

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**



**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de  
Gestion  
Département des Sciences Gestion**

# **Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master En Science de Gestion  
Option : Management des ressources humaines**

## **THEME**

**Impact de la formation sur le développement des  
ressources humaines**

**Cas pratique : SONATRACH / DRGB**

**Préparé par :**

- **MELOULI Mounir**
- **OUGEURGOUZ Mohamed**

**Dirigé par :**

**Mr. OTMANI Kamel**

**Promotion 2021**

# REMERCIEMENTS

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

*Il nous est particulièrement agréable d'exprimer ici notre reconnaissance envers tous ce qui a rendu possible ce travail.*

*Nos vifs remerciements vont à Mr. **OTMANI KAMEL** qui a bien voulu prendre la responsabilité de diriger notre travail, pour cela nous l'assurons de notre sincère gratitude et notre respect le plus profond.*

*Nos sincères remerciements vont également pour l'ensemble du personnel de la DRGB/SONATRACH, en particulier*

*Mr. **MAUCHE FOUJIL***

*Nous tenons à remercier tous les enseignants qui ont contribué à notre formation universitaire.*

# DEDICACE

# DEDICACES

*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui n'ont jamais cessé de mon encourager durant mes études.*

*A mon cher frère islam ainsi que tous mes amis*

*A ceux ou celles qui ont contribué directement ou indirectement à la  
Réalisation de ce mémoire*

*Mohamed O.*

# DEDICACE

# DEDICACES

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes très chers parents et à eux que je présente ma profonde  
gratitude pour tout ce qu'ils ont fait pour moi ;*

*A mes deux sœur AMEL et NADIA ainsi à mon cher neveu ILIANE*

*A mes chers amis et amies sans exception ;*

*A toute la promotion MRH ;*

*A tous ceux et celles qui font de leur mieux pour rendre meilleure  
l'Université de Bejaia et les universités Algériennes.*

***Mounir M.***

## **Sommaires:**

**Remerciement**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction générale**

**Partie 1 : cas théorique sur la formation et le développement de compétences**

**Chapitre 01 : généralité sur la formation**

- Section01 : définition et concept de la formation.....06
- Section02 : les modalités de la formation..... 10
- Section03 : le plan de formation.....16

**Chapitre 02 : impact de la formation sur le développement de ressources humaines**

- Section 01 : gestion des compétences.....29
- Section 02 : développement des compétences.....39
- Section 03 : formation et développement des compétences.....46

**Partie 2 : cas pratique au sein de l'entreprise SONATRACH BEJAIA**

**Chapitre 03 : la formation au sein de SONATRACH**

- Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....57
- Section 02 : la formation au sein de SONATRACH.....66
- Section03 : L'analyse et L'interprétations des résultats (questionnaire).....71

**Conclusion générale**

**Bibliographie**

**Annexe**

**Table matières**

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>RH</b>	Ressources humaines.
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines.
<b>DRH</b>	Directeur / Direction des ressources humaines
<b>GPEC</b>	Gestion prévisionnelle des emplois des compétences
<b>CDI</b>	contrat durée indéterminé
<b>CSP</b>	catégorie socioprofessionnelle
<b>DRGB</b>	Direction régionale de Bejaia
<b>SONATRACH</b>	Société nationale de transport et commercialisation des hydrocarbures
<b>RTC</b>	Région transport centre

### Liste des tableaux :

<b>N°</b>	<b>Le titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Les finalités possibles d'un plan de formation	<b>17</b>
<b>02</b>	Les composantes de la compétence	<b>37</b>
<b>03</b>	Le nombre d'effectif dans l'entreprise SONATRACH	<b>62</b>
<b>04</b>	Répartition des enquêtés selon sexe	<b>71</b>
<b>05</b>	Répartition des enquêtés selon l'âge	<b>71</b>
<b>06</b>	Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	<b>71</b>
<b>07</b>	Répartition des enquêtes selon leur catégorie socioprofessionnelle	<b>72</b>
<b>08</b>	Répartition des enquêtés selon leurs anciennetés	<b>72</b>
<b>09</b>	Type de contrat	<b>73</b>
<b>10</b>	La répartition selon les heures de travail par semaine	<b>73</b>
<b>11</b>	Répartition des enquêtés selon ceux qui ont bénéficié d'une formation	<b>74</b>
<b>12</b>	La répartition des enquêtés selon la nature de la formation professionnelle suivit	<b>74</b>
<b>13</b>	La répartition des enquêtés selon leurs identifications à la formation	<b>75</b>
<b>14</b>	la distribution de l'échantillon selon le lieu de la formation	<b>76</b>
<b>15</b>	Répartition des enquêtés selon les durées de formation obtenues	<b>76</b>
<b>16</b>	Répartition des enquêtés selon le rapport de la formation reçue avec leurs activités	<b>77</b>
<b>17</b>	Répartition des enquêtés selon le degré motivationnel de la formation	<b>77</b>
<b>18</b>	Répartition des enquêtés selon le taux des salarié informer des objectifs de la formation	<b>78</b>
<b>19</b>	Répartition des enquêtés selon leurs opinion vis-à-vis l'intérêt de la formation	<b>78</b>
<b>20</b>	La répartition des enquêtés selon le contenu de la formation	<b>79</b>
<b>21</b>	Répartition des enquêtés selon le taux des objectifs atteints	<b>79</b>
<b>22</b>	Répartition des enquêtés selon la destination de la formation	<b>80</b>
<b>23</b>	la répartition des enquêté selon la qualité de la politique de formation	<b>81</b>
<b>24</b>	les critères attrayants dans une formation professionnelle	<b>81</b>

<b>25</b>	la répartition selon l'avis des salariés sur la formation proposé par l'entreprise	<b>82</b>
<b>26</b>	la répartition selon les types d'action	<b>83</b>
<b>27</b>	la répartition selon la difficulté dans l'exécution des taches	<b>84</b>
<b>28</b>	les facteurs qui favorisent le plus le développement des compétences	<b>84</b>
<b>29</b>	la répartition des enquêtes selon la nécessité de la formation	<b>85</b>
<b>30</b>	la répartition selon l'acquisition des connaissances par la formation	<b>86</b>
<b>31</b>	la répartition selon le rôle de la formation	<b>87</b>
<b>32</b>	la formation rend les salariés plus compétents et plus opérationnel :	<b>87</b>
<b>33</b>	la formation peut considérer comme un moyen pour le développement de la SONATRACH :	<b>88</b>
<b>34</b>	la répartition sur la méthode des enseignants qui ont chargé de la formation	<b>89</b>
<b>35</b>	La répartition selon le Souhait de faire d'autres actions de formation	<b>90</b>

**Liste de figures :**

<b>N°</b>	<b>Le titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	la formation tout au long de vie	<b>06</b>
<b>02</b>	d'établissement d'un plan de formation	<b>24</b>
<b>03</b>	la logique de compétence	<b>32</b>
<b>04</b>	la mise en œuvre des compétences	<b>35</b>
<b>05</b>	Organigramme de la Direction Régionale Centre /RTC	<b>62</b>

# **Introduction Générale**

# **Introduction général**

---

## **Introduction général**

Le monde de travail assiste aujourd'hui à des multiples changements et à une évolution rapide sur le plan technologique, communication, et commerciale.

L'organisation ont intérêt à investir dans le dossier de la formation professionnelle que ça soit continue ou par l'apprentissage à fin, notamment ; d'assuré le transfert des compétences et une meilleure intégration de la relève, car mettre en place une culture de formation est certainement un facteur de succès des entreprise et même une condition de suivre des emploie surtout dans un environnement difficile (mondialisation, concurrence ...etc.).

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

Pour faire face aux évolutions moderne aussi, une entreprise se doit donc d'assuré une actualisation et une avance permanente de ces ressources humaines, d'où l'importance de la formation comme essentiel pour assurer cette actualisation et permettre de meilleure développement des compétences.

La formation c'est l'action de l'amélioration de la compétence d'une personne en savoir, savoir-faire et savoir être.

Une personne formée est apte à accomplir une tache, la perfectionnée ou la maintenir ainsi elle joué le rôle important dans le d'développement des ressources humaines qui va pousser et aidé l'entreprise de se développer dans toute les domaines, donc l'entreprise doit investir dans la formation des employer pour rétrécir l'écart entre les compétences requise à fin d'améliorer la performance et de maintenir son avantage compétitif.

Voir que, le développement des ressources humaines est une nécessité pour l'entreprise, car est une richesse et un capitale humaines, donc il est nécessaire de le donner l'importance et de travailler pour le développer, notamment qui concerne la gestion et développement des compétences et les connaissances au sien de l'entreprise.

*« La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités a améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour*

## Introduction général

---

*atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs taches actuelles et futures »<sup>1</sup>*

*Selon DOLAN SHIMON « la formation professionnelle continue est un processus qui consiste à transmettre aux employés des connaissance et des compétence nécessaire à l'accomplissement de leur travail. »<sup>2</sup>*

Cependant la formation doit être structurée de façons à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie. Le but ultime de la formation étant l'amélioration de la performance, les comportements et les compétences dans le sens désiré.

Depuis quelque année, les entreprise algérienne ont compris qu'elles ne pouvaient plus améliorer leur fonctionnement sans tenir compte d'une de leur ressource clés : ressource humaines.

Pour illustrer concrètement l'intérêt que porte le gouvernement algérien à la formation continue, la législation algérienne à promulguer un texte dans ce sens en 2001, imposant de ce fait aux entreprises de consacrer 1% de la masse salariale (BELAID.M &TAOURI.D, Edition pages bleues, Alger, 2005, P14) à la formation. Ceci n'est possible que par la pratique, entre autre, d'une bonne politique de formation et de développement des compétences qu'aura comme objectif principal la mise à la disposition de l'entreprise des personnes compétentes ayant un potentiel de développement et qui auront à charge de développer leur organisation dans un environnement concurrentiel et où la créativité et la mobilisation feront la différence.

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

---

<sup>1</sup> Jean-Marie Peretti, ressources humaines et gestion de personnel, 2 édition, Vuibert, Paris, 1998, P99

<sup>2</sup> DOLAN Shimon et autres, Psychologie de Travail et Comportement, 2<sup>eme</sup> édition, llée, Canada, 2002, Page 455.

## **Introduction général**

---

Dans cet ordre d'idée, nous tenons d'effectuer une recherche au sien de l'entreprise SONATRACH à fin d'étudier la formation professionnelle et bien sûr impacte sur le développement des ressources humaines.

Pour mieux comprendre l'impact de la formation sur le développement des ressources humaines, notre travail de recherche consiste à reprendre à la problématique suivante qui se situe dans le cadre de la recherche en gestion des ressources humaines sur : "**la formation au sien de SONATRACH a-t-elle un impact sur le développement des ressource humaines.**"

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

- Qu'elle est impacte de formation professionnelle sur le développement de l'entreprise DRGB/SONATRACH ?
- est-ce que les responsables de l'entreprise SONATRACH donnent l'importance à la formation professionnelle ?

### **L'hypothèse de recherche :**

Dans notre travail, nous avons deux hypothèses qui sont énumérées comme suite :

**H1 :** La formation professionnelle continue permet le développement des compétences des salariés de l'entreprise SONATRACH

**H2 :** les responsable de la SONATRACH Bejaia perçoivent les actions de formation comme un levier stratégique de développement des ressources humaines ce qui influence positivement sur la motivation du personnel

### **Méthodologie de recherche :**

La méthode suivie dans le cadre de notre travail de recherche est basé sur deux volets :

– **Le volet théorique** s'appuie sur une large consultation d'ouvrage, article et des travaux universitaires comme les thèses et les mémoires ayant traité des thèmes proches de notre sujet et objet d'étude.

– **Le volet empirique** basé sur une étude de cas unique et Pour réaliser ce travail, nous avons suivi une démarche de type quantitatif qui s'appuie sur un questionnaire, lié à notre thème, distribué à un échantillon des salariés qui travaillent au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

## **Introduction général**

---

### **Les raison du choix du sujet :**

L'objet de notre thème de recherche consiste à étudier l'impact de formation sur le développement des ressources humaines au sien de l'entreprise Bejaia (SONATRACH), ce que nous permet de prendre connaissance des aspects suivant :

- l'importance de la formation au sien de l'entreprise SONATRACH.
- la formation et son rôle sur le développement des ressources humaines et les compétences qui demeure un sujet d'actualité dans le mande travail.

L'intérêt de la formation professionnelle continue et sa contribue dans le développement des ressources humaines notamment des compétences et l'importance du thème dans la gestion des ressources humaines, qui mérite bien traité, du fait qui il consiste l'un des facteurs de l'existence et le développement des entreprise dans le monde moderne.

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

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

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

## Introduction général

---

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

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

- ✓ **Un premier chapitre** : Nous avons essayé de préciser certains points sur la formation, nous avons tout d'abord donné quelques définitions à cette notion, préciser ses objectifs ainsi que ces types, ces principes, ces fonctions et les étapes d'élaboration d'un plan de formation.
- ✓ **Un second chapitre**, consacré à la gestion et le développement des compétences.

**La deuxième partie** de ce mémoire concerne l'aspect pratique de l'étude qui porte sur la présentation de l'organisme d'accueil où on a effectué notre enquête, l'analyse et interprétation des données du terrain.

**PARTIE I : Cas théorique  
sur la formation et le  
développement des  
compétences**

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

# Chapitre I : généralité sur la formation

---

## Introduction

L'activité relative à la gestion de la formation professionnelle est considérée comme essentielle parmi toutes celle que recouvre la GRH, elle constitué un outil et un levier stratégique dans le pilotage de l'organisation.

Cependant la formation est un investissement au sein de l'entreprise. Elle permet d'accroître les compétences et la productivité et service, elle une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Dans ce chapitre nous allons présenter trois sections, la première comprend l'évaluation de la formation et objectif de formation et la deuxième est consacrée pour les modalités de formation et la troisième pour le plan de formation.

## Section 01 : définition et concepts de la formation

Aujourd'hui la formation est un outil clé dans la gestion des ressources humaines. Elle est une composante d'une politique et une activité de développement humaine et social durable centré sur une augmentation des compétences des salarié comme elle s'être à optimiser la motivation.

### 1.1 La définition de la formation :

Selon RAYMOND VATIER la formation est « l'ensemble des actions capable de mettre les individus et groupe en état d'assuré avec compétence leur fonction actuelle ou celle qui leur seront pour la bonne marche de l'organisation »<sup>3</sup>

Et selon MEIGNONT, la formation est un « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter au salarié des satisfactions professionnel et à améliorer la performance économique de l'entreprise »<sup>4</sup>

Donc la formation peut définir comme étant l'ensemble des dispositifs pédagogique et logistique qui permet à une entreprise (et donc à ces membre) d'acquérir les compétences,

---

<sup>3</sup> R.VATIER cité par L.SEKIOU : gestion de la personelle édition d'organisation paris 1986.p292.

<sup>4</sup> MEIGNANT « à manger la formation » édition d'organisation, paris 1991.p101

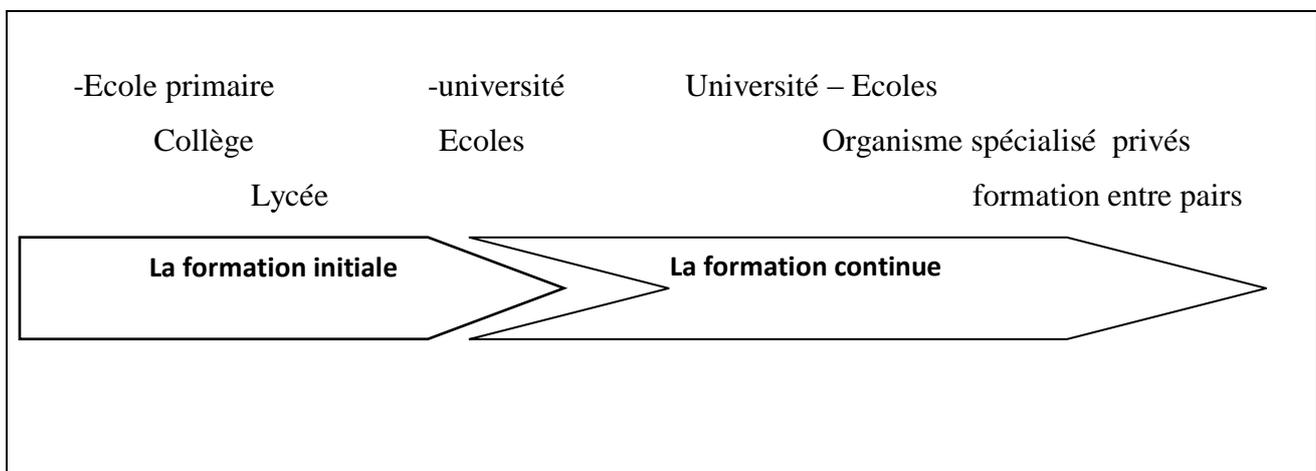
## Chapitre I : généralité sur la formation

aptitude et autres habilités et de mettre en œuvre dans une situation professionnelle (l'exercice de leur métier) ; à fin de rendre efficace le déroulement des modes opératoires (que ce soit au niveau opérationnel ou fonctionnel).

### – La formation professionnelle :

« Est un ensemble de dispositifs pédagogiques proposés aux salariés, afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels, et aux modifications de l'organisation du travail, impliqués par l'évolution technologique, et économiques, et favoriser leur évolution professionnelle »<sup>5</sup>

**Figure n°(01) : la formation tout au long de vie**



**Sources :** FAYCEL BENCHEMAM. GUALINO éditeur, LEXTENSO éditions 2015. 5<sup>ème</sup> édition .p117

### 1.2 Politique de formation

Afin de préciser ce qui est une politique de formation, nous pouvons reprendre la définition proposée par MEIGNANT « une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa responsabilité, la satisfaction de ces clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son

<sup>5</sup>PERRITI, Jean Marie, « **Gestion Des Ressources Humaines** », 7<sup>ème</sup> édition, édition librairie, VEBURT, Paris, 1998.p.99.

## Chapitre I : généralité sur la formation

---

environnement. Elle exprimé par la direction général et engagement toute entreprise, la formation et par extension de gestion des compétences. »<sup>6</sup>

Une politique de formation reprend la mission et les objectifs globaux de la formation, les rôles et les responsabilités des acteurs, les principes à suivre pour que les actions soient efficace et donc rédigés et diffusé dans l'entreprise, elle comporte trois parties :<sup>7</sup>

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

### 1.2.1 Les objectifs d'une politique de formation :

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs, dont nous citons quelques-uns:

- Adapter le personnel à son poste actuel ;
- Développer le professionnalisme des salariés ;
- Préparer le personnel à des évolutions à venir ;
- Rendre capable le personnel à participer efficacement aux projets de l'administration ;
- Elever le niveau général du personnel ;
- Aider le personnel à évoluer hors de l'administration.

### 1.3. Formation en Algérie

La formation en Algérie a toujours constitué une préoccupation importante bien pour les entreprises que pour l'Etat et les partenaires sociaux, l'Algérie dans cette perspective d'amélioration des conditions et des possibilités de formation des salarié a élaboré un arsenal juridique, pour développer réglementer et rendre effectif l'effort de formation dans l'entreprise.

---

<sup>6</sup> MEIGNANT A .quel est le rôle pour le DRH dans la responsabilité social de l'entreprise ? L'Luxembourg .aout 2004 p5.

<sup>7</sup> JAQUS SOYER.OP. cit.p48

## Chapitre I : généralité sur la formation

---

### 1.3.2la formation dans le cadre régimentaire Algérien

En Algérie le cadre juridique comporte plusieurs texte couvrant des contextes différents sur la formation, comme il est précise dans la loi de 31 décembre 1997 ; mise à jour le 08 juillet 1997 notamment les articles relation de travail que :<sup>8</sup>

**Art55 :** les organismes employeurs à l' exclusion des institutions et d'administrations publiques sont tenues de consacrer un montant égal au moins à 0.5% de la masse salarial annuelle aux actions de formation professionnel continue.

- Ces entreprises sont obligées de verser une taxe de formation professionnelle continue par la différence entre le taux égal de 0.5% et le taux réel consenti à l'action de formation.

**Art57 :** chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité participation.

- L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensable à l'exercice d'un métier.

**Art58 :** toute travailleur est tenu de suivre les cours, cycle ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroitre ses connaissances général, professionnel et technologique .

**Art59 :** l'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou la compétence le permettent de contribué activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organiser.

**Art60 :** sous réserve de l'accord de l'employeur, le travail qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnel, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail.

**Art61 :** la promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie.

### 1.3.3Les sources de financement de la formation en Algérie

-Le financement de la formation en Algérie provient de trois parties :<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Journal officiel n°89 du 31 décembre 1997.

<sup>9</sup> ETF : accent sur les dispositifs de la formation continue en Algérie .2003.www.ETF.eu.int.

## Chapitre I : généralité sur la formation

---

**A / l'Etat :** elle prend en charge les dépenses de formation continue de ses agents .il financer également des programmes d'insertion et de réinsertions des demandeurs d'emploi.

La caisse national d'assurance chômage(NAC) finance des actions de formation au profit de ces allocataire à titre d'aide au retour à l'emploi, cette formation reconversion vient compléter les autres mesure d'aide à la réinsertion : les centre de recherche d'emplois (CRE) et centre d'aide au travail indépendant (CATI).

**B /les entreprise :** la loi 97-02du 31 décembre 1997 parton loi de finance 1998 stipule que toute les entreprise occupons un nombre de travailleur permanents égal ou supérieure 20 et ce quel que soient son statut juridique et son secteur de payer une taxe de 0.5% de la masse salarial annuelle au titre de la formation professionnel continue et une taxe de 0.5% de la masse salarial annuelle au titre de l'apprentissage.

**C / les individus :** la part des individus dans le financement de la formation professionnel continue concerne les frais d'inscription à des cours de soir et de formation à distance.

### 1.4. Les enjeux de la formation

La formation est à la base de plupart des améliorations de performances, vu son importance, elle représente un enjeu majeur à la fois pour l'entreprise mais également pour les salarier.<sup>10</sup>

- **l'enjeu organisationnel :**

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

- **L'enjeu économique :**

La formation est un investissement et n'est pas un cout pour l'entreprise. Elle joué un rôle important dans la rationnels de l'allocation des ressources de l'entreprise, elle a besoin en permanence de s'ajuster à une complexité socio-économique mouvante.

- **L'enjeu social :**

La formation permet à l'entreprise d'évaluer dans un climat social paisible et un climat de travail agréable.

Pour les salarié, la formation peut être perçus comme moyen de maintien de leur employabilité et une source probable de promotion ce qui permet de les motiver et de fidélisé. Les enjeux de la pratique de formation touchent à divers aspect de l'entreprise et comme ces enjeux différent, les de formation également.

---

<sup>10</sup> C.VALIEZ « fonction formation »2eme édition2002, nouvelle mise en page, Edition d'organisation, p34

### 1.5. Les objectifs de la formation

Tout objectif doit être défini en fonction des stratégies de l'organisation et son objectif clair, Les principes objectifs visés lors de formation en entreprise sont :

- **Pour l'entreprise :** la formation permet
  - d'adapter son personnel à l'évaluation technologique.
  - d'assurer la compétitivité en améliorons le travail.
  - D'augmenter la motivation du personnel.
  - De préparer la mobilité professionnelle et la promotion.
- **Pour le salarié :** la formation est un moyen ;
  - D'épanouir et de faire évaluer ses connaissances.
  - D'améliorer la qualification.
  - D'augmenter l'efficacité professionnelle et les chances de promotion
  - De s'insérer se recycler et se reconvertir.
- Selon SEKIOU<sup>11</sup> , la formation permet de :
  - Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation
  - Améliorer le statut des employés par de l'avancement dans l'organisation
  - Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs
  - Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines

### Section 02 : les modalités de la formation

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

---

<sup>11</sup> L.SEKIOU op .cité P292

## Chapitre I : généralité sur la formation

---

### 2.1 Les type de la formation

Dans le cadre des besoins de l'entreprise, et à fin de permettre aux travailleurs de s'adapter au nouvelle innovations et changement technologique qui leur sont nécessaire pour l'accomplissement normal de leur taches, L'entreprise organise et met en œuvre des actions de formation programmées.

Plusieurs types de formation s'affront à l'entreprise, il s'agit notamment de la formation continue, la formation professionnel spécialisé, le perfectionnement professionnelle, le recyclage, le séminaire et l'alphanotique fonctionnel...etc.

#### **A/ formation initiale :**

L'acquisition de véritable qualification et compétence implique une association de savoir théorique et pratique qui passent par une combinaison de connaissance acquis à l'école et au travail, aussi, l'école s'articule étroitement avec l'entreprise sachant qu'elle est charger d'inculquer des savoir-faire, savoir être et pratique, en rapport avec l'état actuel de la division du travail.

En Algérie la formation professionnelle initial : selon l'article 6et 7 de loi n°08-07 de 16 safar 1429 correspond au 23 février 2008, partant loi d'orientation sur la formation et l'enseignement professionnel.

La formation professionnelle initiale vise l'acquisition de qualification pratique et connaissance spécifique nécessaire à l'exercice d'un métier(**Art6**)

La formation professionnelle initiale a pour objectif d'assuré une qualification de base à tout demandeur de formation (**Art7**).

#### **B/ formation continue :**

Par formation continue, nous entendons toute formation activité ou programme qui par ces objectif et ses approche pédagogique, permet à toute personne, à titre individuel ou association avec une organisation, de réaliser une formation.

La formation continue regroupe l'ensemble des activités de formation ayons lieu après la fin de formation initiale.

Elle vise a assuré le recyclage des travailleurs de leur perfectionnement (**Art8**).

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

---

### **C/ la formation professionnel spécialisé :**

La formation professionnel spécialisé, c'est des actions de formation visant à l'acquisition d'une qualification par les travailleurs ou le future travailleur de l'entreprise permettant de répondre aux exigence de toute nature , nécessaire pour la maitrise d'un de travail déterminé .

### **D/ le perfectionnement professionnel :**

Le perfectionnement professionnel sont des sessions de formation dont l'objectif est d'amélioré la qualification actuelle par un rapport conceptuel nouveau dans les domaines de savoir<sup>12</sup>, savoir-faire<sup>13</sup> et savoir être<sup>14</sup>.

Ce type de formation touche domaine qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et visant la préparation du travailleur à un poste de travail de complexité supérieur ou une polyvalence.

### **E/ le recyclage :**

Le recyclage c'est des actions de formation distillées à s'adapter à des nouvelles situations professionnelles ou à de nouveaux emplois qui ne représentent de promotion.

L'objectif de cette action vise à acquérir l'acquisition des aptitudes en vue de l'occupation d'un poste de travail dont les tâches sont différentes de celles du poste initial mais de même niveau.

### **F/ le séminaire :**

Le séminaire est un ensemble de session de formation comprenons un échange d'information, d'expression sur un sujet homogène.

L'apport de ces formations est caractérisé d'une part par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet homogène.

L'apport de ces formation est caractéristique d'une part, par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet, et d'autre part permet de se situer par rapport à l'état de l'art dans le domaine considère.

---

<sup>12</sup> Connaissance générale spéciale ou à posséder

<sup>13</sup> Capacité à mettre en œuvre un savoir dans une situation

<sup>14</sup> Capacité à adapté le bon comportement pour atteindre un objectif

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

---

### **J/ la formation hors temps du travail :**

Comme son nom l'indique, ce genre de formation est offert au employés hors du cadre de leur travail, que ce soit à l'intérieur des installations de l'entreprise ou ailleurs.

La formation hors temps du travail est une action de formation suivie par le salarié en dehors de son horaire de travail et pour laquelle l'employeur inscrit les dépenses dans son budget, en sus du salaire. On parle également de budget de perfectionnement

### **H/ la formation interne :**

La formation interne est celle qui est dispensée au niveau de l'entreprise en y utilisons ses moyens humaines et matériels à fin d'assurer son bon déroulement.

Elle est assuré par l'entreprise elle-même, soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateur formateur permanente, soit qu'elle mobilise ponctuellement les compétences des cadre et de techniciens.

Pour effectuer des actions de formation, cette formule permet souvent d'être plus proche des spécificités de l'entreprise et de garantir l'esprit maison.

### **i/ la formation externe :**

L'entreprise dont les capacités propres sont limitées ou insuffisantes pour permettre la réalisation de la formation, peut faire leur formation à l'extérieure de l'entreprise.

La formation externe est assurée dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise par des organismes extérieurs, la formation inter entreprise.

Lorsqu'elle envoient quelque salariés pour suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou la formation intra entreprise lorsque le prestataire est sollicité pour monter une formation à la carte au bénéfice des seul salariés à l'entreprise qui ont fait la demande.

## **2.2. Les fonctions de formation :**

Selon soyer, la formation assure quatre fonctions

**1. La fonction de pilotage :** il s'agit d'une formation qui anticipe et structuré, anime l'ensemble en assurant la convergence des buts avec ceux de l'organisation et la cohérence

## Chapitre I : généralité sur la formation

---

avec les autres systèmes de celle-ci la fonction de pilotage peut être assurée par une ou plusieurs personnes. donc son but essentiel est la convergence des buts au sein d'entreprise.

**2. La fonction de régulation :** sa mission principale est d'assurer la programmation des actions, elle adapte la fonction de régulation lorsque les variables d'environnement changent (modification des demandes des clients ou lorsque les caractéristiques de la fonction de réalisation se modifient). elle est informée par des indicateurs de fonctionnement provenant du contrôle.

**3. La fonction de réalisation :** elle concrétise les actions de formation prévues au plan, mais également toutes les phases de réalisation comme le recueil des besoins, la construction du plan, le suivi budgétaire.

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

**4. la fonction de contrôle :** cette fonction se charge de transmettre l'information au pilote à travers les données de tableau et les bilans, c'est-à-dire les actions réalisées, les stages annuels, les absentéismes. Elle le fait en saisissant l'information, en la comparant aux standards (notamment à la prévision du plan de formation, et en transmettant les écarts constatés aux régulations aux pilotages).

### 2.3 Les actions de formation :

Selon Anick Cohen il existe trois catégories d'action :

**a. les actions d'adaptation au poste de travail :** à l'heure actuelle les entreprises se trouvent dans des situations complexes, ce qui les pousse à la recherche d'amélioration des résultats, opérationnels tel que : la réduction de prix de revient, développement de chiffre d'affaire, mais cela ne peut être réalisé qu'à travers une augmentation des connaissances des collaborateurs, en améliorons leur capacité à résoudre des problèmes par l'action de formation qui est une obligation de l'employeur. Ces actions ont pour une finalité d'apporter à chaque un des salariés les compétences nécessaires utilisées dans l'emploi actuel.

**b. Les actions d'évaluation des emplois ou de maintien dans l'emploi de salariés :** elle correspond à une évaluation prévue des activités des salariés soit par modification de contenu

## Chapitre I : généralité sur la formation

---

de l'emploi soit par la nécessité d'acquisition une nouvelle compétence pour maintenir le niveau de qualification des salariés :

- ✓ Elles sont effectuées durant le temps de travail.
- ✓ Elles peuvent donner le lieu à un dépassement de l'horaire habituelle son réserve d'un accord d'entreprise ou, à défaut d'un accord écrit du salarié mais, ces heures hors de temps de travail ne peuvent pas dépasser cinquante heures par an et la rémunération est maintenue au taux normal.

**c. les actions participant au développement des compétences ou taux normal :** elles sont des actions pour d'acquérir les nouvelles compétences pour exercer les diverses pratiques liées à la tâche réalisée par l'individu, elle se déroule d'hors de temps de travail, et leur mise en œuvre.

Se fait par la convention écrite entre le salarié et son employeur, ces actions :

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

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

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

# Chapitre I : généralité sur la formation

---

## Section 03 : plan de formation

### 3.1 Le plan de formation en entreprise :

Le plan de formation organise l'accès des salariés à des actions de formation, de bilan de compétence ou de validation des acquis de l'expérience(VAE).

L'élaboration de plan de formation à l'employeur après consultation des représentants des salariés, il doit respecter un calendrier.

### 3.2 Les finalité de plan de formation :

Réalisé un plan de formation revient à prendre des actions dans le temps (analyse des besoins, suivi des actions évaluation ...etc.) A.MEIGNANT<sup>15</sup> ; met en perspective trois finalité, qui en fait correspondent aux échéances de court, de moyen et de long terme d'un plan de formation qui doit être ainsi plu rationnel :

- A court terme : la formation vise à consolider l'existant à travers des formations de perfection, la maitrise d'un poste ou encore des formations destinées aux nouvelles recrues.
- A moyen terme : elle vise a facilité si l'entreprise a l'intention d'intégrer une nouvelle technologie, une nouvelle organisation du travail, l'intégration d'une démarche qualité mais aussi permettre des promotions. Le développement des potentiels et la gestion des carrières.
- A longue terme : la formation vise dans ce cas à préparer l'avenir en essayant d'adapter salariés et cadre aux changements qui pourraient caractériser.

Environnement de l'entreprise ou encore des changements voulus par elle-même (développement une culture d'entreprise, esprit qualité, ouverture à un environnement interculturel ...etc.) à travers des formations générales, université, d'entreprise, séminaire. Etc.

Néanmoins, vu les caractéristique actuelles de l'environnement, l'entreprise se retrouve devant la difficulté de pouvoir respecter les objectif de moyen et de long terme même dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétence (GPEC) qui se voit souvent devant l'obligation de revoir et actualiser les objectifs initiaux.

### Tableau 1 : Les finalités possibles d'un plan de formation

---

<sup>15</sup> A.MEIGNANT- Dimitri Weiss étal, ressource humaine – d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, paris 2001. P.433

## Chapitre I : généralité sur la formation

Finalité	Objectif	Situation	Exemple
<b>-court terme (1 an) :</b> <b>consolidé l'existant</b>	<i>Perfectionnement individuel</i>	<i>Acquisition de techniques/outils nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature. Comblement de lacunes ou recherche de progrès dans la tenue du poste.</i>	<i>Formation au traitement de texte, à la négociation. Apprentissage d'un nouveau langage de programmation.</i>
	<i>Perfectionnement collectif pour améliorer les performances</i>	<i>Prise en compte d'événements affectant un métier. Mutation touchant une équipe entière. Amélioration d'indicateurs collectifs.</i>	<i>Formation à la sécurité dans un atelier. Formation de toute la DRH aux nouvelles législations sur la formation.</i>
	<i>Formations d'insertion.</i>	<i>Accueillir de nouveaux entrants.</i>	<i>Séminaires d'intégration.</i>
<b>Moyen terme (3 ans) :</b> <b>accompagner et faciliter</b>	<i>Réussir un investissement et/ou un changement d'organisation.</i>	<i>Achat de nouveaux équipements induisant des changements lourds (technologies nouvelles, procédés différents.</i>	<i>Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine. Formation aux automatismes.</i>
	<i>Développer les potentiels.</i>	<i>Constitution d'un « vivier » d'individus à potentiel susceptibles de prendre des</i>	<i>Universités d'entreprises. Séminaires réservés aux « hauts potentiels ». Formations diplomates externes (ex : Cnam).</i>

## Chapitre I : généralité sur la formation

<i>les changements</i>		<i>responsabilités dans l'avenir.</i>	
	<i>Optimiser les flux promotionnels.</i>	<i>Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion.</i>	<i>Nouvelles filières d'ingénieurs. Brevets professionnels par unités capitalisables.</i>
	<i>Former aux métiers.</i>	<i>Accès des individus à des métiers actuels ou futurs.</i>	<i>Formation au métier d'acheteur de formation, de chef de projet.</i>
	<i>Faciliter des projets individuels.</i>	<i>Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.</i>	<i>Bilan de compétences. Formation à la création d'entreprise. Essaimage.</i>
<b>Long terme (3 à 10 ans) : préparé l'avenir</b>	<i>Changer de culture.</i>	<i>Adaptation des salariés aux grandes tendances ou nécessités anticipables. Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise.</i>	<i>Formation de l'ensemble du personnel à la qualité, au management participatif, à l'interculturel. Universités d'entreprise, stages hors limites.</i>
	<i>Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation</i>	<i>Reconversion de salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître.</i>	<i>Bilans de compétences. Cellules de reconversion.</i>

Source : d'après MEIGNANT, 1991, pp. 63-78

### 3.3 Élaboration d'un plan de formation :

Il est défini comme l'ensemble des objectifs et des moyens qui permettent l'acquisition et le développement des compétences du personnel. Il contient, en plus des objectifs généraux et spécifiques assignés à la formation, un calendrier de réalisation, des programmes et modalités de mise en œuvre, les catégories et métiers concernés, le budget détaillé et enfin les modalités d'évaluation, le plan de formation est piloté par le responsable de formation et au directeur des ressources humaines.

Et ces étapes de réalisation sont les suivantes :

#### 1. identification des besoins de formations :

Il s'agit de réparer le besoin de formation à travers les résultats mis en lumière par la GPEC, en matière d'écart de compétence entre l'état des ressources humaines actuelle et les compétences requises à l'horizon de temps choisi (décalage à ressouder par des actions de formation à définir). En plus il y a lieu de mener une enquête à l'intérieur de l'entreprise qui aura à recenser les besoins de formation individuels ce travail doit être mené par le responsable de formation en collaboration avec le directeur des ressources humaines (DRH).

Le directeur général et les chefs de service. Pour J.P.CITEOU, les besoins de formation doivent s'exprimer à trois niveaux à savoir :<sup>16</sup>

##### a- niveau individuel :

Comme indiqué auparavant, une enquête au niveau des salariés et cadres sera menée pour faire exprimer des besoins individuels de formation. Ces formations rentrent dans le cadre du projet de développement personnel (formation à réaliser suite à un congé individuel de formation, formation décidée suite à un bilan des compétences...etc.).

#### 2. formalisation de plan de formation :

Une fois les objectifs de formation identifiés à tous les niveaux, il y a lieu de définir les actions, les moyens matériels, humains et financiers à mobiliser, le calendrier de réalisation (échéance à respecter) ...etc. l'entreprise aura à choisir entre une formation interne (disposer dans un centre appartenant à l'entreprise et / ou encore par ses propres cadres et techniciens servant de formation pour le temps de formation), ou une formation externe qui sera assurée par un organisme de formation extérieure qui sera lié à l'entreprise.

---

<sup>16</sup> J.P.CITEOU, GRH, principes généraux et cas pratique, Ed Armand Colin.2001 p106.

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

---

Par une convention de formation dans laquelle on explicite les cause de contrat, dans le cadre de la formation externe, l'entreprise peut opter par une formation « intra-entreprise ». C'est-à-dire que le prestataire de formation est invité à montrer un projet de formation spécifique pour elle (l'entreprise) ou encore envoyer ses salariés et cadre en formation « intra-entreprise ».

Dans le cadre d'un catalogue de formation appartenant à un prestataire de formation. Le plan de formation sera finaliser dans un document écrit qui sera présente au différent acteur concentré par la gestion de formation dans l'entreprise pour être discuté et enrichir, ce document servira notamment à l'évaluation de l'avancement dans la réalisation des objectifs et des résultats au quelle on a abouti au terme de programme de formation.

### **3. Suivi et exécution du plan de formation :**

Afin d'assurer des actions de formation programmées, il faut mettre sur pied une gestion administrative continue du plan de formation ( volet comptable et réglementaire, gestion des relation avec l'organisation de formation...etc.) par ailleurs, il faut veiller à ce que ces action de formations ne nuisent pas à la bonne marche de l'entreprise en évitant par exemple de laisser partir en formation un nombre important de salariés ou encore d'éviter une absence longue d'un salarier ou cadre de travaillant dans un emploie sensible.

Vu l'importance prise par la formation continue dans les entreprise et les sommes alloués à sa gestion et à des outils nouveau pour optimiser et rationaliser les budgets de formation.

Ainsi l'utilisation de l'informatique des progiciels et de gestion et des tableaux de bord sont devenus courant et facilitant énormément le suivi sur tous les plans des actions de formation.

### **4.évaluation des actions de formation ou effet de formation :**

La formation professionnelle continue étant considérée par beaucoup d'entreprise comme investissement, il est alors important d'évaluer et de mesurer « retour sur l'investissement » des dépenses de formation d'autant plus qu'elle correspond de plus en plus à des somme important et qui dépassent largement le taux minimal l'égal exprimer en pourcentage de la masse salariale.

L'évaluation de la formation se fait à trois niveaux :

## Chapitre I : généralité sur la formation

---

### **-première niveau :**

On l'appelle « évaluation à chaud », elle vise à mesurer l'efficacité pédagogique formation, pour ce faire, on utilise en général un questionnaire où il est question « prendre de pouls » sur l'appréciation immédiate, leur satisfaction ou insatisfaction, problèmes rencontrés, relation avec les formateurs et le respect du cahier des charges...etc.

### **-Deuxième niveau :**

On l'appelle aussi « évaluation à froid », elle se réalise après quelques semaines de la fin de stage, séminaire ou autre forme de formation, cette évaluation vise essentiellement à apprécier le plus objectivement possible le transfert de connaissance dans la situation de travail autrement dit il s'agit de voir si les formes maîtrisent ou du moins utilisent les connaissances et les compétences pour lesquelles des actions de formation ont été engagées, on effectue cette évaluation par plusieurs moyens, entre autres, l'observation des résultats sur le travail des salariés formés...etc.

Néanmoins, des problèmes « d'opérationnalisation » des procédures traduisant ce type d'évaluation sont à surmonter mais aussi des problèmes de coût.

### **-Troisième niveau ou l'évaluation globale :**

C'est à ce niveau que se mesure réellement l'efficacité de la formation et c'est aussi à ce niveau que se joue véritablement la légitimité de la fonction formation (pour laquelle n'apparaisse pas comme fonction sociale et culturelle sans lien avec la création de valeur pour l'entreprise) car on a mesuré en particulier « le dividende formation » à travers la tentative de mesure du retour sur l'investissement. Elle se réalise en général quelques mois après la sortie de formation (ou encore une année) pour ce faire, on utilise deux types d'indicateurs en plus de l'audit formation qui nous permet de vérifier la formation réussie (expérience, procédures utilisées, mobilisation des acteurs, méthodes pédagogiques utilisées...etc.) à fin de réitérer à l'avenir mais aussi pour mieux évaluer l'effet formation sur l'organisation dans son ensemble.

Les indicateurs de progrès sont utilisés pour apprécier l'effet formation sur le taux d'absentéisme, le taux de mobilité, le taux de turnover, l'évolution du nombre d'accidents de travail, la baisse ou l'organisation des déchets, des éléments témoins de changement dans les conditions de travail, ce qui a un impact certain sur l'activité de l'entreprise (en particulier sur le niveau de productivité et de la qualité des produits).

L'indicateur de performance vise quant à eux l'évaluation de l'effet formation sur des facteurs conditionnant particulièrement la survie de la poursuite de l'activité de l'entreprise

## Chapitre I : généralité sur la formation

---

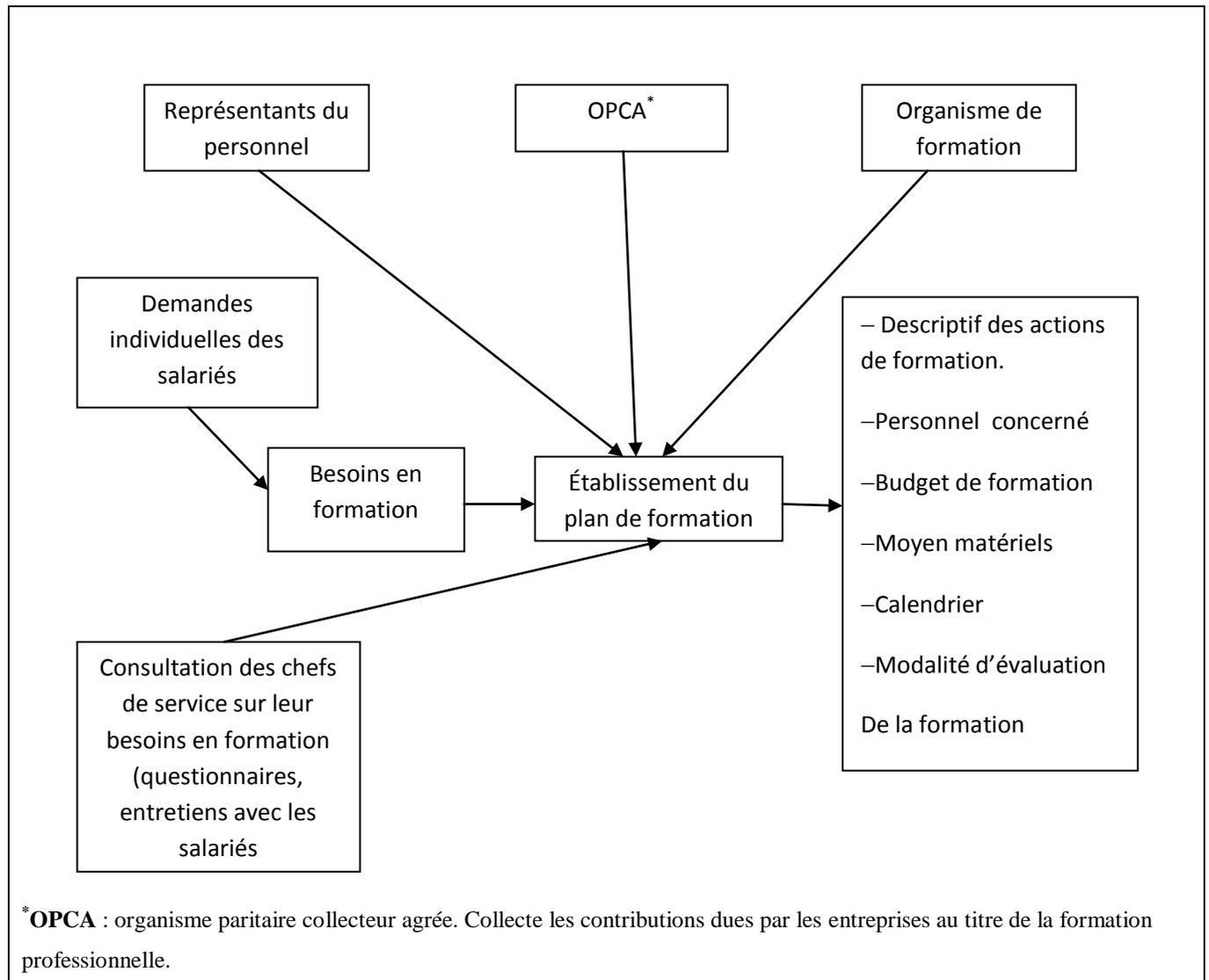
(chiffre d'affaire, productivité, valeur ajoutée, taux de marge...etc.). Il est clair qu'il n'est guère facile d'isoler l'effet formation car plusieurs véritables peuvent intervenir d'une manière concomitante, auxquelles on peut imputer l'effet en question. Ceci est plus vrai pour les variables concernant par exemple le lien au chiffre d'affaire, résultats financiers, la productivité.

Par ailleurs, on peut négliger le rôle de l'audit de formation dans la détection des faiblesses ou de point fort d'une politique de formation mais aussi des meilleures pratiques en la matière, ce qui contribue indéniablement à améliorer le système de formation dans l'entreprise et en particulier son efficacité selon MEIGNONT<sup>17</sup>, il faut mesurer précisément l'apport de la contribution de la formation à la performance et à la compétitivité globale de l'organisation car il est très difficile d'isoler l'effet formation des autres éléments ou facteurs effectuant la même réalité.

---

<sup>17</sup>A. MEIGNANT- Dimitri Weiss éd., Ressource humaine – Ed d'organisation, Paris 2001. P.433.

Figure n°(02) : d'établissement d'un plan de formation



Source : BTS assistant de gestion de pme- pmi 2<sup>ème</sup> année. Édition Foucher 2013.p138.

### 5. les acteurs de la formation :

Former son personnel ne se limite pas à appliquer les dispositifs légaux. Dans une perspective de développement des ressources humaines, la formation doit faire l'objet d'une véritable politique pour optimiser son pilotage et la replacer dans le périmètre global de la politique RH de l'entreprise. Définir une politique de formation doit conduire à faire le lien

## Chapitre I : généralité sur la formation

---

entre formation, gestion des compétences, gestion des parcours professionnels, mobilité, promotion sociale...

Les enjeux associés à la formation conduisent de nombreuses entreprises à confier le thème de la formation à des acteurs spécifiques dans l'entreprise et/ou à créer un service spécifiquement dédié à la formation, généralement au sein de la Direction des Ressources Humaines. À côté de ces acteurs internes à l'entreprise, des acteurs externes interviennent également dans le processus de formation.<sup>18</sup>

### 1) Les acteurs internes :

#### a) Le responsable de la formation :

Un responsable de la formation a plusieurs missions :

– **définir les besoins en formation** : cette définition doit se faire en cohérence avec la politique économique et sociale de l'entreprise ;

– **gérer le plan de formation** :

- élaboration du plan et de son budget en tenant compte des aspects humains, financiers, juridiques, organisationnels et pédagogiques,
- négociation du plan de formation
- mise en œuvre du plan de formation,
- contrôle de l'application du plan de formation ;

– **gérer les relations avec l'ensemble des acteurs concernés** :

- assurer la liaison avec l'ensemble des responsables des services utilisateurs de la formation afin de définir le contenu des formations, les bénéficiaires, la durée de la formation,
- gérer les relations avec les partenaires professionnels et institutionnels de la formation,
- animer et coordonner l'action des membres de l'équipe du service de formation ;

– **évaluer les actions de formation.**

#### b) Les gestionnaires de formation :

---

<sup>18</sup> Chloé GUILLOT-SOULEZ, (la gestion des ressources humaines). 4<sup>ème</sup> édition, GUALINO éditeur, rue du Mail 75081 Paris. p91

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

---

Les gestionnaires de formation appuient le responsable formation dans sa mission. Ils ont en charge différents types de tâches :

### **– le suivi administratif et financier des actions de formation :**

- organisation de la préparation administrative des actions de formation : enregistrement des bulletins d'inscription, édition des convocations/attestations...,
- stagiaires, des individuels dossiers des tenue et contrôle,
- plannings des gestions,
- gestion des intervenants : alimentation et gestion d'un fichier d'intervenants, élaboration des documents nécessaires à l'intervention et à la paie des chargés de cours,
- gestion des sous-traitants éventuels,
- alimentation des données pour la production d'indicateurs de suivi d'activité et la réalisation de bilans annuels ;

### **– le suivi logistique des actions de formation :**

- mise en forme du cahier des charges,
- information des salariés sur les actions de formation
- gestion des aspects matériels liés à la formation : reproduction des documents pédagogiques, réservation des salles et du matériel,
- choix des modalités de restauration et d'hébergement des stagiaires (éventuellement) ;

### **– l'accompagnement des actions de formation :**

- accueil des intervenants et des stagiaires,
- suivi des actions : recueil des évaluations des stages,

Pour les actions de formation elles-mêmes, l'entreprise peut se doter d'un centre de formation interne ou faire appel à des organismes extérieurs. Cette deuxième option offre plus de souplesse. L'existence d'un centre de formation interne suppose la présence de formateurs.

### **c) Les formateurs :**

Les formateurs peuvent se voir confier différentes tâches :

- l'élaboration des programmes et de la progression pédagogique en lien avec les chefs de service ou les responsables de la formation ;
- le suivi de la progression pédagogique et du déroulement pratique des séances de formation ;

- le suivi des réalisations ;
- la participation à la mise au point des outils et méthodes pédagogiques (exercices, travaux pratiques, études de cas...) ;
- l'animation de stages dans leurs domaines de spécialité.

### 2) Les acteurs externes :

#### a) Les partenaires professionnels :

Les entreprises peuvent confier tout ou partie de leurs actions de formation à des organismes externes de formation. Les acteurs présents sur ce marché de la formation professionnelle sont nombreux.

Les responsables d'organismes de formation animent leurs équipes de formateurs et proposent aux entreprises clientes les conditions et les moyens d'amélioration des compétences des personnels.

#### b) Les partenaires institutionnels :

Les partenaires institutionnels dans le cadre de la formation professionnelle sont nombreux. Les principaux sont les suivants :

- les FONGECIF (Fonds de Gestion du Congé Individuel de Formation) : ces organismes sont chargés de collecter et de gérer les contributions des entreprises mais également de développer une politique incitative du CIF et de congé bilan de compétences ;
- les OPCA (Organismes Paritaires de Collecteurs Agréés) : ces organismes, créés par les partenaires sociaux et agréés par l'État, récoltent tout ou partie des contributions des entreprises ;
- l'AFPA (Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes) : c'est le premier organisme de formation professionnelle qualifiante pour adultes en France ;
- L'AGEFOS PME : créé et géré par les partenaires sociaux, c'est le premier organisme gestionnaire des fonds de la formation professionnelle ;
- le Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie (CNFPTLV) : créé par la loi de 2004, il évalue les politiques de formation professionnelle en concertation avec les acteurs du secteur

### Conclusion du chapitre 01

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

# **Chapitre II : Impacte de la formation sur développent**

## **Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences**

---

### **Introduction au chapitre**

Dans le but d'améliorer et de mettre à jour les compétences de ses collaborateurs, les entreprises investissent et accordent de plus en plus d'importance quant à la pratique de formation, devenue une nécessité pour l'entreprise et pour le personnel, en raison de l'évolution et des changements culturels, économiques, et technologiques. Elle est utilisée pour satisfaire les besoins d'adaptation d'un personnel afin de participer au développement de l'entreprise.

En effet, la formation professionnelle est considérée comme un investissement de grande importance, à côté des investissements en équipement, puisqu'elle est le facteur le plus déterminant quant à la survie et à la pérennité des organisations, donc la formation professionnelle et continue est le moyen le plus efficace pour développer les compétences des ressources humaines afin que l'entreprise gagne en compétitivité, en performance et en rentabilité dans un environnement animé par une rude concurrence.

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

### **Section 01 : la Gestion des compétences**

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

Cette notion s'inscrit pleinement et concrètement dans une rupture avec les représentations et définitions du travail prescrit dans la logique taylorienne. Avec la compétence, on touche donc à un concept clé de la GRH contemporaine, même si celui-ci est demeuré longtemps un concept à géométrie variable. Dans cette section, on va présenter l'approche compétence en générale, ensuite la logique de cette compétence et ses enjeux, et on terminera par la présentation de la mise en œuvre de la gestion des compétences dans les entreprises.

#### **1.1 Définition de quelques notions :**

##### **1.1.1 définitions de la compétence :**

## Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences

La définition de la compétence peut varier selon les organisations et situation de travail. De ce point de vue, il n'existe donc pas une seule définition pertinente, on cite les suivantes :

Selon BATAL CHRISTIAN (1989) « les compétences de l'emploi correspondent aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour réaliser correctement les activités propre à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en éprouve le besoin ». Pour lui aussi, cette catégorisation du concept de compétence distingue :<sup>19</sup>

- Les « savoirs », qui correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis (par exemple connaître les lois élémentaires de l'assurance).
- Les « savoir-faire », qui correspondent à la maîtrise et la mise en œuvre concrète des techniques, des méthodes ou d'outils. C'est-à-dire « d'habiletés » manuelles, sociales ou cognitives (par exemple : savoir mettre en œuvre les techniques d'animations de réunions...).
- Les « savoir-être », qui correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementales, c'est-à-dire à des « postures mentales » (exemple : être honnête, être discret, être diplomate, être organisé ou savoir communiquer).

La compétence se définit comme : « *un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir-être relatif à un domaine de connaissance spécifique mais il faut également intégrer la notion de combinaison. En effet, on devient compétent dès lors que l'on sait les combiner entre eux, les organiser et les mobiliser aux moments adéquats et à bon escient* »<sup>20</sup>

« La compétence dans le contexte de l'entreprise est la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle, c'est la combinaison de connaissances, savoir faire

---

<sup>19</sup> Christian BATAL, La gestion des ressources humaines dans le secteur public .Paris : Organisation, 1996, p.150.

<sup>20</sup> MARTORY, (B) et CROZET, (D) : *Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performances*, éd DUNOD, 5<sup>ème</sup> éd, Paris, 2002, P.17.

## **Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences**

---

– expérience et comportement s'exerçant dans un emploi précis. Elle se constate et se valide dans une situation professionnelle »<sup>21</sup>

A travers ces trois définitions, nous pouvons déduire que :

La compétence est la capacité à réaliser les activités professionnelles attendues d'une personne dans le cadre du rôle qu'elle doit remplir, dans une organisation ou dans la société. Ou si l'on veut, l'ensemble des savoir, savoir-faire, savoir-être mis en œuvre dans un contexte donné.

### **1.1.2. La GPEC :**

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou bien la GPEC, est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, qui vise à détecter et à résoudre en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences. La GPEC est adaptée aux spécificités de l'entreprise et aux enjeux de ses acteurs.

### **1.1.2 Le Bilan de compétences :**

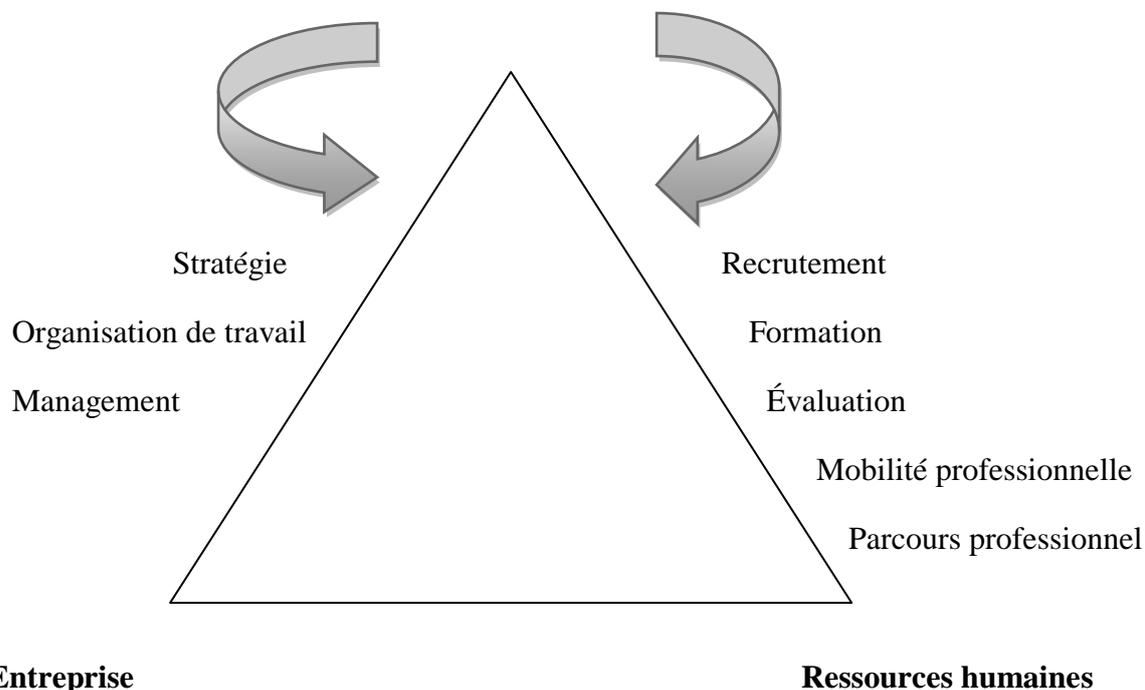
C'est un ensemble de tests et d'entretiens destinés à attester des compétences d'un individu. Il a pour objectif de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle, d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.<sup>22</sup>Le bilan de compétences peut être organisé à l'initiative de l'employeur dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie de formation, ou découler de la situation du salarié (chômage, etc.). Le bilan de compétences peut également être réalisé à la demande du salarié.

---

<sup>21</sup> PERETTI MARIE. Op.cit.p108

<sup>22</sup> [CECILE DEJOUX](#), **les compétences au cœur de l'entreprise**, Op.cit, p142.

Figure n°(03) : la logique de compétence



Source : ERAY (Ph.), « Management par les compétences, plébiscite pour un renouveau opérationnel de la GPEC », Personnel – ANDCP, n° 432, septembre 2002.

### 1.2 Typologie des compétences :

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

#### 1.2.1 La compétence individuelle :

La compétence individuelle peut être définie comme « un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, sans

## Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences

---

apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise »<sup>23</sup>.

Pour mieux comprendre la notion de compétence qu'est riche en contenu, C.DEJOUX nous a proposé un certain nombre de principes invariants décrivant la compétence individuelle :<sup>24</sup>

- La compétence est une mise en situation (principe d'action).
- La compétence est contingente, elle est conceptualisée à une finalité (principe téléologique).
- La compétence est une construction, elle change dès qu'on la met en œuvre (principe de dynamique).
- La compétence est un attribut de l'homme, elle revêt un aspect individuel ou collectif.
- La compétence doit être reconnue par les autres pour acquérir une crédibilité (principe normatif du regard d'autrui).
- La compétence est transférable dans le cadre de processus d'apprentissage individuel et / ou organisationnel.
- La compétence a un caractère permanent si elle est mise en œuvre (principe de régularité).

Le modèle de compétence individuelle met l'accent précisément sur la personne, ses capacités, ses mérites, ses motivations. Par sa nature et en raison du caractère opératoire des décisions auxquelles elle donne lieu, la mise en œuvre de la compétence dans l'entreprise s'accompagne d'une forte tendance à l'individualisation, affectation dans les emplois, rémunération, évaluation, formation... sur la base de la compétence, constitue autant de décisions qui affectent chaque individu.

### 1.2.2 La compétence collective :

Elle est définie par C. DEJOUX comme « un agrégat entre les compétences que possèdent les individus, augmentées « d'un effet groupe » provenant de la dynamique collective des

---

<sup>23</sup> [CECILE DEJOUX](http://www.strategie-aims.com/lille/com_1802.pdf) **Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences**, www.strategie-aims.com/lille/com\_1802.pdf (02/02/2007),

<sup>24</sup> CELILE DEJOUX, **les compétences au cœur de l'entreprise**, Op.cit, p267

## **Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences**

---

acteurs »<sup>24</sup>, et au niveau de ces compétences on peut trouver des normes, des valeurs, des savoirs collectifs localisés au niveau des entreprises.<sup>25</sup>

La compétence collective c'est aussi la capacité d'une organisation à assurer à un client (interne ou externe) une prestation dans le meilleur rapport qualité/coût possible<sup>26</sup>, cette définition cache beaucoup de qualifications collectives comme la coopération, le travail collectif, l'expérience et l'apprentissage collectif, la synergie, la communication et le savoir de préparer une offre commune.

L'un des enjeux du management des compétences tient précisément à sa capacité à mobiliser les compétences individuelles dans un projet collectif. En effet, les nouvelles organisations du travail ont besoin, pour fonctionner efficacement, de collectif de travail, coopération, échanges d'informations, capacité à travailler en groupe, constituent les exigences nouvelles des situations de travail actuelles dans lesquelles priment la réponse à l'évènement.

D'après ce qui précède, la compétence collective se définit par les qualifications ou les composantes suivantes :<sup>27</sup>

- La synergie qualifie les interactions forte entre les membres de l'équipe ;
- La solidarité renvoie au réseau coopératif entretenu au sein de l'équipe de travail,...
- L'apprentissage définit le pouvoir qualifiant du collectif, fondé sur le type d'organisation mis en œuvre,...
- L'image opérative collective enfin, désigne l'existence d'une représentation commune de l'activité de travail...
- Le code et le langage commun, qui font référence à ses membres : « il n'y a pas de compétences sans connivence ».

### **1.2.3 La compétence organisationnelle :**

Les compétences organisationnelles sont perçues par l'entreprise comme fondamentales, car elles la différencient de façon stratégique (G. Hamel et C.K. PRAHALAD,

---

<sup>25</sup> JEAN-FRANÇOIS AMADIEU, LOIC CADIN, **Compétence et organisation qualifiante**, ECONOMICA, Paris, 1996, p 125.

<sup>26</sup> ALAIN MEIGNANT, **Les compétences de la fonction ressources humaines**, 3ème édition, liaisons, Paris, 1995, p22.

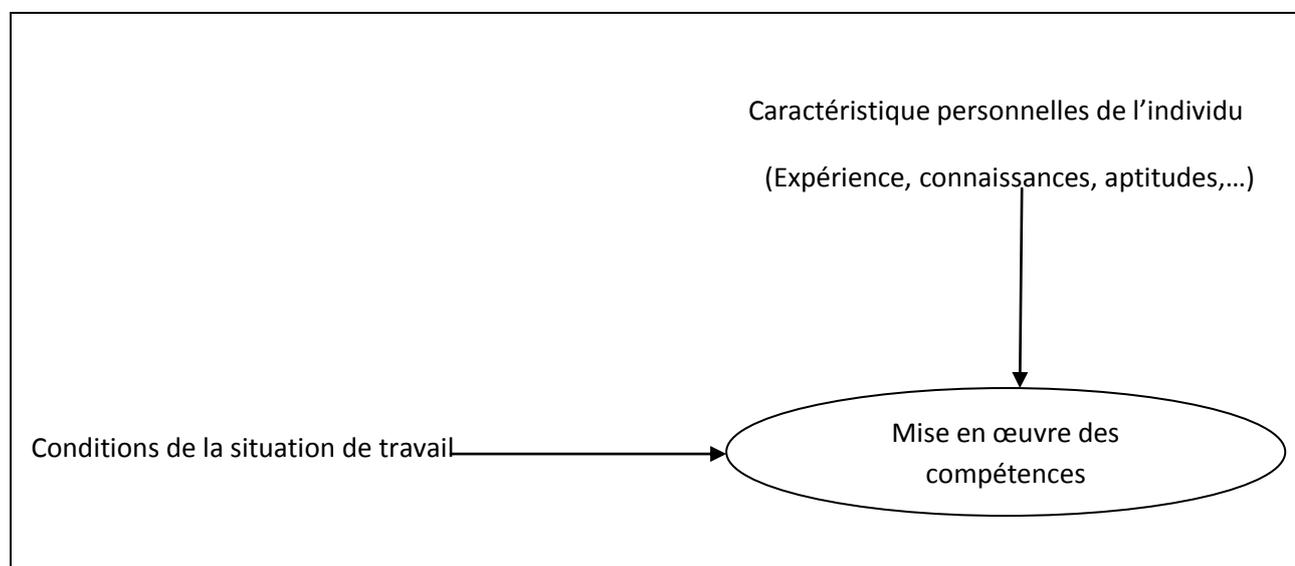
<sup>27</sup> CELILE DEJOUX, **les compétences au cœur de l'entreprise**, Op.cit, p177

## Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences

1990). Un seul individu ne peut pas à lui seul posséder une compétence fondamentale, dans la mesure, où comme l'indique, celle-ci s'inscrit bien souvent dans un réseau de relations entre les différentes ressources possédées par l'entreprise (vision systémique). C'est en fait de la complexité de ce réseau que va dépendre le niveau de la rente générée et le caractère durable de l'avantage concurrentiel. Mais, cette complexité n'est pas sans entraîner de difficultés dans le repérage des compétences...<sup>28</sup>

La compétence stratégique est donc un construit humain utile, rare et opaque ; elle est profondément insérée dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, et à ce titre, difficilement mobile, imitable et substituable, en fait, la compétence stratégique est inséparable de l'entreprise qui la met en œuvre. Sa valeur n'a de sens que par rapport à l'entreprise qui va l'utiliser et la développer.<sup>29</sup>

**Figure n°(04) : la mise en œuvre des compétences**



**Source :** Guy le BOTERF, (développer la compétence des professionnels). 4<sup>ème</sup> édition JOUVE paris.2003.p194.

<sup>28</sup> DOMINIQUE PUTHOD, CATHERINE THEVENARD, **la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources**, une illustration avec le group SALOMON, [www.stratégie-aims.com/montred/puthod.pdf](http://www.stratégie-aims.com/montred/puthod.pdf), (28/02/2007) p03  
Pierre- Xavier MESCHI, **Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites**, [www.stratégie-aims.com/montred/meschi.pdf](http://www.stratégie-aims.com/montred/meschi.pdf), (02/02/2007), p12.<sup>29</sup>

## **Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences**

---

### **1.3 Les caractéristiques des compétences :**

Les caractéristiques de la compétence sont les suivantes :

- la compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif qu'on veut atteindre ;
- la compétence est le résultat d'une reconnaissance collective: elle existe grâce aux regards des autres ;
- la compétence est constituée d'une combinaison : des savoir-faire et des savoir-être ;
- la compétence est de nature contingente: la compétence est relative à une situation rencontrée.
- la compétence est un processus de construction permanente: elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.<sup>30</sup>

### **1.4. Les enjeux attachés à la compétence :**

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

- Cibler les besoins en connaissances élémentaires du personnel faiblement qualifié, et optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel ;
- Actualiser les pratiques professionnelles des salariés dans un métier en mutation, par exemple, sous l'incidence de la législation en matière d'hygiène et de sécurité du travail, ou d'une modification importante de l'environnement concurrentiel et/ou technologique ;
- Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices, comme ce fut le cas lors de la mise en place de la démarche qualité ;
- Optimiser le savoir-faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise ;
- Maintenir l'efficacité des pratiques professionnelles données
- Synchroniser le cycle de développement de l'entreprise et le cycle de développement et d'amélioration des compétences, afin de permettre à l'entreprise de disposer, en temps voulu, des compétences requises pour son développement ;

---

<sup>30</sup> Laetitia LETHIELLEUX, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », L'Extension, 5eme édition, Paris, 2012, p44

## Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences

- Gérer la surqualification du personnel en place, problème aujourd'hui d'actualité avec l'emploi de plus en plus fréquent des jeunes diplômés à des postes de niveau inférieur à leur potentialité ; la surqualification peut être rapidement facteur de frustration et de tensions entre salariés ;
- Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise, enjeu fort des années 2000 avec le départ en retraite d'un nombre important de salariés encore jeunes. En effet, la richesse d'une entreprise est de plus en plus constituée de savoir-faire et de pratiques professionnelles spécifiques, très liés aux personnes qui les détiennent. La question de pérennisation de ce patrimoine est donc cruciale ;
- Mettre en valeur des savoir-faire et pratiques professionnelles existantes, par un système de gestion approprié ;
- Et en plus généralement, maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.

**Tableau (2) : Les composantes de la compétence**

<b>Savoir</b>	<p>« ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mentale » (J-G millet, 2005). <i>Exemple :</i> S'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation.</p>
<b>Aptitude</b>	<p>Ensemble de ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus. Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu. Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient. <i>Exemple :</i> Résistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action de manière positif.</p>
<b>Motivation</b>	<p>« processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (P-Roussel, 2000).</p>

## Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences

<b>Contexte</b>	<i>Environnement de travail du professionnel en action. L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation...sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.</i>
-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Source** : LECOEUR.E, « **La gestion des compétences** », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008, P.19.

### 1.5 Limites et risques de la gestion des compétences :

Malgré son important développement lié aux multiples avantages qu'elle apporte et que nous avons exposés, la gestion des compétences continue de soulever certaines réserves. Celles-ci contribuent à modérer l'enthousiasme de certains de ces promoteurs qui tendent à la considérer comme l'excellence de la modernité. Car la gestion des compétences présente un certain nombre de risques, tant pour l'organisation que pour le salarié.<sup>31</sup>

Du côté de l'organisation, on constate en effet une certaine tendance à sous-estimer l'importance des moyens nécessaires à sa mise en œuvre. Nombre d'entreprises, en restent au premier niveau, c'est-à-dire celui de la rhétorique – discours visant à légitimer les changements entreprise – et de l'instrumentation– élaboration d'outils et de méthodes – engagées au niveau de la direction de l'entreprise (DEJOUX, Dietrich, 2005). Mais son succès dépend de son appropriation par l'ensemble des acteurs : les salariés auxquels elle est destinée et les managers, qui y jouent un rôle essentiel pour concrétiser la démarche et parce qu'ils sont les premiers évaluateurs des compétences de leurs collaborateurs.

Du côté de l'individu, les risques portent sur « un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail » (Gilbert, 2011). D'une part, parce que la formation peut désormais s'effectuer, partiellement, en dehors du temps de travail. D'autre part, parce que la notion de compétence s'élargit à l'ensemble des compétences personnelles, qui ne sont pas forcément acquises ni développées en milieu professionnel, mais dans diverses autres activités, culturelles ou sociales, par exemple. De ce fait, on peut se demander s'il n'y aurait pas là un envahissement du privé par le professionnel. Si certains y voient un intérêt pour l'individu qui se trouve être plus largement pris en compte et davantage reconnu pour ce

<sup>31</sup> CADIN, Francis Guérin, Frédérique PIGEYRE, Jean PRALONG, GRH (gestion de la ressource humaine), 4<sup>e</sup>édition DUNOD, Paris, 2012.p188

## **Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences**

---

qu'il est en tant que personne globale, on peut aussi y voir une forme d'invasion du privé par le professionnel.

En outre, la gestion des compétences engendre de nouvelles règles de concurrence entre les salariés. L'ancienneté et le diplôme, malgré leurs limites, constituent des repères intéressants parce qu'incontestables. La compétence introduit un nouveau critère de différenciation entre les uns et les autres, sans qu'on en maîtrise totalement les constituants. Le jugement de compétence, qui la fait exister, reste en effet toujours provisoire et donc potentiellement remis en doute. Il existe également un risque d'arbitraire susceptible de fragiliser certaines solidarités professionnelles et comportements collectifs, par ailleurs indispensables au bon fonctionnement des organisations (Reynaud, 2001)

Enfin, les logiques sociales et culturelles en vigueur dans nombre d'entreprises demeurent : mises en évidence comme l'une des limites de la gestion prévisionnelle de l'emploi (*cf. supra* l'exemple d'Electro pro), elles n'ont pas disparu avec les démarches compétences. Certaines décisions, malgré l'existence d'instrumentations plus ou moins élaborées, ne sont pas prises sur une évaluation des compétences, mais sur d'autres critères.

### **Section 2 : Le développement des compétences**

Dans la présente section, on a pour but d'expliquer comment la compétence peut se développer, et de savoir comment la formation professionnelle peut-elle être au service de son développement.

**1-1)- Le développement** : Selon ANDRE GUITTET « le développement est de s'adapter aux nouvelles technologies qui exigent une mutation des tâches, des métiers, et redéfinissent de nouvelles compétences. Détecter les potentiels, valoriser les compétences non utilisées, faire le point régulièrement avec les individus sur leurs performances, leurs compétences, leurs aspirations et leurs projets personnels »<sup>32</sup>. On peut ajouter une autre définition de JEAN.MARIE PERETTI « Le développement en matière de ressources humaines englobe les activités de détermination des besoins de formation ou niveau des différentes catégories de personnel. La mise en œuvre de programme de formation et leur évaluation, ces activités

---

<sup>32</sup> ANDRE GUITTET, développer les compétences, 2<sup>ème</sup> édition, op. Cita, page16

## **Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences**

---

permettent aux personnes d'apprendre les connaissances et les habilités nécessaires pour une bonne performance pour accéder à des emplois, à des responsabilités plus importantes »<sup>33</sup>

**1-2)- Le développement des compétences :** Le développement des compétences est un facteur décisif de l'employabilité des travailleurs et la durabilité des entreprises. C'est la raison pour laquelle les systèmes de développement des compétences visent notamment à assurer que les compétences acquises répondent aux attentes sur le lieu de travail. Le développement des compétences correspond à des multiples raisons de progrès technologiques, les turbulences économiques et socioculturelles et autres qui peuvent rendre les compétences obsolètes, de ce fait, les entreprises doivent s'adapter à ces changements et ces mutations par le développement des compétences.

A travers ces deux définitions, nous pouvons déduire que :

Le développement des compétences d'une personne ou d'un groupe de personne a pour but d'atteindre les objectifs de l'entreprise d'une manière efficace et de pouvoir de s'adapter aux situations nouvelles.

### **2- Les cinq voies du développement des compétences :**

Le modèle du développement des compétences comportant cinq voies<sup>34</sup> pour

Mieux comprendre comment se produisent et se transforment les compétences :

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

---

<sup>33</sup> JEAN.MARIEPERETTI, dictionnaire des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2001, page71.

<sup>34</sup> WITORSKI Richard « de la fabrication des compétences »,In revue Education permanente,paris :documentation française,n135,septembre2007,p06

## Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences

---

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

### 3. Le développement permanent des compétences

Les activités à maîtriser évoluant constamment, rien n'est jamais acquis, un développement permanent des compétences est ainsi indispensable, autant au niveau individuel que collectif

**3.1. Le développement des compétences** : Dans la mesure où les compétences sont une capacité à l'action, c'est par l'expérimentation que l'acquisition des compétences sera la plus efficace. Ceci sera valable pour tout déficit dans les savoir-faire ou les savoir-être, les solutions de développement privilégieront donc dans la mesure du possible la conduite de projets, l'élargissement des responsabilités actuelles, l'apprentissage par l'exemple et la pratique. Le coaching joue à cet égard un rôle essentiel celui de créer les conditions favorables à l'apprentissage et d'accompagner l'individu pour l'aider à devenir autonome dans la réalisation des tâches confiées. Les « coaches » seront à cet égard à l'écoute, observant, soutenant, avec pour seul but de faire réussir le collaborateur concerné.

Les solutions de formation en salles classe seront fondamentalement modifiées. Elles viseront à atteindre des objectifs concrets, de degré de maîtrise d'activités données. Elles incorporeront la mise en pratique des acquis, qui se révèle toujours si difficile. Elles permettront aux collaborateurs d'apprendre à apprendre, et de trouver eux-mêmes des solutions aux problèmes rencontrés. dans tous les cas, la capacité à agir devra être (ré)évaluée à l'issue de la formation et suivie dans le temps, pour en mesurer le progrès.

Lorsque le déficit se situe au niveau d'un blocage du potentiel personnel, seul un développement personnel ciblé permettra de dépasser les blocages.

## **Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences**

---

Dans ce cas, un coaching différent, incorporant à la fois le projet professionnel et les composantes de la personnalité méritera d'être mis sur pied, avec l'aide d'un professionnel en la matière.

### **3.2. Le développement individuel des compétences**

Pour développer réellement ses compétences, il est essentiel de le vouloir dans ce but, soit la compétence à acquérir s'inscrit dans les objectifs de la personne, soit celle-ci elle-même pris conscience du déficit existant et émis le désir de le combler, dans les deux cas, l'individu doit être un acteur de son propre développement, de sa carrière, de sa vie.

Il s'agit ensuite d'amener l'individu au succès, grâce à :

- une capacité à s'identifier avec les objectifs de l'entreprise (adéquation entre ses objectifs personnels et ceux de l'organisation)
- la valorisation de ses forces (activités maîtrisées) et de son potentiel exprimé en termes de SFEP
- une progression permanente, par le développement des compétences, synonyme de responsabilités accrues.

Plus les activités gérées sont complexes, plus il est difficile de les maîtriser seul. La notion d'équipe prend alors une importance déterminante, surtout dans le cadre d'un travail en projets.

### **3.3. Le développement des compétences d'une équipe**

Une équipe n'est pas la somme des compétences disponibles. C'est la dynamique créée par des individus, aux profils variés, mobilisés par le fait de réussir ensemble un projet, une mission

Dans ce but, il faut :

- obtenir l'adhésion de tous par rapport à la mission et aux objectifs ;
- valoriser au mieux les complémentarités, par rapport à l'ensemble des activités à remplir dans le cadre de l'équipe ;
- clarifier les règles du jeu, pour favoriser un feedback permanent, source de progression pour chacun.

## **Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences**

---

Connaître les profils individuels de chacun (compétences, potentiels et objectifs) se révèle alors essentiel pour la dynamisation des équipes. La performance des organisations en profitera directement.

### **3.4. Le développement de l'organisation**

L'organisation du 21<sup>ème</sup> siècle sera apprenante, ou ne sera pas, en nous permettant de plagier une citation célèbre. L'ensemble des processus, systèmes et outils devront donc viser cet objectif, pour renforcer les efforts en la matière.

Par exemple, une organisation performante doit se fixer des objectifs concrets en matière de développement des compétences, la plupart des entreprises se contentent d'objectifs quantitatifs, mesurables, généralement financiers. Les objectifs financiers sont atteignables à court terme sans développement des compétences. A long terme, il n'en va pas de même.

Derrière cette approche de l'organisation apprenante se cache une culture d'entreprise orientée vers la pérennité, avec un profond respect de l'humain. La valeur travail reprend sa juste place : celle de permettre de participer à cette « aventure humaine » qu'est une entreprise.<sup>35</sup>

### **4-Nécessite de la formation dans le développement des compétences :**

#### **4-1Nécessite de la formation dans le développement des compétences :**

La question du développement des compétences professionnelles occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des individus, un tel engouement est lié en partie à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission et d'appropriation des connaissances face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socioéconomiques, les programmes de formation professionnelle sont désormais axés sur le développement des compétences afin «de contribuer au développement culturel , économique et à la promotion sociale »

#### **4-2 La formation comme moyen de développement des compétences :**

Pour l'entreprise, la formation professionnelle, dans sa forme la plus avancée a pour objectif de développer les compétences professionnelles du personnel. Elle contribue à un apprentissage et permet d'explorer toutes ses capacités pour mieux dynamiser le sociale.

---

<sup>35</sup>Loi n2004-391du 4 mai relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, publiée au journal du 5mai 2004

## **Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences**

---

La formation constitue le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation, nous assistons depuis quelques années à de grands changements dans les besoins en formation parmi les phénomènes les plus importants, c'est probablement «la formation tout au long de la vie »qui constitue le plus grand défi. Cette situation a créé de nouvelles demandes de la part des salariés d'améliorer leur employabilité et de la part des entreprises qui veulent développer les compétences fondamentales qui sont à la base de leurs avantages compétitifs.

Le e-Learning se présente dans ce cas comme un moyen de la rationalisation de la formation

### **5-Les moyens de développement des compétences :**

Le développement des compétences est une préoccupation majeure pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie. Il repose sur un ensemble de moyen qui se présente comme suit

- **Expérience professionnelle :**

Le développement de la notion de compétence est la claire compréhension que celle-ci ne peut se construire que dans l'action permet de réaliser à quel point l'expérience est apprenante et que les compétences sont acquise toute au long de la carrière professionnelle<sup>36</sup>. Les résultats de recherches effectuées par le centre de recherche américain «centre for créative leadership» cité par Claude Levy le Boyer dans son livre consacré à la gestion des compétences sont à ce titre très important. Selon les diverses enquêtes réaliser par ce centre, il ressort qu'il existe au moins trois sources de développement des compétences dans le contexte de travail<sup>37</sup>.

- **Le changement de fonction :**

Cette catégorie de sources permet un réel développement de compétences à condition que le passage d'une fonction à une autre exige la mobilisation d'un savoir et d'un savoir-faire différent et même d'un savoir être. Le passage d'une fonction à une autre représente

---

<sup>36</sup> Weiss Dimitri, op.cit, p459.

<sup>37</sup>Claude Levy le Boyer, op.cit, p135.

## **Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences**

---

une occasion de se confronté à de nouvelles expériences de nouveau collègues et un nouvel environnement de travail qui oblige à se mobiliser pour s'adapter et réussir à sa nouvelle action.

### ▪ **Les fonctions exigeantes :**

Ceci correspond à tenir des fonctions qui nécessitent un grand sens de responsabilité, d'imagination et de confiance en soi. C'est le propre des fonctions ayant des enjeux importants pour l'entreprise ou demandant de réaliser des changements radicaux des fonctions qui nécessite de prendre des décisions dans un environnement complexe et incertain et enfin des fonctions sur lesquelles on exerce une forte pression.

### ▪ **L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité :**

Des épreuves et des expériences permettent à l'individu, s'il prend le recul, de connaître ses limites, sa capacité de faire face à une épreuve pénible, des relations qu'il est capable de développer avec les autres, en somme, des occasions d'apprendre sur soi-même. Ces épreuves peuvent être des erreurs de comportement dans les relations avec les autres, des promotions manqués ou des postes sans intérêt ou bien encore des difficultés personnelles...

### ▪ **Le coaching :**

C'est l'accompagnement de personne ou d'équipe afin de développer leur potentiel et leur compétence dans le cadre d'objectifs personnels, le coaching est donc un accompagnateur (ni consultant, ni formateur) qui a pour objectif l'adaptation des comportements de son client aux situations professionnelles considérées comme problématiques. Il s'agit d'une aide à la prise de décision et à la résolution des problèmes. Le coaching vise le développement de l'autonomie et non la reproduction de modèle.

### ▪ **La professionnalisation :**

C'est un processus d'acquisition et de développement des compétences, elle permet aux salariés de progresser dans la maîtrise d'un métier qui se recompose et dont les exigences sont accrues. Cette professionnalisation concerne aussi les cadres dirigeants et les groupes de travail.

## **Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences**

---

Donc les enjeux principaux de la gestion de développement des compétences elle est un moyen pour y parvenir et permet de préciser clairement quelles sont les compétences nécessaires pour exercer les différentes fonctions au sein de l'organisation.

La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences à caractères formels, l'organisation de travail et les conditions de valorisation des savoirs et des compétences

### **6-L'enjeu du développement des compétences**

Un travailleur compétent est quelqu'un qui, face à une situation professionnelle donnée, peut construire une réponse inédite et appropriée en mobilisant toutes les ressources qui sont à sa disposition, que ces ressources soient externes : une procédure, une réunion d'équipe, du matériel ou internes, c'est-à-dire tout ce que le travailleur possède en lui-même : des savoirs, des savoir-faire, des valeurs...

L'enjeu du développement des compétences professionnelles est important. Il consiste à rendre les travailleurs capables de résoudre des situations en se fondant sur trois dimensions essentielles:

- D'une part, celle de l'originalité. Il n'y a pas de solutions toutes faites à tous les problèmes. Est compétent, celui qui peut faire face à un problème spécifique, et parfois inédit, apporter une réponse appropriée, même si celle-ci ne fait pas partie du « code des procédures » ;
- D'autre part, celle de l'efficacité. Il ne s'agit pas d'apporter n'importe quelle réponse. Est compétent, celui qui peut trouver la réponse qui permettra à l'organisation de réaliser au mieux ses objectifs, pour le bien collectif;
- Enfin, celle de l'intégration. Il n'existe plus de solutions isolées à part quelques exceptions miraculeuses. Est compétent, celui qui propose une solution qui prend en compte l'ensemble de l'environnement, que celui-ci soit proche l'espace naturel, le cadre de vie, les usagers..., ou lointain le pays, les communautés trans-gouvernementales, le monde...

### **Section 3 : formation et développement des compétences**

Le développement des compétences apparaît comme une préoccupation majeure pour les entreprises qui évoluent dans un marché concurrentiel en matière de compétence, mais aussi elle devient des facteurs clés d'avantage concurrentiel. Les compétences doivent être renouvelées et développées constamment, ainsi au cœur de développement de ces dernières, la formation s'avère un moyen qui permet d'actualiser des connaissances et d'intégrer des nouveaux acquis dans les pratiques professionnelles, donc, la formation est une pratique de gestion qui permet de faire face aux décalages et aux retards en matière de compétence. Dans cette section, on va présenter le rôle de la formation dans le développement des compétences et le lien entre les deux

**1-Le rôle de la formation dans le développement de compétences :** La question du développement des compétences occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des individus, elle est liée à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission, et d'appropriation des connaissances, face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socioéconomiques, c'est pour cela les programmes de formations professionnelles sont désormais axés sur le développement des compétences afin de contribuer au développement culturel, économique, et à la promotion sociale. La formation est certes considérée comme activité importante, à laquelle on consacre des budgets, relativement conséquents, portant en agissant sur les compétences des salariés, la formation est le moteur essentiel de l'efficacité professionnelle, car elle est l'outil qui permet d'agir sur les compétences, de continuer à les développer, les renforcer, et les entretenir, pour que l'organisation puisse continuer à être efficace.

**1-1)-La formation est un investissement humain :** La formation constitue un moyen d'accroître la productivité, « c'est pourquoi on utilise fréquemment un terme d'investissement immatériel ou humain pour désigner l'ensemble des connaissances qui permettent à l'homme de produire plus que sa force physique »<sup>38</sup>. Il convient de remarquer que toute formation ne se traduit pas automatiquement en progrès de productivité : certaines études sont plus utiles que d'autres.

**1-2)-La formation est un moyen de développement et de promotion des individus :** La formation constitue un aspect important dans la gestion des ressources humaines, car elle est

---

<sup>38</sup>DENIS Clerc, « la qualité des travailleurs », Edition Vuibert, 1995, Paris, page10

## **Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences**

---

le moyen de satisfaction des besoins du niveau d'épanouissement et de promotion. La formation est primordiale pour améliorer la qualité et la quantité du travail, réduire les couts de production et augmenter la motivation de personnel.

**1-3)-L'importance sociale de la formation** : La formation permet d'assurer le développement des hommes et des femmes et de leur permettre d'acquérir des connaissances et les aptitudes intellectuelles qui concourent à leur épanouissement.<sup>39</sup>

### **2- La Formation au service du développement des compétences:**

Les conditions de l'évolution des organisations obligent l'ensemble des salariés (cadre, Ouvriers, agents de maîtrise) à apprendre sans cesse des nouvelles, la formation et le Développement des compétences ne relèvent pas du même état d'esprit même si leur objectif général est de rendre l'individu apte, le concept de développement des compétences est distingué de celui de formation pour, au moins quatre raisons que nous résumons ci-dessous.<sup>24</sup>

#### **2.1 Le développement des compétences**

Il ne peut s'accommoder avec un management ne permettent pas l'expression, des initiatives individuelles et le développement de la Responsabilité à chercher les moyens d'y parvenir à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, dans ce sens , alors que la formation est la plupart du temps imposée par la hiérarchie pour faire acquérir des qualifications utiles à son personnel dans la limite des moyens dégagés , le développement des compétence ne suppose pas l'existence d'une relation d'autorité entre ceux qui savent et ceux qui apprennent au encore entre ceux qui définissent les besoin de formation et ce qui suivent les différentes formations .

#### **2.2 contrairement à la formation**

On ne peut parler d'un plan de développement des compétences omnibus qui sera à appliquer dans une échéance bien définie, un processus de développement des compétences s'apparente davantage à l'organisation d'un processus ou d'une trajectoire.

#### **2.3 L'intérêt du fait d'apprendre à apprendre**

C'est à dire de la capacité de l'individu à Opérer un apprentissage en « double boucle » et d'analyser le feed-back reçu, de Corriger ses erreurs, d'observer ses propres et d'apporter les corrections nécessaire« Méta compétence ».<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, Paris 2002, p.145

<sup>40</sup> LE BOYER CLAUDE LEVY, OP.CIT. p.146

## **Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences**

---

L'exigence de flexibilité, de qualité et d'innovation fait appel à des nouvelles Compétences individuelles que la formation seule ne peut pas développer. Dans ce contexte, la Présence en particulier de quatre types de compétences est incontournable à savoir :

- La capacité d'initiative ;
- La capacité de traitement d'information divers ;
- La capacité d'empathie ;
- La capacité de synthèse et de vision globale.

Ces compétences sont développées aussi bien par la formation que par l'expérience. C'est à ce niveau qu'intervient donc, l'ingénierie de formation dans le but de bâtir un dispositif de développement des compétences opérationnelles, et donc pleinement efficaces.

### **3)-Relation formation- compétences :**

A priori, le lien existant entre ces deux notions semble être clairement établi. En effet, la formation apparaît comme le terrain de prédilection de la logique compétence ; le terme même de « compétence » est largement utilisé par le monde des formateurs. L'efficacité du lien entre formation et développement des compétences est soumise à de nombreuses variables :

#### **3.1. L'ingénierie de formation:**

L'ingénierie de formation est apparue vers la fin des années 1970. Sa définition et ses objectifs ont changé, la plus grande évolution étant intervenues dans le domaine de la mise en œuvre.

##### **3.1.1. Définition:**

L'ingénierie de formation est un ensemble de démarches méthodologiques articulées, qui s'appliquent à la conception de dispositifs de formation<sup>26</sup>. Elle comprend :

- ✓ L'analyse de la demande ;
- ✓ Le diagnostic différentiel (identification de ce qui relève ou non d'une solution Formation) ;
- ✓ L'analyse des emplois ;
- ✓ le diagnostic des compétences ;
- ✓ La définition des objectifs de formation (contenus de savoirs) et des objectifs Pédagogiques
- ✓ La conception du projet de formation.
- ✓ Sa mise en œuvre et son évaluation.

L'ingénierie de formation n'a qu'un objectif: rendre la formation professionnelle plus efficace, on passant d'une logique de consommation de formation à une logique d'investissement. Les

## **Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences**

---

compétences devenant des ressources à optimiser par la formation. et donc, le principe de l'ingénierie de formation est simple. Il s'agit d'appliquer les sciences et techniques de l'ingénieur à la problématique de la formation: analyse du besoin, évaluation des ressources et des contraintes définition d'un cahier des charges, mise en œuvre et évaluation.

### **3.1.2. Méthodologie de l'ingénierie de formation :**

Le souci d'opérationnalité de la formation qui fonde l'ingénierie de formation a entraîné l'émergence d'une approche méthodique qu'il faut évidemment d'adapter à chaque situation. Cette méthode se décompose en six étapes:

- **Le pré étude:** À partir d'une demande de formation, une analyse de la situation de l'administration est effectuée afin d'identifier l'origine exacte de la demande et la nature des compétences à développer.
- **L'analyse de l'activité:** L'ingénieur en formation cherche à identifier les compétences requises par l'emploi, en conduisant une analyse des emplois concernés et les définit en termes d'activités de connaissances et de compétence
- **La définition des objectifs de formation:** Elle s'effectue par la mesure de l'écart qui existe entre les compétences requises et celle actuellement détenues par les individus concernés.
- **La conception du dispositif de formation:** La conception d'un dispositif de fabrication des compétences passe nécessairement par une phase de créativité et s'effectue sous certaines contraintes : temps, finances.
- **La conduite du chantier:** L'ingénieur de formation doit assumer la mise en place et le suivi du projet, en concertation avec les services du personnel et les responsables opérationnels.
- **Le suivi et l'évaluation du dispositif de formation:** Ces deux étapes présentent deux intérêts .d'une part, elles permettent d'effectuer un retour d'expérience crucial. D'autre part elles sont un argument fort de professionnalisme dans la mesure où elles permettent d'estimer le retour sur l'investissement.

La formation pourra par exemple aider à acquérir la maîtrise de certaines capacités et savoir-faire comportementaux (écouter, négocier) mais la mise en œuvre réelle de ces savoir-faire dépendra souvent d'autres facteurs ; les attitudes personnelles, les modes de relations et d'organisation qui ne sont que peu modifiables par la formation.

### 3.3. L'ingénierie de développement des compétences:

L'ingénierie des compétences recherche l'acquisition et l'amélioration des compétences du personnel des administrations se référant à l'emploi occupé afin de permettre l'adaptation de ces derniers à leurs nouveaux emplois et l'ingénierie du nouveau personnel.

Cette démarche est orientée vers l'acquisition des compétences professionnelles directement exploitable par le personnel en situation de travail pour obtenir ce résultat, elle agit sur l'ensemble des connaissances mobilisées par les compétences que l'emploi requiert.

C'est ainsi qu'elle met en œuvre un dispositif de formation pour assurer l'assimilation des connaissances théoriques et procédures, en plus de modalités d'organisation du travail propres à développer les savoir-faire.

La compétence a permis d'introduire une dynamique de formation permanente pour rendre compte des réalités professionnelles et attentes du personnel.

Nous pouvons dire que former par acquisition de savoir est probablement la voie royale parce que c'est elle qui permet à l'apprenant de se situer, d'avoir une meilleure compréhension des choses et de l'environnement, de développer son autonomie et donc de faire évoluer à terme, par lui-même, son comportement.

Ainsi, il est important de confirmer que les deux approches sont étroitement liées aux missions et aux contextes, des missions et des contextes, et les auteurs parlent généralement d'ingénierie de formation, car elle constitue une base technique commune aux deux approches et adaptable à la plupart des problèmes de l'administration.

Pour Levy LEBOYER : « le développement des compétences représente une nouvelle étape dans l'histoire de la formation ».

- Celle qui sépare les activités de la formation et de travail « la formation précède le travail ».
- Vise la formation des salariés dans leur lieu de travail, « la formation accompagne le travail ».
- Levy LABOYER fait référence, c'est de permettre de créer des conditions favorables à l'acquisition des compétences, « acquérir de nouvelles compétences n'est plus une activité antérieure au travail, elle se réalise au cours même du travail ».

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

## **Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences**

---

Ainsi dans sa rigueur analytique, factuelle, une étude sur les compétences est le résultat d'une expérience qui est même très conditionnée par le facteur relationnel De<sub>1</sub> 'organisation.

### **4-Les principes à respecter pour que la formation soit aux services du Développement des compétences :**

Pour que la formation soit au service du développement des compétences, il faut respecter les six principes suivants:<sup>41</sup>

#### **4.1) Situer la formation dans un processus éducatif :**

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

- ❖ L'émergence de l'intérêt de l'individu est fonction de multiples facteurs, parmi lesquels la curiosité et la conscience des enjeux jouent un rôle important, comme il dépend aussi des caractéristiques de l'environnement à savoir : l'attitude de la hiérarchie, des collègues qui renforce ou réduit la propension initiale de chacun ;
- ❖ L'acquisition des concepts de base peut se faire suivant des pédagogies simples tout en utilisant des méthodes inductives, partant de l'expérience de chacun, par exemple : faire accéder aux relations entre pression, volume et température d'un gaz en partant des instruments qui permettent de le conditionner et de le mesurer : manomètre, thermomètre ;
- ❖ Le premier contrôle sur le terrain suppose que la situation d'apprentissage, soit suffisamment simplifiée pour qu'on ne se perde pas, qu'on ne soit pas dépassé, et qu'on soit suffisamment proche de la réalité, car il faut relier la théorie aux bases pratiques des formés l'approfondissement des concepts de base se nourrit de premières expériences choisies pour leur simplicité et leur valeur significative, elle dépend de la souplesse d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs ;
- ❖ Contrôle dans une situation réelle : c'est un test à la fois qui touche à la pertinence des concepts et du degré d'apprentissage du formé pour pouvoir identifier la situation et les cas d'application des procédures ;

---

<sup>41</sup> MICHEL BARTHOD et Daniel PERNIN et autre, « Développement des compétences et stratégie de L'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 1987, page.112.

## Chapitre II : Impact de formation sur le développement des compétences

---

- ❖ Entraînement contrôlé sur le terrain : c'est l'apprentissage qui se développera fur et à mesure de l'apparition de cas nouveaux, ce contrôle est celui des faits et des images que l'organisation utilise pour marquer la réussite ou l'échec du formé : tableaux de bord, notes de qualité...etc.
- ❖ Perfectionnement continu sur le terrain : c'est que les industriels appellent la «courbe d'expérience » qui permet de progresser par le cours même de l'exercice orienté vers la réussite, mais c'est aussi la possibilité de prendre des initiatives pour rechercher des solutions nouvelles (faire mieux que ses concurrents).

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

On appelle « maître d'ouvrage », le client qui a besoin de compétences pour atteindre ses buts, il organise la formation dans le cadre du processus de développement des compétences. Comme le client, le maître d'ouvrage a tendance à minimiser le temps et l'argent qu'il faut consacrer à la formation pour qu'elle soit vraiment utile.

- **Promouvoir le bon usage de la formation :**

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

- **Etablir des cahiers de charge**

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

- **Concevoir une action de formation adaptée :**

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

- **Choisir les actions prioritaires :**

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'entreprise puisse toutes les financer, donc il convient de faire des choix en tenant compte de la priorité et de l'urgence de l'action. Ces choix des actions retenues sont faits par les dirigeants opérationnels clients et non les maîtres d'œuvre (les organisateurs de la formation).

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

Dans une logique de compétence, l'investissement formation est un facteur clé de compétitivité, la formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leur objectifs et satisfaction professionnelle, et à la performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers. La formation aussi aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises, elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'adaptation de leurs emplois. On citera aussi parmi les impacts de la formation<sup>42</sup>:

L'enrichissement du capital intellectuel de l'entreprise ;

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

---

<sup>42</sup>GANTER-COUDREC Martine et BORDERES Charles, « évaluation des services et gestion », Editions CEDIP, Paris, 2004, P.5

### **Conclusion au chapitre**

Pour développer les compétences des salariés, les entreprises doivent utiliser toutes les formes de formation, internes et externes. Elles doivent, aussi valoriser l'expérience en tant qu'occasion d'acquérir des compétences nouvelles. Alors la formation constitue le moyen privilégié de développement des compétences, les pratiques de formation s'organisent aujourd'hui davantage au tour de la recherche de la compétitivité et d'adaptation à court, moyen et long terme. Par conséquent, l'entreprise doit se pencher de plus en plus vers la production des compétences individuelles qui servent de base à la manipulation des compétences organisationnelles, c'est ainsi que le mot de compétence est aujourd'hui un mot incontournable dans le domaine de gestion des ressources humaines. En effet, l'entreprise doit concevoir, mettre en œuvre et suivre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources, en fonction de son plan stratégique, des évolutions et des mutations technologiques, ainsi que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ( la GPEC), est devenue une des préoccupations centrales de la gestion des Ressources Humaines. Enfin la pratique de formation pour le développement des compétences devient de plus en plus efficace au fur et à mesure que le formé de travail en utilisant ce qu'il a appris, de là, on peut conclure que l'effet de la formation est plus au moins à long terme, cela nécessite des efforts importants de la part des responsables de la formation, en terme d'anticipation et de prévisions quantitatives et qualitatives au sein des entreprises

**PARTIE II : Cas  
pratique**

**Au sein de l'entreprise**

**SONATRACH – Bejaia**

**CHAPITRE III : la  
formation au sien de la  
SONATRACH BEJAIA**

### **Introduction**

Durant une carrière, un travailleur passe également par des étapes de développement de son potentiel personnel et de ses compétences professionnelles, notamment par des formations.

Une politique de formation répond à un double but:

Permettre d'adapter les personnels aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail induites par l'évolution économiques, organisationnelles, managériales et sociales.

Permettre de déterminer et de traduire les innovations et les changements à mettre en place pour autoriser le développement de l'entreprise.

Ainsi, on peut définir la formation comme un ensemble d'actions entreprises pour mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles et futures pour la bonne marche de l'organisation.

Ces actions consistent en l'acquisition et renouvellement des connaissances afin de mieux s'adapter et répondre aux besoins de l'organisation. En référence au vécu de SONATRACH, leur structure d'accueil, la formation peut être divisée en deux grandes catégories, à savoir, les formations de longue durée et celles de courtes durées, qui sont elles-mêmes, réparties en plusieurs sous types.

Dans ce chapitre, nous présenterons en premier lieu l'organisme qui nous a accueillis pour effectuer

Notre stage de fin d'étude à savoir SONATRACH, qui est une entreprise nationale d'un grand poids économique, et internationale par son domaine d'activité, industrie pétrolière et gazière. Elle se situe au premier plan par l'importance de ses activités : prospection, forage production...etc. La gestion de ses activités est assurée par des branches opérationnelles qui sont des directions fonctionnelles qui élaborent et veillent à l'application de la politique et de la stratégie de groupe. Elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaires aux activités.

Et nous allons expliquer la mise en œuvre de la formation au sein de cette société :

## **Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA**

---

La première section aborde la présentation de l'organisme d'accueil, ses différentes activités, ainsi que la 2<sup>ème</sup> section porte sur : la formation au sein de SONATRACH enfin la 3<sup>ème</sup> section qui porte sur l'analyse et l'interprétation des résultats.

### **Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil**

#### **Présentation de la SONATRACH**

SONATRACH est une compagnie algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels 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 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, vont s'accomplir dans un environnement totalement ouvert à la concurrence dans notre pays comme à l'étranger.

Elle est assurée par le président directeur général qui chapeaute tout le groupe SONATRACH avec ses différentes activités qui sont : les activités opérationnelles, commerciales et transport par canalisation.

Après la réorganisation de l'économie nationale au début des années 80, la restauration de la SONATRACH a été engagée et a abouti en 1984 à la création de 17 entreprises, dont quatre d'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'énergie et des produits pétroliers
- ENIP : Entreprise nationale de pétrochimie.
- ENPC : Entreprise nationale des plastiques et caoutchouc.

La DRGB est l'une des cinq directions régionales de transport par canalisation des hydrocarbures (TRC), et elle est rattachée directement à la division exploitation.

### **I. Présentation de la direction régionale de Bejaia DRGB :**

#### **1. Situation géographique :**

Le siège de la DRGB est implanté dans la zone industrielle à l'entrée sud de la ville de Bejaia, elle s'étend sur une superficie globale réparties comme suit :

#### **Terminal « Sud et Nord » :**

- Terminal clôturé : 516.135M<sup>2</sup>
- Surface couverte : 7.832M<sup>2</sup>
- Surface occupée par les bacs : 43.688M<sup>2</sup>
- Surface stockage : 3.800M<sup>2</sup>

#### **Foyer :**

- Surface couverte : 1155M<sup>2</sup>

#### **Port pétrolier :**

- Surface clôturée : 1984 M<sup>2</sup>
- Surface couverte : 300 M<sup>2</sup>
- Surface occupée par des bacs de déballastage : 1600 M<sup>2</sup>

#### **2-Historique :**

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

#### **3-Les activités de l'entreprise :**

## **Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA**

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

Elle est chargée de l'exploitation des trois ouvrages suivants :

**Tableau N° 1** : ouvrages de la DRGB/SONATRACH

<b>Ouvrages</b>	<b>Origines</b>	<b>Destination</b>	<b>Longueur (Km)</b>	<b>Diamètre (pouces)</b>	<b>Capacité</b>
<b>Gazoduc</b>	<b>Hassi Rmel</b>	<b>Bordj Mnail</b>	<b>437</b>	<b>42</b>	<b>7 milliards de m3/an</b>
<b>Oléoduc</b>	<b>Béni Mansour</b>	<b>Alger</b>	<b>130</b>	<b>16</b>	<b>2,88 millions de tonnes/an</b>
<b>Oléoduc</b>	<b>Haoud El Hamra</b>	<b>Bejaia</b>	<b>688</b>	<b>24</b>	<b>15 millions de tonnes/an</b>

Source : DRGB/SONATRACH

L'entreprise de la DRGB/ SONATRACH englobe des différentes activités qui sont : les activités opérationnelles, commerciales et transport par canalisation.

### **3-1- Les activités opérationnelles :**

Elles exercent les métiers du groupe et développent son potentiel d'affaire tant en Algérie, qu'au niveau international. Il s'agit de l'activité amont et l'activité aval :

### **3-2 : Les activités en amont :**

Ses principales fonctions sont :

Exportation ; Data contrôle ; Forage ; Recherche et développement des hydrocarbures.

### **3-3 : Les activités en aval :**

Ses fonctions sont :

## **Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA**

---

Liquéfaction du gaz naturel, Raffinage du pétrole, Pétrochimies .Sa principale fonction est la commercialisation des hydrocarbures tant au niveau national qu'international.

### **3-4 Activité transport par canalisation**

L'activité transport est confiée à la branche « TRC », dont des missions essentielles sont :

- Exploitations des ouvrages de transport des hydrocarbures des installations portuaires.
- Maintenance des installations et des canalisations.
- Le transport de pétrole des puits jusqu'aux terminaux « bacs, ports pétroliers »

L'activité transport par canalisation contient sept « 07 » régions qui sont :

- Région transport Ouest « RTO »
- Région transport Centre « RTC »
- Région transport Est « RTE »
- Région transport Haoud
- Haoud-El-Hamra «HEH »
- Région transport IN AMENAS « RTI »    □GEM OUED REFRAF « TEBESSA »  
□GDPE EL ARICHA.

Chaque région a son propre réseau de transport qui est constitué de stations de pompage le long de l'oléoduc (depuis HEH jusqu'au terminal).

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

### **3-5 : L'activité commercialisation :**

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.

### **4-Les déferents services de la DRGB/ SONATRACH :**

Elle dispose des services suivants :

#### **4- 1-Service sélection/formation :**

Dont le rôle principal est le recrutement et la mise en œuvre des plans de formation. Ce service se subdivise en deux sections :

##### **4- 1-1- Section de recrutement :**

Ses principes tache sont comme suites :

- La sélection des candidats selon les besoins ;
- La transmission des dossiers des candidats présélectionnés aux structures demandeuses qui valident cette présélection ;
- Le suivi du processus de recrutement du début jusqu'à la dernière étape.

##### **4- 1-2- Section de formation :**

Les principales activités de cette section consiste à :

- Elaborer les plans de formation pour tous les agents de DRGB, afin d'améliorer le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents.
- Action d'adaptation au poste de travail : il s'agit de formation nécessaire pour l'exécution des missions et taches liées au poste de travail (adéquation homme /poste).
- Action liée à l'évolution des métiers et technologies : il s'agit de formation permettant le maintien dans un emploi ou le développement de l'employabilité de l'agent.
- Action liée au développement des compétences : il s'agit principalement de formation visant l'acquisition de nouvelles compétences.

### **5. Les effectifs :**

L'entreprise SONATRACH possède un effectif de 667 salariés partagés sur trois catégories comme suit:

## Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA

Tableau N°03 d'effectif SONATRACH :

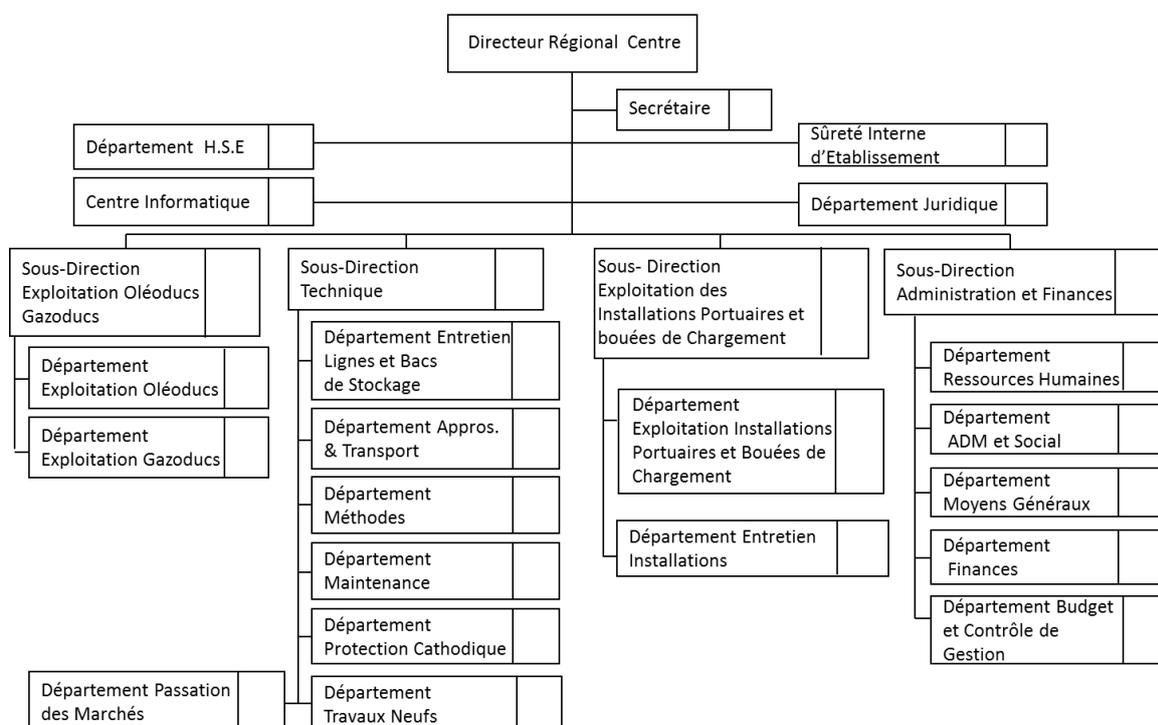
Année	Effectif 2018	Effectif 2019	Effectif 2020
<b>Cadres</b>	<b>268</b>	<b>267</b>	<b>278</b>
<b>Agents de maîtrise</b>	395	414	439
<b>Agent d'exécution</b>	52	53	76
<b>Total</b>	<b>715</b>	<b>734</b>	<b>793</b>

Source : DRGB/SONATRACH

### 1. Présentation des structures de la RTC :

La Région transport centre est dotée en matière de gestion d'un organigramme composé de différente sous-direction et départements :

#### Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/ RTC



Source : document interne RTC/SONATRACH

La **Direction Régionale Centre (RTC)** est organisée comme suit :

- La direction
- Un Département H.S.E ;

## Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA

---

- Un Département Juridique ;
  - Un Centre Informatique ;
  - Sûreté Interne d'Etablissement
  - Une Sous-direction Exploitation Oléoducs et Gazoducs ;
  - Une Sous-direction Exploitation des Installations Portuaires et Bouées de Chargement
  - Une Sous-direction Technique
  - Une Sous-direction Administration et Finances
- 
- **La direction:** composée par le directeur régional.
  - **Le département Hygiène et Sécurité (HSE) :** il a pour objet la protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel de la **RTC**. Il est composé de trois services : Service prévention, Service environnement, Service intervention. Donc il est chargé par la sécurité industrielle.
  - **Le centre informatique :** il a pour objet de développer, installer et exploiter des applications informatiques pour le compte de la **RTC**. Et la maintenance des outils informatique de la RTC
  - **Assistant du directeur :** Chargé par la sureté interne au sein de la RTC  
Ces agents sont les agents de sécurité, patriotes qui sont chargés de veiller à la sécurité de la ligne contre les actes de sabotages.
  - **Département juridique :** il veille sur les biens et l'intérêt de la **RTC** dans l'optique juridique

### 6.1 La Sous-direction d'exploitation: elle chapeaute deux départements :

- **Département exploitation Gaz :** il est chargé de l'exploitation du gazoduc **GG1** à Hassi R'mel. Il gère aussi la station de compression **SC3**, Ainsi que le terminale **GG1** (Bordj Menaïel).
- **Département exploitation Oléoducs :** il est chargé de l'exploitation de deux ouvrages pétroliers en l'occurrence ; L'oléoduc Haoud el Hamra vers Bejaïa(**OB1**) et L'oléoduc Béni Mansour vers Alger(**OG1**).donc il Veille ou transport du pétrole du SUD vers le NORD et sa préservation en qualité et en quantité. Donc toutes les stations sont sous sa coupe

### 6.2 La sous-direction technique : elle se compose de quatre départements :

- **Département approvisionnement et transport (ATR):** ce département approvisionne la RTC en matériels nécessaire à son fonctionnement. Il doit faire face à tous les achats (pièces détachées...) et leur gestion; il assure le transport du personnel.
- **Département maintenance MTN :** sa mission est de veiller au maintien en bon état des installations techniques de la région. C'est-à -dire d'assurer la maintenance des équipements industriels tournants (pompe, groupe diesel, turbines). Son personnel est composé uniquement des mécaniciens, instrumentistes et électriciens
- **Département travaux neufs TNF :** ce département est chargé de l'étude et de suivit Des projets d'investissement de la RTC dans les différents domaines. C'est à lui D'élaborer les cahiers des charges
- **Département protection des ouvrages ELB :** ce département est chargé de protéger les canalisations et la réparation immédiate en cas de fuites ou rupture causée par la nature (tremblement de terre, inondations, glissement de terrain...).

### 6.3 Sous-direction Administration et finances :

- **Département finances :** il prend en charge la gestion comptable et financière de la RTC.
- **Département budget :** il prend en charge l'élaboration du budget de l'année avenir et l'élaboration des plans de gestion de moyen terme.
- **Département administratif et social (ASL) :** ce département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail. Comme il gère le personnel de la RTC (frais de mission, congé, frais sociaux, paie...).
- **Département moyens généraux MOG :** ce département fournit le soutien logistique de l'entreprise (restauration, hébergement des missionnaires...)
- **Département ressources humaines RHU :** il a pour rôle la recherche, l'acquisition et le développement qualitatif du potentiel humain pour le compte de l'entreprise. Il se compose de trois services (Service de formation et Service gestion prévisionnelle) et dispose d'un centre de formation.

### **7-département ressources humaines et communication**

#### **1. Présentation de département RHC**

Le département ressources humaines et communication assure le suivi de l'agent depuis son recrutement jusqu'à son départ (licenciements, retraites, décès...). Il est subdivisé en trois services :

#### **Service Gestion Prévisionnelle :**

Il s'occupe de la planification des effectifs concernant tous les mouvements s'effectuant au sein de la direction, il étudie les besoins des différents structures en Matière d'effectif, se charge du volet promotions et la gestion de la carrière des agents.

#### **1-2- Service de formation :**

S'occupe de la formation du personnel de la direction, soit dans le cadre de la spécialisation, le perfectionnement, la mise à niveau et la promotion.

Cette formation se fait soit en Algérie, à l'étranger ou à l'entreprise.

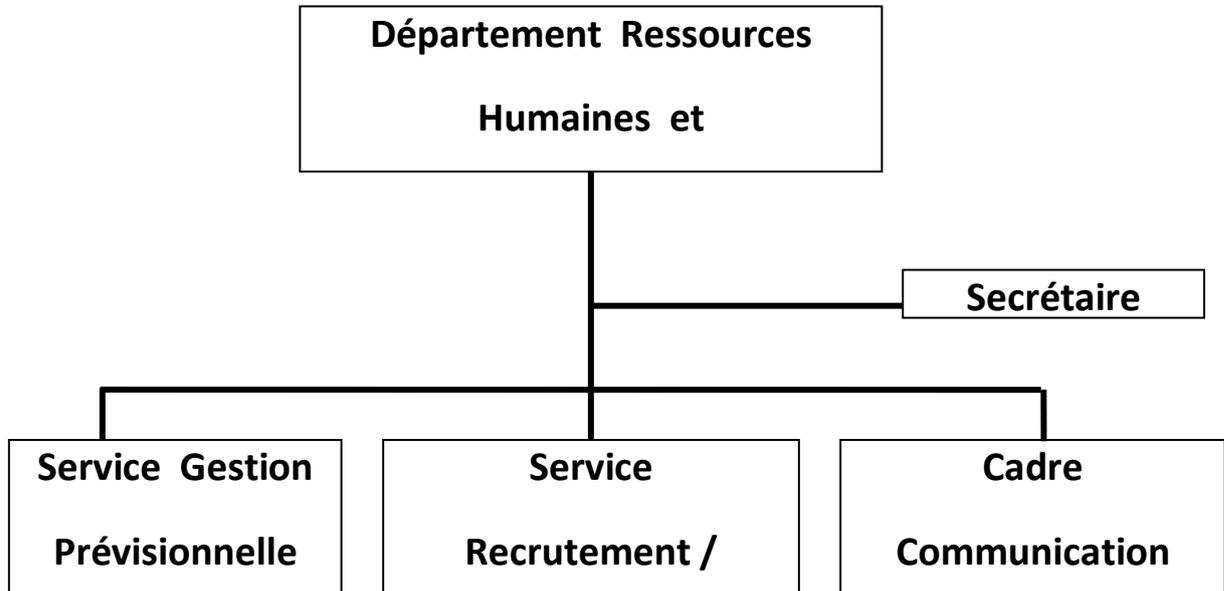
En clair, le service formation est l'espace au sein d'une entreprise où l'on traite tout ce qui touche à la formation des ressources humaines.

#### **1-3 Cadre Communication**

Le souci permanent d'une meilleure communication au sien de l'entreprise, a amené les responsables, à mettre à jour un nouveau service (inclut dans l'organigramme en 27/12/2005).

Qui est le service communication nouvellement créer, il n'est pour l'instant assurer que par une seul personne en attendant son renforcement, en va d'accomplir sa mission convenablement.

-L'organigramme du département RHC Se schématisé comme suit :



Source : document interne RTC/SONATRACH

### 2. Les objectifs du département

Ses objectifs essentiels sont résumés comme suit :

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

**3. l'effectif du RHC :** Aujourd'hui le département des ressources humaines comptabilisé un effectif réparti comme suit :

## Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA

Tableau n°4:l'effectif du RHC

Effectif	Cadre	Maitrise	Exécution
Nombre	4	4	2

Source : document interne RTC/SONATRACH

### Section2 : la formation au sein de la DRGB/SONATRACH

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

La formation à la DRGB consiste à améliorer la qualification et le comportement des agents en les rendant plus performants à leurs postes, c'est un outil de gestion et de développement dont l'objectif est de répondre aux nécessités de concilier les aspirations des individus aux besoins de l'entreprise. Donc la formation est aperçue comme une nécessité, car l'environnement est en mutation rapide ou l'homme apprendre a mieux s'adapter à ce changement dans sa vie professionnelle. Ainsi, elle veille à maintenir les travailleurs à niveaux plus élevé et occuper une place de choix sur le marché internationale des hydrocarbures, et cela en développant les ressources humaines à fin que l'entreprise dispose d'une personnel qualifié répondant aux normes de qualification imposé par son activité et son développement.

#### 2-Le rôle et la finalité de la formation au sein de la DRGB :

La fonction formation est née avec la création de la SONATRACH en 1963, elle suit les objectifs de l'entreprise, elle Avait comme missions de former le personnel d'une façon technique c'est –dire faire transmettre le savoir faire des français par la méthode d'apprentissage par des algériens qui occupent des postes de travail au sein des compagnies pétrolières françaises, ces travailleurs sont contribuees a la formation du personnel de SONATRACH.

En 1971, la formation a joué un rôle primordiale dans l'exécution des plans de formation pour faire face et palier aux vides (les compétences) laissées par le départ des étrangers lors de la nationalisation des hydrocarbures.

Avec le manque accru des cadres et ingénieurs qualifiés, SONATRACH a procédé au renforcement, redéploiement et formation technique de ses effectifs.

## **Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA**

---

A partir des années 1990, la formation a pris une autre dimension, son rôle est de maintenir les travailleurs à un niveau plus élevé et occupée une place de choix sur le marché international des hydrocarbures, a pour finalités le développement des ressources humaines afin que l'entreprise dispose d'un personnel répondant aux normes de qualification imposé par son activité et son développement l'amélioration constante du niveau de qualification constitue dont l'axe centrale.

### **3-Les lieux de formation :**

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

#### **3-1La formation intra entreprise :**

Le réseau de formation de SONATRACH est parmi les plus étouffer comparativement à d'autres entreprises disposants de centre de formation pour leurs propres besoins.

Parmi ces centres de formation existants on peut citer :

- ❖ **CPE** : le centre de perfectionnement en entreprise qui est spécialisé en management, comptabilité et langue dont le siège est à Oran.
- ❖ Le centre de comptabilité à SKIKDA

Ces centres sont gères par la direction des ressources humaines de la SONATRACH.

La formation interne présente indéniablement des avenages tels que la possibilité d'une meilleure planification, le suivi et le contrôle des formations est une plus grande souplesse dans l'introduction des adaptations nécessaire.

#### **3-2La formation hors entreprise :**

Elle peut se faire en Algérie à cote de la formation intra entreprise au niveau des centres de formations appartenant à la DRGB SONATRACH que l'entreprise envoi en formation dans les établissements externe (les centres inter entreprise, organisme public, organisme prive...)

Les rapports avec ces centres de formations nationaux agréés sont régies par des conventions.

### **3-3 A l'étranger :**

SONATRACH, fait l'envoi en formation lorsque les domaines de formation choisis ne sont pas disponibles en Algérie. Il y'a également la formation dispensé par les partenaires étrangers qui rentre dans le cadre des contrats d'association, l'envoi de stagiaire en formation a pour but l'acquisition des connaissances et des techniques pointe. Dans cet esprit, une attention particulière est accordée à la recherche ; à la documentation scientifique et technique.

### **4-Les objectifs de la formation au sein de la DRGB /SONATRACH :**

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

### **5-Point positifs et négatifs de la pratique de formation dans cette entreprise :**

#### **5-1 Point positifs de la pratique formation dans cette entreprise :**

- Plus grande satisfaction au travail et meilleur engagement : Les opportunités d'apprentissage et de progression de carrière augmentant le taux de satisfaction au travail
- Plus de motivation : lorsque l'entreprise permet à ses employé d'apprendre de nouvelles choses ils peuvent alors appliquer leur nouvelles compétences dans de nouvelles tâches que l'est motive et augment leur niveau d'enthousiasme au travail
- Plus de connaissances = plus de marges : le savoir-faire et les compétences que les employé tirent d'une bon programme de formation de traduisent dans des avantages concret pour la société puisque cela augmente les ventes, réduit les nombre d'accidents améliore les processus et génère une plus grande satisfaction de la clientèle

## **Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA**

---

- Plus grande fidélisation des employés : Les formations leur permet de se sentir comme un élément estimé au sein de la société, ce qui les rend encore plus indépendants. Les employés qui se sentent estimés, de confiance et indépendants ils sont plus fidèle et ils ont beaucoup plus de mal à partir !

### **5-2 Point négatifs de la pratique formation dans cette entreprise :**

- Coûts élevés : Les dépenses associées à la formation d'employées peuvent sembler monumentales pour les PME. (Les frais de déplacement, de location de structures de formation, de développement du programme de formation et d'équipement)
- Les absences au travail : Le temps que les employés passent à se former est du temps qu'ils ne passent pas au travail ! , cela fait perdre du temps (des heures de travail) à court terme
- Manque d'objectivité de la formation
- Beaucoup d'employé ont affirmé que la formation ne réponde pas à toutes leurs attentes.
- Pas mal d'employé en réclamé que la durée de formation étai insuffisante
- La formation n'est pas destiné à tout le personnel

### **5-3 Quelle que recommandations afin d'améliorer la formation au sein de SONATRACH :**

- Bien cibler les besoin de la formation a fin d'attendre les objectifs de la formation
- choisir les thèmes qui répond parfaitement ou besoin des salariés afin de répondre à leurs attentes
- Élargir le thème des formations, faire participer tous les travailleurs quelle que soit leur niveau et faire appel à des formateurs compétents
- Élargir la durée de formation
- Amélioré la prise en charge durant la formation avoir de bons formateurs

## Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA

### Analyse et interprétation des résultats

Dans cette section on va interpréter les résultats de notre questionnaire distribué aux employés de SONATRACH à travers des tableaux ce forme de trois(3) axes qui sont : les données personnelles, la formation du salarié et on termine par le troisième axe qui est le développement des compétences.

Et on termine notre section par une synthèse suivi par des discussions des hypothèses.

### Partie 1 : Données personnelles des enquêtés :

**Tableau n°1 :** Répartition des enquêtés selon sexe :

Sexe	Effectif	Pourcentage
Masculin	24	60%
Féminin	16	40%
<b>Total</b>	40	100 %

**Source :** enquête sur le terrain

D'après le tableau, nous constatons que la majorité des membres de notre échantillon sont de sexe masculin qui représente 60 % face à un pourcentage de 40 % pour la catégorie féminine.

Ces résultats peuvent s'expliquer par la nature des tâches effectuées et la capacité de sexe masculin à mobiliser leur force de travail et de résister aux obstacles et aux difficultés imprévues qui nécessitent des compétences et des aptitudes supplémentaire, ainsi cette représentation faible de sexe féminin.

**Tableau n°2:** Répartition des enquêtés selon l'âge :

Age	Effectif	Pourcentage
Moins de 30 ans	2	5%
De 31ans a 40ans	13	32.5%
De 40 à 50ans	22	55%
Plus de 50ans	3	7.5%
<b>Totale</b>	40	100 %

**Source :** enquête sur le terrain

### Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA

Ce tableau montre que la catégorie d'âge la plus dominante est celle de 40 ans à 50 ans avec un pourcentage de 55%, ensuite la catégorie de plus de 31ans a 40ans avec un pourcentage de 32.5%, et enfin la catégorie d'âge de plus 50 ans avec un pourcentage de 7.5% et la catégorie de moins de 30ans avec un pourcentage de 5%. Peut-être le taux élevé de la catégorie d'âge de 40 ans à 50 ans revient à l'importance de facteur de l'ancienneté et de l'expérience de l'entreprise.

**Tableau n °3** : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage
Primaire	00	00%
Secondaire	3	7.5%
Moyen	2	5%
Universitaire	35	87.5%
<b>Total</b>	40	100 %

**Source** : enquête sur le terrain

Les universitaires sont majoritaires avec 87.5%, suivis par les niveaux secondaires avec un taux de 7.5%. La DRGB/SONATRACH à toujours favorisé les universitaires pour accéder aux postes demandés dans l'entreprise, en vue d'améliorer la performance de l'entreprise.

**Tableau n °5** : Répartition des enquêtes selon leurs catégories socioprofessionnelles :

Catégories socioprofessionnelles	Effectif	Pourcentage
Cadres	29	72.5%
Agents de maîtrise	9	22.5%
Exécutants	2	5%
<b>Total</b>	40	100 %

**Source** : enquête sur le terrain

Les données de ce tableau illustrent que la majorité de nos enquêtés sont des cadres avec un taux de 72.5%, tandis que 22.5% des enquêtés sont des agents de maîtrise ? 5% sont des exécutants.

Il s'avère que notre échantillon ne reflète pas la structure de la population mère car ce sont les agents de maîtrise et les cadres qui acceptent de participer a ce genre de recherche. En plus les agents d'exécution sont souvent préoccupés et travaillent hors le lieu du travail.

### Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA

**Tableau n °6 :** Répartition des enquêtés selon leurs anciennetés :

Nombre d'année d'ancienneté	Effectif	Pourcentage
De 1ans a 5ans	2	5%
De 6 ans a 10 ans	13	32.5%
De 11ans a 20ans	21	52.5%
Plus de 20ans	4	10%
<b>Totale</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source :** enquête sur le terrain

Les données représentées dans ce tableau affirment que 52.5% des enquêtés ont de 11ans a 20 ans d'expérience, tandis-que 32.5 % ont une expérience entre 6 ans et 10 ans, 10% pour ceux qui ont l'expérience plus de 20ans, enfin 5% pour ceux qui ont L'expérience de 1ans a 5ans.

On constate que la majorité des enquêtés de DRGB/ SONATRACH ont une expérience plus élevée, cela peut s'expliquer par l'ancienneté de l'entreprise et la stabilité du personnel du en principe aux conditions de travail et aux salaires notamment meilleurs par rapport aux autres secteurs d'activité.

**Tableau n °7 :** Type de contrat :

Type de contrat	Effectif	Pourcentage
CDI (Contrat à durée indéterminée)	30	75%
CDD (contrat à durée déterminée)	10	25%
CTA (contrat travail aidé)	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source :** enquête sur le terrain

Dans ce tableau on remarque que la majorité des salariées avec un taux de 75%, travaillons en contrat de type CDI, par contre 25% des salariés qui travaillons en contrat de type CDD

## Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA

**Tableau n°08** : La répartition selon les heures de travail par semaine

Nombre d'heures de travail	Effectif	Pourcentage
Moins de 30 heures	6	15%
De 30 à 40 heures	32	80%
Plus de 40 heures	2	5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source** : enquête sur le terrain

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

### Partie02:La formation du salarié

#### Question 1 :Avez-vous bénéficié d'une formation?

**Tableau n°7**: Répartition des enquêtés selon ceux qui ont bénéficié d'une formation :

Ceux qui ont bénéficié d'une formation	Effectif	Pourcentage
Oui	36	90 %
Non	4	10 %
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

**Source** : enquête sur le terrain

Ce tableau relève que 90 % des enquêtés ont bénéficié d'une formation, contre seulement 10% qui n'ont pas bénéficié de la formation.

Cela, s'explique par la politique suivie par DRGB/SONATRACH en matière de formation qui vise à faire bénéficier son personnel d'un recyclage permanent et continu. D'un autre cotée, elle dispose d'un budget important alloué aux actions de formation. De même, elle pratique la gestion prévisionnelle des compétences, dont le pilier principal est le plan formation.

## Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA

---

### Sinon, à votre avis pourquoi ?

- Deux personne n'ont pas répondu
- Une personne a mentionner que elle aller binificier d'une formation , mais la formation a etais anuler acaus de la situation sinitaire de pays (cov19)
- L'autre a mentioner que elle a pas beneficier d'une foramtion par ce que c'est une nouvelle recru

### Question 2 :Si oui, quelle est la nature de votre formation?

**Tableau N°8:** La répartition des enquêtés selon la nature de la formation professionnelle suivit :

Les types de formation	Effectif	Pourcentage
Interne	10	27.78
Externe	9	25
Les deux	17	47.22
<b>Total</b>	36	100%

**Source :** enquête sur le terrain

Les données de ce tableau fait ressortir que la majorité des enquêtés soit 47.22% ont suivi des formations à l'intérieure et à l'extérieure de l'entreprise, tandis que 27.78% ont fait une formation a l'intérieure de l'entreprise par contre 25% d'eux bénéficié d'une formation à l'extérieure de l'entreprise.

Nous avons constaté que la DRGB/SONATRACH, favorise les formations internes et externes en tenant compte de la disposition des centres de formation propre à elle (le centre de perfectionnement à Oran, centre de NAFTOGAZ à Hassi messoud et le centre de BOUMERDES).

### Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA

**Question 3 : comment avez –vous été choisi pour participer à cette formation ?**

**Tableau N°9:** La répartition des enquêtés selon leurs identifications à la formation :

<b>L'identification à la formation</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Une initiative personnelle	6	16.67%
Une obligation de la hiérarchie	30	83.33%
<b>Total</b>	36	100%

**Source :** enquête sur le terrain

Ce tableau ci-dessus illustre que la quasi-totalité des enquêtés sont identifiés à la formation états par une obligation de la hiérarchie avec un taux de 83.33%, en contrepartie 16.67% seulement pour ceux qui ont identifiés à la formation par une initiative personnel.

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

**Question 4:Où avez-vous suivi cette formation ?**

**Tableau N°10:** la distribution de l'échantillon selon le lieu de la formation.

<b>Le lieu de la formation</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Au sein de l'entreprise	15	41.67%
Dans un centre de formation	18	50%
A distance / e-Learning	03	8.33%
<b>Total</b>	36	100%

**Source :** l'enquête sur terrain

### **Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA**

D'après les résultats de ce tableau on constate que 50% des salariés ont suivis leurs formations dans un centre de formation et en deuxième position viennent les salariés qui ont été formés au sein de l'entreprise avec un pourcentage de 41.67%. Seulement une tendance de 8,33% des enquêtés ont été formés à distance.

#### **Question5:Quelle a été la durée de votre formation?**

**Tableau n°11** : Répartition des enquêtés selon les durées de formation obtenues :

<b>La durée de formation</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Moins de 6mois	21	58.33%
De 6mois a une année	13	36.11%
Plus d'une année	2	5.56%
Total	36	100%

**Source** : enquête sur le terrain

Ce tableau ci-dessus montre que 58.33% des enquêtés ont suivi une formation de moins de 6mois (courte durée), ensuite ceux qui ont suivi une formation de 6mois a une année (durée moyenne) représenté par un pourcentage de 36.11%, enfin un taux de 5.56% seulement pour ce qui ont suivi une formation de plus d'une année (longue durée).

A partir de ces données, nous avons constaté que la plupart des salariés de l'entreprise DRGB/SONATRACH ont suivi des formations de courte durée et moyenne durée, cela peut s'expliqué par le fait de besoin des salariés en terme de compétence ainsi le poste occupé, tandis qu'une petite catégorie de la population , avait suivi des formations des longue durée en vue des besoins de l'organisation à fin de permettre une meilleur réalisation des tâches compliquées .

#### **Question 6 : La formation que vous avez suivie était- elle en rapport avec votre activité dans l'entreprise ?**

**Tableau n°12** : Répartition des enquêtés selon le rapport de la formation reçue avec leurs activités

### Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA

Rapport de formation avec l'activité de travail	Effectif	Pourcentage
Oui	34	94.44 %
Non	02	5.56%
<b>Total</b>	36	100 %

**Source :** enquête sur le terrain

Les données de ce tableau montrent que 94.44 % ont affirmés que la formation a un rapport avec l'activité de travail. Ceci démontre que la politique de formation au sein de l'entreprise vise à atteindre l'objectif d'adapter les compétences avec le poste occupé.

#### Question 7 : La formation est pour vous un facteur motivant dans le travail ?

**Tableau n°13:**Répartition des enquêtés selon le degré motivationnel de la formation :

Le degré motivationnel de la formation	Effectif	Pourcentage
Oui	33	91.67%
Non	3	8.33%
<b>Total</b>	36	100 %

**Source :** enquête sur le terrain

Les résultats de tableau prouvent que 91.67 % des enquêtés ont déclarés que la formation est motivante, par contre 08.33 % affirment qu'elle n'est pas motivante. On constate que la majorité des salariés ont affirmés que la formation est toujours motivante puisque elle permet à eux d'améliorer leurs connaissances et s'adapter à l'environnement d'entreprise.

#### Question 8 :Etiez-vous informer des objectifs de laformation?

**Tableau n°13:**Répartition des enquêtés selon le taux des salarié informer des objectifs de la formation

Etiez-vous informer des objectifs de la formation	Effectif	Pourcentage
Oui	32	88.89 %
Non	4	11.11%
<b>Total</b>	36	100 %

**Source :** enquête sur le terrain

### Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA

Les données de ce tableau montrent que 88.89 % ont été informés des objectifs de la formation, tandis que seulement 11.11% n'ont pas été informés.

#### Question 9: Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

**Tableau n°14:** Répartition des enquêtés selon leur opinion vis-à-vis l'intérêt de la formation :

L'intérêt de la formation	Effectif	Pourcentage
Une meilleure adaptation au poste	16	44.44%
Un enrichissement de votre culture personnelle	2	5.56%
Les deux	8	22.22%
La possibilité d'être promu	6	16.67%
Une meilleure participation pour l'entreprise	4	11.11%
<b>Totale</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Source :** enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus montre que 44.44% représente le taux des enquêtés qui ont suivi de formation afin d'avoir une meilleure adaptation au poste et 16.67% pour la promotion, 11.11% ceux qui ont suivi de formation afin d'avoir une meilleure participation pour l'entreprise, suite de 5.56% le taux de ceux qui ont suivi de formation pour un enrichissement de leur culture personnelle, enfin 22.22% représente le taux de ceux qui ont suivi de formation pour avoir une meilleure adaptation au poste et un enrichissement de leur culture personnelle.

#### Question 10 : le contenu de stage ?

**Tableau N°15 :** La répartition des enquêtés selon le contenu de la formation

Le contenu de formation	Effectif	Pourcentage
Théorique	7	19.44%
Pratique	9	25%
Les deux	20	55.56%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**La source :** enquête sur le terrain

### **Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA**

Les données de ce tableau indiquent que 55.56% des enquêtés ont suivi des formations théoriques et pratiques, cependant que 25% d'eux ont reçus une formation pratique et 19.44% ont eu une formation théorique.

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

**Question 11 :Selon vous, est-ce-queles objectif sattendus de votre formation son tatteints?**

**Tableau n°16:**Répartition des enquêtés selon le taux des objectifs atteints

est-ce-queles objectifs attendus de votre formation son tatteints ?	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	26	72.22 %
Non	10	27.78%
<b>Total</b>	36	100 %

**Source :** enquête sur le terrain

Les résultats de tableau prouvent que 72.22% des enquêtés ont déclarés que les objectifs attendus de leur formation sont atteints, par contre 27.78% affirment que les objectifs attendus ne sont pas atteints On constate que la majorité des salariés ont affirmés que les objectifs sont atteints

**Expliquer votre réponse:**

**Témoignage des salariés qui ont répondu par oui :**

- Notre formation était par rapport à notre poste occupé donc toute les informations sont acquises
- Je me suis perfectionné dans mon domaine et je m'applique dans mon travail
- Mise en œuvre des connaissances
- Elle ma permet une meilleur adaptation au poste et de faire face au changement

## Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA

- Acquisition de nouvelles notions, meilleur rendement
- Formation étais très utile pour moi elle était sur le nouveau système comptable et financier (SCF)

### Témoignage des salariés qui ont répondu par non :

- La durée de la formation est insuffisante
- Le contenu de la formation n'est pas adéquat a mes attentes

### Question 12: Est-ce que la formation est destinée à tout le personnel ?

**Tableau n°17:** Répartition des enquêtés selon la destination de la formation

Est-ce que la formation est destinée à tout le personnel	Effectif	Pourcentage
Oui	6	16.67 %
Non	30	83.33%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100 %</b>

**Source :** enquête sur le terrain

Les résultats de tableau prouvent que 83.33% des enquêtés ont affirmés que la formation est destinée à tout le personnel, par contre 16.67% affirment que la formation N'est pas destinée à tout le personnel.

On constate des résultats que la formation n'est pas destinée à tout le personnel.

### Question 13 : l'importance qu'accorde l'entreprise à la formation ?

**Tableau N°18 :** La répartition des enquêtés selon l'importance qu'accorde l'entreprise à la formation :

L'importance qu'accorde l'entreprise à la formation	Effectif	Pourcentage
Moyenne	12	33.33%
Forte	24	66.67%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Source :** enquête sur le terrain

### **Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA**

D'après ce tableau, nous constatons que 66.67% des enquêtés constate que l'importance qu'accorde l'entreprise à la formation est forte, alors que 33.33% est le taux de ceux qui constatent que l'importance qu'accorde l'entreprise à la formation est moyenne.

#### **Question 14 : Que pensez-vous de la politique de formation de la SONATRACH?**

**Tableau N°19:** la répartition des enquêtés selon la qualité de la politique de formation :

La qualité de la politique de formation	Effectif	Pourcentage
Bonne	26	72.22%
Moyenne	8	22.22%
Mauvaise	2	5.56%
Total	36	100%

**La source :** enquête sur le terrain

Ce tableau ci-dessus montre que 72.22 % des salariés estiment que la politique de formation est bonne, pendant que 22.22% des salariés estiment que la politique de la formation est moyenne, par contre 5.56% disent qu'elle est mauvaise.

#### **Question 15 : à votre avis quels sont les critères attrayants dans une formation professionnelle ?**

**Tableau n°22 :** les critères attrayants dans une formation professionnelle :

Les critères attrayants dans une formation professionnelle	Effectif	Pourcentage
Le lieu de la formation	6	16.67%
Le niveau des formateurs	14	38.88%
L'objet de la formation	10	27.78%
Les enjeux de la formation	6	16.67%
<b>total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Source :** enquête sur le terrain

### **Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA**

D'après les données du tableau, la moitié de nos enquêtés avec 38.88% pensent que c'est le niveau de formation qui constitue le facteur le plus attrayant dans une formation professionnelle, 27.78%des enquêtés évoquent l'objet de formation, ainsi que 16.67% parlent des enjeux de la formation, et 16.67%des enquêtés trouvent que c'est le lieu de formation qui est l'élément le plus attrayant.

D'après les résultats obtenu on résume que les différent critères attrayants dans une formation professionnel sont différent et chaque salariés a choisi selon leur activité, et leur avis sur la formation professionnel.

**Question 16 :Pensez-vous que les formations proposées par votre entreprise étaient bénéfique pour les salariés formés ?**

**Tableau n°23 :** la répartition selon l'avis des salariés sur la formation proposé par l'entreprise :

	<b>effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	32	88.89%
Non	4	11.11%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Source :** enquête sur le terrain

Dans ce tableau on remarque que 32 sur un échantillon de 36employés interrogé équivalant de 88.89% trouvent que la formation était bénéfique pour les salariés, par contre 4 salaries qui représente 11.11 % ressent le contraire. La plupart des salaries pense que la formation est bénéfique, car sa leur permet d'améliorer leur parcours professionnel.

Cela veut dire que DRGB / Bejaia donne beaucoup d'importance à la formation de ses salaries, parce que la formation professionnelle permet le développement du savoir, savoir-faire et savoir être des salariés afin de réduire l'écart existant entre les compétences acquises et les exigences des postes.

**Question 17 : Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?**

Selon les déclarations collectés, certains salariés ils ont répondu à propos de la formation professionnelle et l'amélioration de cette dernière, on peut citer quelques avis des enquêtés :

- bien cibler les besoin de la formation ;

## Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA

---

- valider le continue de la formation ;
- bien définir l'objet de la formation ;
- choisir de formateur de niveau requise ;
- choisir les thèmes qui répondre parfaitement ou besoin des salariés ;
- la formation doit être ciblé et objectif ;
- procéder à des formations juste après le recrutement ;
- une meilleure communication entre les d'érigent et le personnel ;
- élargir le thème des formations, faire participer tous les travailleurs quelle que soit leur niveau et faire appel à des formateurs compétents ;
- amélioré la prise en charge durant la formation avoir de bons formateurs ;
- plus de formation plus de choix

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

#### Question 18: Ces actions sont-elles de types ?

Tableau n° 23 : la répartition selon les types d'action :

Type d'action	Effectif	Pourcentage
Séminaires	17	47.22%
Perfectionnement	15	41.67%
Recyclage	4	11.11%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Source : enquête sur le terrain

Les résultats de ce tableau montrent un taux de 47.22% relative au séminaire et par contre 41.67% reflète Perfectionnement, ainsi 11.11% pour le Recyclage.

Ces résultats nous informent que l'entreprise favorise des formations à courte terme sous forme de séminaire dans le but d'intégrer le salarié dans son travail, et ce pour éviter trop d'absence au travail, de plus les formations court terme sont moins couteuses.

### Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA

**Question 19 : Avant de participer à la formation avez-vous rencontré des difficultés dans l'exécution des nouvelles taches ?**

**Tableau n°24** : la répartition selon la difficulté dans l'exécution des taches :

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	0	0%
Non	12	33.33%
Des fois	24	66.67%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Source** : enquête sur le terrain

Selon les données du tableau on remarque que 66.67% des enquêtés ont confirmé que parfois trouvent les difficultés dans l'exécution des taches et contre un taux de 33.33% de ne pas avoir la difficulté dans l'accomplissement des tâches.

On constate que la majorité a besoin d'une formation pour développer leur compétence et d'être plus compétent, pour la facilité dans la réalisation de ces taches.

**Question 20:Pour vous quels sont les facteurs qui favorisent le plus le développement de vos compétences ?**

**Tableau n°25** : les facteurs qui favorisent le plus le développement des compétences :

<b>Les facteurs</b>	<b>Effectif</b>	<b>pourcentage</b>
Formation	18	50%
Expérience	10	27.78%
Condition de travail	4	11.11%
Promotion (plus de responsabilité)	4	11.11%
Autre	0	0%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Source** : enquête sur le terrain

Ce tableau exprime l'avis de nos enquêtés sur le facteur qui contribue le plus au développement des compétences. D'après les résultats de ce tableau on constate que 50% des enquêtés pensent que les formations professionnelles sont le facteur le plus important dans le développement des compétences. 27.78% affirment

### **Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA**

---

qu'il s'agit plutôt de l'expérience professionnelle, par contre 11% pour les conditions de travail et aussi 11% pour la Promotion (plus de responsabilité).

Donc parmi ces facteurs cités, on constate que la formation professionnelle continue constitue, aux yeux des enquêtés, un facteur important dans le développement des compétences qui explique l'importance et l'utilité de formation élaborée au sein l'entreprise SONATRACH, qui lui permet d'assurer la qualification et l'adaptation de son capital humain aux changements technologiques et organisationnel, alors la formation professionnelle elle est considéré comme facteur primordial du développement des compétences.

**Question 21 : Trouvez-vous que la formation est nécessaire pour développer vos compétences ?**

**Tableau 26:** la répartition des enquêtes selon la nécessité de la formation pour développer les compétences:

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	31	86.11%
Non	5	13.89%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Source :** enquête sur le terrain

D'après le tableau ci-dessous illustre que la plupart de notre échantillon dit que la formation est nécessaire pour développer les compétences avec un taux de 86.11%, par contre ceux qui pensent que la formation n'est pas nécessaire pour le développement des compétences avec un taux de 13.89%.

Nous avons constaté que la majorité des salariés de l'entreprise SONATRACH, affirme que la formation joué un rôle important dans le développement de leur compétence et leur aptitude. Selon eux la formation a un impact positif sur le développement et l'amélioration de leur connaissance, qui lui permet d'exercer et faciliter l'adaptabilité au milieu professionnelle.

Enfin, on dire que l'entreprise DRGB Bejaia prend en compte la formation de ces salarier qui est un investissement considérable qui lui permet d'amélioré et d'accroitre les compétences et la productivité de leur capital humain, en qualité de produit et de service.

### **Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA**

---

**Question 22 : les connaissances acquises par la formation ont elle une influence sur**

**Vos compétences ?**

**Tableau n °27 :** la répartition selon l'acquisition des connaissances par la formation et l'influence sur les compétences :

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	32	88.89%
Non	4	11.11%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Source :** enquête sur le terrain

Ce tableau illustre que la majorité de notre échantillon avec un pourcentage de 88.89% estime que les connaissances acquise par action de formation ont une influence sur leur compétence, par contre 11.11% seulement pensent que les connaissances acquise n'ont pas d'influence sur leur compétence.

D'après ces résultats, nous constatons que la majorité de nos enquêtes affirment que les connaissances acquise par la formation ont une influence sur leur compétence, ce qui explique que l'entreprise SONATRACH s'intéresse aux intérêts du personnel qui offre toutes les possibilités nécessaire à fin de les rendre plus compétents et plus motivés ainsi de remplir l'écart entre les exigences et les poste à occuper.

on peut dire que la formation vise à donner au personnel de l'entreprise les chances de s'étaler leur habilité et capacité qui les rendent susceptible d'accroitre leur efficacité, motivation pour une meilleur rentabilité et affronter les situation de perturbation.

### Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA

---

#### Question 23 : Le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences ?

Tableau n°28 : le rôle de la formation

Le rôle de la formation	Effectif	Pourcentage
Etre plus opérationnel	20	55.55%
Contacte avec d'autre salarier	10	27.78%
Rien de tout	0	0%
Moyen d'augmenter le salaire	6	16.67%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Source : enquête sur le terrain

Les données enregistrées au tableau n°09 montre bien que la formation suivi par les salariés, leur permet, surtout : d'être plus opérationnel, soit 55.55% et ensuite les 27.78% leur permet de contacter d'autres salariés, enfin les 16.67% pour le moyen d'augmenter le salaire.

En effet, l'acquisition de nouvelles compétences offre aux salariés l'opportunité de maitriser des postes de plus haut grade, l'action de formation est très importante dans l'administration.

#### Question 24:formation vous a rendu plus compétent et plus opérationnel dans votre travail ?

Tableau n°29 : la formation rend les salariés plus compétents et plus plu opérationnel :

	Effectif	Pourcentage
Oui	30	83.33%
Non	6	16.67%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Source : enquête sur le terrain

### **Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA**

---

L'analyse de ces données montre que 83.33% représente le taux de ceux qui ont constaté que la formation professionnelle est très importante pour être plus compétent et opérationnel dans le travail, Par contre 16.67% représente le taux de ceux qui ont constaté que la formation rend pas les salarier plus compétent et opérationnel.

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

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

**Question 25 : D'après vous est-ce que la formation peut être considérée comme un moyen pour le développement de la SONATRACH ?**

**Tableau n ° 30 :** la formation peut être considérée comme un moyen pour le développement de la SONATRACH :

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	31	86.11%
Non	5	13.89%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

**Source :** enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessous montre que la quasi-totalité des interrogés avec un taux de 86.11% ont affirmé que la formation représente un moyen de développement de la SONATRACH, contre seulement un taux de 13.89% ont prévu le contraire. D'après ce tableau, nous déduisons que la formation représente réellement un moyen de développement de l'entreprise, car la formation est devenue une nécessité pour toute entreprise industrielle pour faire face à la montée de la concurrence, de la mondialisation, de l'économie du marché.

La formation représente un attribut essentiel à sa productivité, les entreprises ont réussi à acquérir un savoir et un savoir-faire, ce qui a permis à l'entreprise d'avoir des effectifs compétents et plus opérationnels dans leur travail juger nécessaire pour tout développement de toute entreprise.

### **Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA**

---

**Question 26:** Est ce que les enseignants chargés de la formation arrivent à vous convaincre, c'est-à-dire, ils vous transmettent le message en clair et en net.

**Tableau n°31 :** la répartition sur la méthode des enseignants qui ont chargé de la formation.

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	30	83.33%
Non	6	16.67%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Source :** enquête sur le terrain

L'analyse de ces données montre que 85.33% représente le taux de ceux qui ont constaté que les enseignants chargés de la formation arrivent à transmettre le message en clair et en net.

Et d'après les repense de certains salarier disent que : ils font de leur effort et avec des explications sincèrement et sérieux.

Par contre avec un taux de 16.67% ceux qui ont constaté que n'est pas réussir de bien explique et de transmettre le message, en raison de manque de temps et la durée de la formation et très courte.

**Question 27 : Que pouvez nous dire de plus à propos de l'impact de la formation professionnelle sur les compétences des salariés au sein de l'entreprise SONATRACH ?**

A travers les différents propos recueillis auprès de nous enquêtés, nous avons remarqué que la majorité des employés ont déclaraient que la formation professionnelle permet à tous les salariés d'améliorer et de développer leurs compétences. Selon les déclarations collectés, on peut citer quelques avis des enquêtés :

- la formation professionnelle favorise l'évolution professionnelle ;
- la formation professionnelle permet le développement des connaissances et la maîtrise de travail ;
- elle permet d'assurer en permanences le transfère et le savoir-faire ;
- la formation et le pilier de l'entreprise ;
- La formation engendre un meilleur comportement au travail elle produit des attitudes positives qui permet à la direction de repérer les compétences ;
- La formation est un outil pour l'amélioration des compétences et l'évolution des carrières ;

### Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA

---

- La formation professionnelle permet de rendre le personnel plus apte à assurer leurs tâches et le bien maitrisé ;
- La formation elle m'a aidé à appliquer ce qui j'ai connus en théories (ce qui j'ai appris à l'université) dans mon domaine de travail ;
- La formation professionnelle est une obligation pour l'entreprise à cause de développement de la technologie ;

#### Question 28:Souhaiter une autre formation ?

Tableau n°32 : Souhait d'autres actions de formation

	Effectif	Pourcentage
Oui	33	91.67%
Non	3	8.33%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Source : enquête sur le terrain

A la question de s'avoir si les formés souhaitent d'autres actions supplémentaires, nous constatant que la majorité des enquêtés ont répondu par oui avec total de 91.67%

Et comme nous pouvons s'y attendre, les salariés sont particulièrement intéressés à leur développement professionnel. Leurs formation suivi déjà, les a dotés de caractéristiques jugées souhaitables, les a incités à adoptés de meilleurs attitudes. De même, nous imaginons assez bien qu'une formation qui serait souhaitée encore une fois par ceux à qui elle est destinée déjà inévitablement leurs procuré une intégration rapide au travail.

Cette question appuie l'idée précédemment avancée, selon laquelle, une certaine motivation naît suite aux actions de formations. En effet, la formation présente pour les travailleurs une occasion exceptionnelle d'évolution personnelle et professionnelle, c'est pour cette raison que les salariés déclarent attacher une grande importance à l'amélioration de leurs compétences, ajoutant que ces actions de formation ne servent pas seulement à développer des Compétences, mais également à l'amélioration de la qualité de la communication et des relations humaines entre les salariés.

### Synthèse des résultats :

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

La présente étude vise à vérifier l'existence d'une relation de cause à effet entre les formations suivies au sien de DRGB/SONATRACH sur l'adaptation des salariés à leurs postes de travail ainsi que sur le développement de leurs compétences. Pour vérifier ceci, nous avons mis en œuvre quatre (06) variables qui concernent l'adaptation des salariés à leurs postes de travail et au développement de leurs compétences. Pour la première hypothèse« **La formation professionnelle permet le développement des compétences des salarié de l'entreprise SONATRACH**», nous avons abordé ce thème avec des modalités pratiques et vérifiables, pour vérifier à quel degré la formation permet-elle de développer les compétences :

- ❖ D'après les résultats obtenus, on constate que 83% des enquêtés ont affirmés la nécessité de la formation pour le développement des compétences contre 17% pour ceux qui sont en désaccord. Ceci démontre que le personnel croit à l'intérêt de la formation dans le développement des compétences
- ❖ 86.11 % représente soit la majorité des enquêtés ont confirmés que la formation est le moyen le plus adéquat pour développer les compétences et dans ce sens que la DRGB/SONATRACH a investi beaucoup dans la formation à fin de permettre aux salariés l'adaptation aux différentes mutations et exigences de leurs postes.

La théorie de capital humain a expliqué le phénomène de formation et son impact sur le développement des compétences et à partir de ces résultats, notre première hypothèse est confirmée. Donc la formation est une action qui vise à développer les compétences des salariés de la DRGB/SONATRACH et aussi de garantir l'acquisition de nouvelle tendance de savoir et de savoir-faire qui permet la maîtrise des tâches occupées.

Pour la deuxième hypothèse« **les responsable de la SONATRACH Bejaia perçoivent les actions de formation comme un levier stratégique de développement des ressources humaines ce qui influence positivement sur la motivation du personnel** »

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

### **Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA**

---

La DRGB/SONATRACH face aux multiples défis, prend conscience de l'importance de la formation dans son développement des ressources humaines, ainsi l'intégration de son personnel qui est une grande étendue dans la vie de l'entreprise dès lors, cette dernière investi dans la formation et explore tous ces champs ;

- ❖ 66.67% des enquêtes ont affirmés que l'importance que accorde l'entreprise a la formation est forte de ceux si en conclu que l'entreprise SONATRACH donne un grand intérêt (importance) à la formation auprès du personnel et de l'administration.
- ❖ 72.22% des enquêtes ont affirmés que la politique de la formation de l'entreprise SONATRACH est bonne, ceux qui explique que l'entreprise favorise cette dernière à fin d'assurer et de garantir la qualification de son personnel et assurer le développement de ses ressources humaines. Selon nos enquêtés,
- ❖ 91.67% ont été motivés durant leur formation, ceux qui explique que l'entreprise favorise cette dernière à fin d'assurer et de garantir la qualification de son personnel pour répondre aux exigences instaurées sur le marché de travail.
- ❖ 94.44% des enquêtés ont affirmés que la formation à un rapport avec leurs l'activité en effet la formation n'est pas une fin en soi, mais elle se justifie par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des Ressources humaines. Elle permet de développer ses ressources humaines, et la motivation de ses salariés. Donc à l'issue de notre enquête dans la DRGB/SONATRACH la formation est considérée comme un levier de développement de ressources humaines.

## **Chapitre III : la formation au sien de la SONATRACH BEJAIA**

---

### **Conclusion du chapitre**

D'après les informations recueillis de 3em chapitre cette entreprise est spécialisée dans l'industrie et la commercialisation des hydrocarbures, prend en considération la formation comme un axe primordial, un moyen de développement efficace qui permet aux employés de l'entreprise d'acquérir un ensemble de connaissance théoriques et pratiques qui pouvant faciliter l'exercice de leurs taches actuelles et futures.

Cela dit que la formation est considérée comme un facteur très important pour le développement des compétences des salariés ou les dirigeants sont obligés de prendre en considération cet investissement immatériel qui représente une source de développement personnel et organisationnel, et comme elle peut être destinée à répondre aux besoins et au manque des salariés.

Enfin Les données exposées dans ce chapitre nous ont permis de vérifier et confirmer nos hypothèses émises et nous avons exposé les résultats généraux en dernier ressort.

# **Conclusion Général**

## **Conclusion générale**

---

### **Conclusion générale**

Tout au long de notre travail, la formation professionnelle nous a montré son importance et son rôle dans l'entreprise et l'aspect stratégique que revêtent la formation et le développement des compétences dans cette dernière, d'aujourd'hui.

Il est important de savoir que la fonction ressource humaine est considérée comme partenaire stratégique au sein de l'entreprise moderne, le développement de la ressource humaine est en harmonie avec le développement de l'entreprise. Pour cela, la formation professionnelle demeure la voie la plus pertinente et la plus efficace pour le développement des compétences.

La formation professionnelle, en tant que composante du développement humain, constitue aujourd'hui un enjeu dans l'acquisition des savoir-faire et des compétences nécessaires à la maîtrise des nouvelles technologies et à l'accès à la société de l'information. Elle peut être définie comme un système qui, à partir d'un prérequis scolaire ou professionnel, prépare les postulants à l'exercice et/ou à l'adaptation à une activité professionnelle. C'est donc un levier pour l'amélioration de l'employabilité.

A partir de ce travail, on a déduit que la formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises et leur productivité. Elle est une partie intégrante de la politique de la gestion des ressources humaines, ainsi, 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 de connaissances dans les différents domaines.

Toutefois, Toute action de développement de compétences des ressources humaines doit être intégrée dans un plan de formation, et donner à une démarche logique de réalisation dont les principaux points sont la détermination des besoins de formation des travailleurs, l'élaboration d'un plan de développement des compétences, voire la réalisation et l'évaluation des actions de formation.

Notre problématique était formulée autour d'une question principale «la formation au sein de SONATRACH a-t-elle un impact sur le développement des ressource humaines ? »

## Conclusion générale

---

par ailleurs nos hypothèses «La formation professionnelle continue permet le développement des compétences des salariés de l'entreprise SONATRACH » ; et « les responsables de la SONATRACH Bejaia perçoivent les actions de formation comme un levier stratégique de développement des ressources humaines » sont vérifiés où nous avons constaté que la formation est au service des compétences, celle-ci renvoi à la personne et à sa manière personnelle d'accomplir le travail, ainsi, les responsables de l'entreprise SONATRACH – Bejaia ont fait de leur mieux à travers l'importance qu'ils donnent à la formation pour développer les compétence des salariés .

A travers notre étude réalisée au sein de l'entreprise SONATRACH – Bejaia, nous avons déduit que la formation professionnelle au niveau de SONATRACH Bejaia occupe une place cardinale dans leur politique de développement, dans le but d'acquisition des nouvelles connaissances, méthodes, et techniques de travail qui permettent le développement des compétences, l'intégration et l'efficacité dans leurs postes de travail.

Concernant la gestion des compétences de la SONATRACH, on souhaite bien qu'avant de faire une formation, il y aurait une bonne communication entre les dirigeants et les salariés, à fin de donner la chance pour tous les salariés de bénéficier d'une formation.

Enfin, selon les résultats obtenus, nous pouvons conclure que la DRGB/SONATRACH représente un modèle type des entreprises Algériennes dans la bonne gestion de son potentiel humain, ce qui incite les autres entreprises à s'adapter aux différentes mutations du marché qui devient, de plus en plus, concurrentiel.

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

# **Bibliographie**



### Liste des ouvrages:

- Jean-Marie Peretti, ressources humaines et gestion de personnel, 2<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris, 1998
- DOLAN Shimon et autres, Psychologie de Travail et Comportement, 2<sup>e</sup>me édition, Ilée, Canada, 2002
- R.VATIER cité par L.SEKIOU : gestion de la personelle édition d'organisation paris 1986
- MEIGNANT « à manger la formation » édition d'organisation, paris 1991
- PERRITI, Jean Marie, « Gestion Des Ressources Humaines », 7<sup>ème</sup> édition, édition librairie, VEBURT, paris, 1998
- MEIGNANT A .quel est le rôle pour le DRH dans la responsabilité social de l'entreprise ? L'Luxembourg .aout 2004
- JAQUS SOYER.OP. cité
- C.VALIEZ « fonction formation » 2<sup>e</sup>me édition 2002, nouvelle mise en page, Edition d'organisation
- L.SEKIOU op .cité
- A.MEIGNANT- Dimitri Weiss étal, ressource humaine – d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, paris 2001
- J.P.CITEOU, GRH, principe généraux et cas pratique, Ed Armand colin.2001
- BTS assistant de gestion de pme- pmi 2<sup>ème</sup> année. Édition Foucher 2013
- A.MEIGNANT- Dimitri Weiss étal, ressource humaine – Ed d'organisation, paris 2001
- Chloé GUILLOT-SOULEZ, (la gestion des ressources humaines). 4<sup>ème</sup> édition, GUALINO éditeur, rue du Mail 75081 Paris
- Christian BATAL, La gestion des ressources humaines dans le secteur public .Paris : Organisation, 1996
- MARTORY, (B) et CROZET, (D) : *Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performances*, éd DUNOD, 5<sup>ème</sup> éd, Paris, 2002
- PERETTI MARIE. Op.cit.
- CECILE DEJOUX, les compétences au cœur de l'entreprise, Op.cit
- CECILE DEJOUX Organisation qualifiante et maturité en gestion des **compétences**, [www.strategie-aims.com/lille/com1802.pdf](http://www.strategie-aims.com/lille/com1802.pdf) (02/02/2007),
- JEAN-FRANÇOIS AMADIEU, LOIC CADIN, Compétence et organisation qualifiante, ECONOMICA, Paris, 1996
- ALAIN MEIGNANT, Les compétences de la fonction ressources humaines, 3<sup>e</sup>me édition , liaisons, Paris, 1995
- DOMINIQUE PUTHOD, CATHERINE THEVENARD, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources, une illustration avec le group SALOMON, [www.strategie-aims.com/montred/puthod.pdf](http://www.strategie-aims.com/montred/puthod.pdf), (28/02/2007)

- Pierre- Xavier MESCHI, Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites, [www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf](http://www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf), (02/02/2007),
- Laetitia LETHIELLEUX, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », L'Extension, 5eme édition, Paris, 2012
- CADIN, Francis Guérin, Frédérique PIGEYRE, Jean PRALONG, GRH (gestion de la ressource humaine), 4eédition DUNOD, Paris, 2012
- ANDRE GUITTET, développer les compétences, 2ème édition, op. Cita, page16.
- JEAN.MARIEPERETTI, dictionnaire des ressources humaines, 2ème édition, Vuibert, 2001, page71.
- Weiss Dimitri, op.cit, p459.
- Claude Levy le Boyer, op.cit, p135.
- DENIS Clerc, « la qualité des travailleurs », Edition Vuibert, 1995, Paris, page10
- LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, Paris 2002, p.145
- LE BOYER CLAUDE LEVY, OP.CIT. p.146
- MICHEL BARTHOD et Daniel PERNIN et autre, « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 1987, page.112.
- GANTER-COUDREC Martine et BORDERES Charles, «évaluation des services et gestion », Editions CEDIP, Paris, 2004, P.5
- Lois :
- Loi n2004-391du 4 mai relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, publiée au journal du 5mai 2004

#### **Liste des guides et dictionnaires :**

- Direction du personnel des services et de Modernisation. « Guide de référence de la formation ». Juin 2004.
- J-M PERETTI, « Dictionnaire des ressources humaines », édition d'organisation, Paris2003.

#### **Web graphie :**

- <http://eduscol.education.fr>
- WWW. Techno compétences. QC.CA/SERVICE/GUIDE RH.
- <http://www.comundi.fr>
- [www.euro-petrole.com](http://www.euro-petrole.com)
- [www.cedip.gouv.fr](http://www.cedip.gouv.fr)

 **Mémoires:**

- TABET Moussa « L'importance de la formation sur le développement de la ressource humaine » Cas : SONATRACH 2019
- NASSIME MESSAOUDI « Essai d'évaluation de la politique de formation et son rôle dans le développement des compétences du personnel, cas SONATRACH, 2012

# **Les annexes**

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

**Département des Sciences de gestion**

**Option : management des ressources humaines**

**Mémoire de master**

**Thème :** impacte de formation sur développement des ressources humaines

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

Si vous acceptez de répondre aux questions qui suivent, cela ne prendra que quelques minutes de votre temps précieux. Nous vous assurons de garder l'anonymat et de n'utiliser vos informations qu'aux fins de cette recherche.

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

**Réalisé par :**

**Les étudiants :**

- MELOULI MOUNIR
- OUGUERGOUZ MOHAMED

## **Questionnaire**

**Mettez (x) devant la réponse choisie.**

Partie 01 : Profil du salarié

Sexe :

Homme       Femme

Age :

[20-30]       [30-40]

[40-50]       plus de 50 ans

**Niveau d'instruction :**

Primaire       Moyen

Secondaire       universitaire

**Catégorie socio professionnelle:**

Cadre       Agent de maîtrise       Agent d'exécution

**Ancienneté:**

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

**Le poste occupé actuellement :**

.....

**Type de contrat:**

CDI (contrat à durée indéterminée)

CDD (contrat à durée déterminée)

CTA (contrat travail aidé)

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

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

**Partie 02: La formation du salarié**

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

Oui     Non

Sinon, à votre avis pourquoi?.....

**02/Si oui, quelle est l'anature de votre formation ?**

Interne     Externe

**03/Quel type de formation ?**

Perfectionnement     Adaptation

**04/comment avez –vous été choisi pour participer à cette formation ?**

- Une initiative personnelle
- Une obligation de la hiérarchie

**05 /Où avez-vous suivi cette formation ?**

- Dans l'entreprise
- Dans un centre de formation
- A distance/ e-Learning

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

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

**07/La formation que vous avez suivie était- elle en rapport avec votre activité dans l'entreprise ?**

Oui     Non

**08 /La formation est pour vous un facteur motivant dans le travail ?**

Oui     Non

**09/Étiez-vous informé des objectifs de la formation?**

Oui       Non

**10/Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?**

- Une meilleure adaptation au poste
- Un enrichissement de votre culture personnelle
- La possibilité d'être promu
- Une meilleure participation pour l'entreprise

**11/ le contenu de stage ?**

- Théorique
- Pratique
- Les deux

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

Oui       Non

Expliquez votre réponse:

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

**13/Est-ce que la formation est destinée à tout le personnel ?**

Oui                       Non

**14/Est-ce que la formation est destinée à tout le personnel ?**

Moyenne               forte

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

Bonne                       Moyenne  
 Mauvaise

**16 /A votre avis quels sont les critères attrayants dans une formation professionnelle continue ?**

- Le lieu de la formation
- Le niveau des formateurs
- L'objet de la formation
- Les enjeux de la formation (compétences, promotion)

**17/Si vous n'êtes pas satisfait, quelle sont vos raisons ?**

.....

.....

.....

**18/ Pensez vous que les formations proposées par votre entreprise étaient bénéfique pour les salariés formés ?**

- Oui                       Non

Dites comment .....

.....

.....

.....

**19/Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?**

.....

.....

.....

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

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

- Séminaires       Perfectionnement       Recyclage

**21/ Avant de participer à la formation avez-vous rencontré des difficultés dans l'exécution des nouvelles taches ?**

- Oui                       des fois                       non

**22 /Pour vous quels sont les facteurs que favorisent le plus le développement de vos compétences ?**

- Formation
- Expérience
- Condition de travail
- Promotion (plus de responsabilité)
- Autres .....

**23 /trouvez vous que la formation est nécessaire pour développer vos compétence ?**

- Oui  non

Si oui, Comment ?.....

**24/ les connaissances acquises par la formation ont elle une influence sur vos compétences ?**

- Oui  non

**25/Le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences :**

- Etre plus opérationnel
- Contact avec d'autres salariés
- Rien de tout
- Moyen d'augmenter le salaire

**26/ la formation vous a rendu plus compétent et plus opérationnel dans votre travail ?**

- Oui  Non

Autre.....

**27/ D'après vous est-ce que la formation peut-être considérée comme un moyen pour le développement de la SONATRACH ?**

- Oui  Non

**28 /Est ce que les enseignants chargés de la formation arrivent à vous convaincre, c'est-à-dire, ils vous transmettent le message en clair et en net.**

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

**29/ Que pouvez vous dire de plus à propos de l'impact de la formation professionnelle sur les compétences des salariés au sein de l'entreprise SONATRACH ?**

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

**30/Souhaiter une autre formation ?**

Oui                       non

***Merci pour votre collaboration***

## Tables des matières :

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

<b>Introduction générale</b> .....	<b>.01</b>
<b>Cadre méthodologique de la recherche</b> .....	<b>.03</b>
1- Les raisons de choix du thème : .....	<b>.04</b>
2- Les objectifs de la recherche : .....	<b>.04</b>
<b>Partie 1 : cas théorique sur la formation et le développement de compétences</b>	
<b>Chapitre 1 : généralité sur la formation</b> .....	<b>.06</b>
<b>Introduction du chapitre</b> .....	<b>.06</b>
<b>Section1 : définition et concept de formation</b> .....	<b>.06</b>
1-Politique de formation .....	<b>.06</b>
2- Les objectifs d'une politique de formation .....	<b>.07</b>
3-Formation en Algérie.....	<b>.07</b>
4- Les enjeux de la formation .....	<b>.09</b>
5- Les objectifs de la formation .....	<b>.10</b>
<b>Section2 : les modalités de la formation</b> .....	<b>.10</b>
1- Les types de la formation .....	<b>.11</b>
2 Les fonctions de la formation .....	<b>.14</b>
3- Les actions de la formation .....	<b>.14</b>
<b>Section 3 : plan de formation</b> .....	<b>.16</b>
1- Le plan de formation en entreprise .....	<b>.16</b>
2 Les finalités de plan de formation .....	<b>.16</b>
3-Elaboration d'un plan de formation .....	<b>.19</b>

4-évaluation des actions de formation ou effet de formation .....	21
5-les acteurs de la formation .....	23
6-conclusion du chapitre 1 .....	27
<b>Chapitre 2 : impacte de la formation sur le développement des compétences.....</b>	<b>28</b>
Introduction du chapitre .....	29
<b>Section 1 : la gestion des compétences .....</b>	<b>29</b>
1-Définitions de quelle que nations .....	29
2-Typologie des compétences .....	32
3-Les caractéristiques des compétences.....	36
4-Les enjeux attaché a la compétence.....	36
5-Limites et risque de la gestion de compétences.....	38
<b>Section 2 : le développement des compétences .....</b>	<b>39</b>
1-Définitions de quelle que nation .....	39
2-Le cinq vois de développement de compétences.....	40
3-Le développement permanant des compétences .....	40
4-Nécessité de la formation dans le développement des compétences.....	43
5-Les moyens de développement des compétences.....	43
6-L'enjeu du développement de compétences .....	45
<b>Section 3 : formation et développement des compétences.....</b>	<b>46</b>
1-Le rôle de la formation dans le développement de compétence.....	46
2-La Formation au service du développement des compétences.....	47
3-Relation formation compétences .....	48
4-Les principes à respecter pour que la formation soit aux services du Développement des compétences .....	52
5-L'impact des actions de formation sur le développement des compétences.....	53
Conclusion du chapitre .....	54

**Partie 2 : cas pratique au sein de l'entreprise SONATRACH BEJAIA**

<b>Chapitre 3 : la formation au sein de la SONATRACH Bejaia.....</b>	<b>55</b>
Introduction du chapitre .....	56
<b>Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil</b>	
1-Présentation de la SONATRACH .....	57
2-Présentation de la direction régionale de Bejaia DRGB.....	58
3-Historique .....	58
4-Les activités de l'entreprise .....	59
5-Les différents services de la DRGB/ SONATRACH.....	61
6-Les effectifs.....	62
7-Présentation des structures de la RTC .....	62
8-Département ressources humaines et communication.....	65
<b>Section 2 : la formation au sein de la DRGB/SONATRACH.....</b>	<b>66</b>
1-la formation au sein de la DRGB/SONATRACH.....	66
2-Le rôle et la finalité de la formation au sein de la DRGB .....	66
3-Les lieux de formation .....	67
4-Les objectifs de la formation au sein de la DRGB /SONATRACH.....	69
5-Point positifs et négatifs de la pratique de formation dans cette entreprise .....	69
<b>Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>71</b>
Partie 1 : Données personnelles des enquêtés.....	71
Partie02:La formation du salarié.....	74
Partie 03 : Développement des compétences lors de la formation.....	84
Synthèse des résultats.....	93
Conclusion du chapitre .....	95
Conclusion générale.....	97

## **Résumé**

La formation des employés constitue l'un des leviers stratégiques des ressources humaines, facteur d'ajustement, d'adaptation et un acte privilégié de commandement dans l'entreprise, elle contribue au développement des compétences des salariés afin d'actualiser leurs savoirs et d'acquérir de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnelles, comme elle renforce le degré d'adaptation à leur poste de travail et leur environnement en développant leur potentiel d'innovation et de créativité.

Notre objectif était de connaître l'impact de la formation sur le développement des ressources humaines dans l'entreprise SONATRACH.

## **Abstract:**

Employee training is one of the strategic levers of human resources, a factor of adjustment, adaptation and a privileged act of command in the company, it contributes to the development of employees' skills in order to update their knowledge and " acquire new knowledge in their professional behavior, as it strengthens the degree of adaptation to their workstation and their environment by developing their potential for innovation and creativity.

Our goal was to know the impact of training on the development of human resources in the company SONATRACH.