



*Université Abderrahmane Mira de Bejaia  
Faculté des Sciences Economiques, Commercial et des Sciences de  
Gestion  
Département des Sciences de Gestion*

# *Mémoire De Fin de cycle*

*En vue l'obtention d'un diplôme de master en management des  
ressources humaines*

*Option : Management Des Ressources Humaines*

*Thème :*

*Formation et Développement Des Compétences  
Au Sein De L'entreprise*

*Cas des cadre de la DRGB/SONATRACH*

*Réalisé par :*

*M<sup>me</sup> : BOURICHE Lydia*

*M<sup>me</sup> : AMRANE Ismahene*

*Encadré par:*

*M<sup>me</sup> : AMGHAR*

*Année universitaire : 2021-2022*

# Remerciements

*Avant tout, nous tenons à remercier Dieu tout puissant  
De nous avoir donné la force, la patience et le courage pour mener notre  
travail.*

*Nous remercions nos familles qui nous ont toujours  
Encouragés et soutenus durant toutes nos études. Nous  
adressons notre reconnaissance et nos remerciements  
À notre promotrice Mme Amghar d'avoir accepté de nous encadrer pour  
ce projet de fin de cycle, ainsi pour son soutien, ses remarques  
pertinentes et son encouragement.*

*Nous tenons aussi à remercier Mme S. Warda notre encadreur au sein  
de la DRGB /SONATRACH pour sa disponibilité et son aide, qui nous  
a orienté durant toute la période de stage*

*A toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la  
réalisation de notre mémoire*

*Lydia & Ismahene*

# Dédicace

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont  
donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance  
afin de me voir devenir ce que je suis,  
merci mes parents.*

*A mon cher frère : Hocine qui m'a soutenu et  
encouragé durant toutes mes études.*

*A mes très chères sœurs : Assia et Kahina qui m'ont  
aidé durant les moments les plus pénibles.*

*A mes beaux frères billal et ramzi*

*A mon amour Tarik qui m'a aidé et encouragé et soutenu toute au  
longue de mes études.*

*À ma chère binôme ismahene pour sa entente et sa sympathie*

*A toute ma famille sans exception.*

*A tous mes meilleurs amis*

*B. Lydia*

# Dédicace

*J'ai l'honneur de dédier ce modeste travail aux être les plus chères à mes yeux:*

*A mes chères précieux et bien aimés parents, surtout ma très cher mère qui à partager mes soucis et qui m'a soutenu tout au long de mon Parcours*

*Je prie le bon dieu de les bénir, de veiller sur eux en espérant qu'ils seront toujours fiers de moi*

*A mes chers frères LOTFI et WASSIM que le dieu les protèges.*

*A MOHAMED que j'aime énormément A*

*mes grande parents que dieu les protège A*

*ma binôme LYDIA que j'aime beaucoup*

*A toutes personnes qui me sont chères, et à tous ceux qui aiment et estime ISMAHENE.*

*A. Ismahene*

---

Liste des abréviations

**Liste des abréviations**

<b>SONATRACH</b>	Société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures.
<b>GRH</b>	gestion des recources humaines.
<b>GPEC</b>	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
<b>DRH</b>	Direction des ressources humaines.
<b>RH</b>	Ressource humaine.
<b>DRGB</b>	Direction régionale de Bejaia
<b>RTO</b>	Région transport ouest
<b>RTC</b>	Région transport centre
<b>RHC</b>	Ressource humaine et communication
<b>FIN</b>	Finance
<b>HSE</b>	Hygiène Sécurité et Environnement
<b>P.E.D</b>	Division Pétrolium Engineering, développement
<b>E.N.C</b>	Division engineering construction
<b>TRC</b>	Transport régionale de Bejaia
<b>CFP</b>	Compagnie française des pétroles
<b>SNREPAL</b>	Société nationale de recherche et d'exploitation des pétroles en Algérie
<b>SOPEG</b>	Société pétrolière de gérance
<b>CPE</b>	Centre de formation en entreprise
<b>IAP</b>	Algérien pétroleur Institute

**Liste des abréviations**

**Introduction générale** P1

**Chapitre I : la formation dans l'entreprise** P3

**Section 01** : notion de base de la formation P3

**Section 02** : le processus de formation P10

**Section 03** : l'établissement de la politique et l'ingénierie de la formation dans l'entreprise  
P17

**Chapitre II : le développement des compétences** P27

**Section 01** : notion de compétence P27

**Section 02** : la gestion des compétences P33

**Section 03** : le développement des compétences P38

**Chapitre III : la formation et le développement des compétences au sein de  
DRGB /SONATRACH** P44

**Section 01** : présentation de l'organisme d'accueil P44

**Section 02** : la formation au sien de la DRGB /SONATRACH P55

**Section 03** : exécution, suivi et évaluation du plan de formation P61

**Section 04** : de la formation au développement des compétences au sein de  
DRGB /SONATRACH P65

**Section 05** : Analyse et interprétation des résultats P67

**Conclusion générale** P82

**Bibliographie** P83

**Liste des tableaux**

**Annexe**

## Introduction générale

Aujourd'hui, toutes les entreprises évoluent dans un contexte économique et technique de plus en plus complexe, incertain et imprécis.

En Algérie, et depuis les années 70 les entreprises ont commencé à revoir la place de l'homme dans leurs organisations, La formation apparait comme un moyen nécessaire pour développer ses ressources humaines.

D'ailleurs, de plus en plus les entreprises fondent leurs stratégies sur la valorisation des ressources humains qui les composent par des politiques de formation et de développement des compétences adapté dans le cadre d'une gestion de ressource humain , bien intégré à la stratégie de la firme.

Il est reconnu que la politique de formation permet à court terme de s'adapter aux nouveaux outils, aux nouvelles méthodes et organisation du travail que l'entreprise veut intégrer dans sa gestion. Aussi il est important que cette politique réponde à des besoins en formation du personnel et à des besoins futurs que l'entreprise entend satisfaire en matière des compétences.

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

Nous retiendrons que la formation vise la promotion d'une nouvelle culture, celle de la performance et de la qualité, car elle empêche l'obsolescence et le vieillissement des connaissances.

L'efficacité de la formation ne peut être validée sans qu'elle soit évaluée situant sa réussite ou échec alors l'évaluation rentre dans le but de vérification et d'analyse de l'exactitude et de réalisation des objectifs assignés par le responsable dirigeant à l'encontre de leurs personnels.

Parmi les entreprises pionnière dans ce domaine, on trouve SONATRACH, qui est une entreprise publique économique à caractère industriel et commercial, placées sous la tutelle du ministère de l'énergie.

L'objectif visé par notre thème de recherche est de déterminer la relation entre la formation et le développement des compétences au sein de l'entreprise SONATRACH.

Les raisons du choix de notre thème sont :

- D'acquérir des connaissances dans le domaine de gestion des ressources humaines, et plus particulièrement qui concerne la formation et le développement des compétences
- découvrir le rôle que peut jouer la gestion de la formation et le développement des compétences au sein de l'entreprise SONATRACH.

Ainsi, notre problématique de recherche à laquelle nous tenterons d'apporter des réponses est comme suite :

**Pouvons-nous considérer la formation comme un facteur de développement des compétences ?**

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

- La formation permet-elle d'acquérir des connaissances et des ressources ?
- La qualité de la formation suivie par l'entreprise SONATRACH a-t-elle vraiment un impact sur le développement des compétences des salariées ?

Au tour de notre thème « formation et développement des compétences » nous avons scindé ce modeste travail en trois chapitres :

**Premier chapitre :** aborde la formation sa définition, ses types et ses objectifs.

**Le deuxième chapitre :** se focalise sur la notion du développement des compétences, son sens et ses moyens.

**Le dernier chapitre :** est consacré à la présentation, l'analyse et l'interprétation des données et pour mieux appréhender la formation exercée par l'entreprise SONATRACH et sa relation avec le développement des compétences.

On termine ce travail avec une conclusion générale

# **Partie théorique**

# **Chapitre I :**

**La formation dans l'entreprise.**

## **Chapitre I**

### **La formation dans l'entreprise**

La formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c'est sans doute parce qu'on a découvert qu'elle était un extraordinaire levier du développement de l'entreprise et de compétence de tout salarié.

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

D'abord nous avons partagé ce premier chapitre en trois sections, la première section va faire l'objet des notions de base de la formation, la deuxième section nous allons parler de l'établissement de la politique de l'ingénierie de la formation dans l'entreprise et la troisième section consiste de le processus de formation.

#### **Section 01 : notion de base de la formation**

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

##### **1.1. Définition de la formation**

La formation permet aux collaborateurs de participer activement à la gestion de leur carrière d'évoluer dans l'entreprise, c'est aussi le moyen de faire concorder les compétences avec les besoins de l'entreprise.

Pour J.P CITEAN (1992), la formation est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leurs évolutions professionnelles »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> CITEAN J.P, Gestion de la ressource humaine, édition Masson, Paris, 1992, p 85.

Ainsi pour DIMITRI (2003), « la formation doit permettre à l'individu de Trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans des situations de travail et provoquer un changement dont il est conscient »<sup>2</sup>

Cette définition est basée sur deux éléments essentiels :

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

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

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

## 1.2. Objectif de la formation

Si en veut identifier les objectifs de la formation, nous allons donc préciser ses objectifs d'une manière générale, puis d'une manière particulière.<sup>3</sup>

### a- Les objectifs généraux :

Parmi les objectifs de formation :

- ✓ Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation de matériel et des équipements et une réduction des accidents et départs.
- ✓ Maintenir un degré de capacité nécessaire.
- ✓ Construire un programme d'expansions et a la politique d'acquisition des ressources humaines.
- ✓ Aider à l'insertion de la bonne personne a la bonne place au bon moment.
- ✓ Développer les capacités de jugement des formes, aider hiérarchie a assurer l'équilibre en humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.

---

<sup>2</sup> DIMITRI.W, Les ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition Organisation, Paris, 2003, p437

<sup>3</sup> Ibid. page, 140.

- ✓ Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives aussi qui améliorent la qualité la quantité des produits.
- ✓ Permettre à la direction de préparer les plus aptes pour une promotion.
- ✓ En accroissements des compétences ils participent à l'enrichissement de responsabilité de personnel.

### **b- Les objectifs particuliers :**

Parmi les objectifs particuliers on cite deux objectifs essentiels<sup>4</sup> :

1. Les objectifs liés aux salariés :
  - L'acquisition d'une qualification professionnelle.
  - Adapter les personnels à des exigences culturelles par l'acquisition d'un savoir a finalité culturelle.
  - Promotion dans l'entreprise.
  - S'adapter au poste occupé.
  - Contribuer à maintenir un bon climat social dans l'entreprise par le développement d'un savoir-faire, savoir être pour réaliser une activité sociale.
2. Les objectifs liés à l'organisation :
  - Améliorer et développer la culture de l'entreprise.
  - Assurer l'adaptation de la main d'oeuvre aux poste actuels.
  - Préparer le personnel a des promotions
  - Rendre capable le personnel à participer efficacement a un projet.
  - Faire développer les outille intellectuels de base

## **1.3. Les types de la formation**

En distingue plusieurs types fondamentaux de formation :

### **1.3.1 La formation initiale :**

Ce type de formation n'est ni accessible aux adultes salariés ni aux demandeurs d'emplois. Le mode de fonctionnement est traditionnel, sans alternance. Dans les cas des études techniques, le contenu de la formation inclut toujours des disciplines générales.

---

<sup>4</sup> Ibid. page, 141.

La validation se fait soit par un contrôle contenu (résultat au cours de l'année) et un examen final soit seulement par un examen final.

### **1.3.2 La formation professionnelle :**

La formation professionnelle définie comme le résultat des efforts d'enseignement apprentissage visant à améliorer les préparations des personnes au monde de travail.

### **1.3.3 La formation pré-qualifiante :**

Elle peut être utile si vous n'avez aucune idée du métier que vous aimeriez faire. Elle vous permettra de découvrir différents secteurs, différents métiers et de vous construire un projet professionnel. Elle peut aussi vous permettre valider un projet professionnel auprès de spécialistes par une immersion en entreprise

### **1.3.4 La formation qualifiante :**

Elle s'adresse aux personnes qui ont un projet professionnel déterminé et validé mais qui n'ont pas les compétences nécessaires pour postuler auprès des entreprises. Ce type de formation vous permettra de maîtriser les connaissances et les méthodes nécessaires pour assurer un poste de travail dans le secteur visé.

### **1.3.5 La formation « adaptation » :**

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

Ce type de formation s'observe soit dès l'entrée dans le poste (adaptation Initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des Pratiques. Le personnel garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère Professionnelles dans le même métier, ces sont généralement placées sous la Responsabilité directe de la ligne hiérarchique qui peut disposer à cet effet d'un Budget décentralisé.<sup>5</sup>

### **1.3.6 La formation « gestion prévisionnelle du personnel »**

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

---

<sup>5</sup> JAQUS Soyer, fonction formation, édition d'Organisation, Paris, 1999, p 7.

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

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

### **1.3.7 La formation investissement :**

La formation investissement renvoie à la combinaison de deux optiques : premièrement, la formation cout cher et il convient de la rationaliser et de maitriser son utilisation. Deuxièmement, la formation est un moyen d'accompagnement efficace de la mise en œuvre de projet développement et de perfectionnement.<sup>6</sup>

La formation investissement nécessite une démarche d'ingénierie de formation ou nous retrouvons les quatre temps : analyser, concevoir, réaliser, évaluer.

### **1.3.8 La formation « projet d'entreprise » :**

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

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

### **1.3.9 La formation recensement et catalogue :**

Cette pratique mêle à la fois les logique individuelles, c'est le recensement des attentes et desiderata des personnes, et les demande des services par une certaines prise en compte des besoins exprimés par les services. La repense apportée s'effectue par la mise en œuvre de formation à partir des catalogues de formation. Dans ce cas, la formation est plus l'expression

---

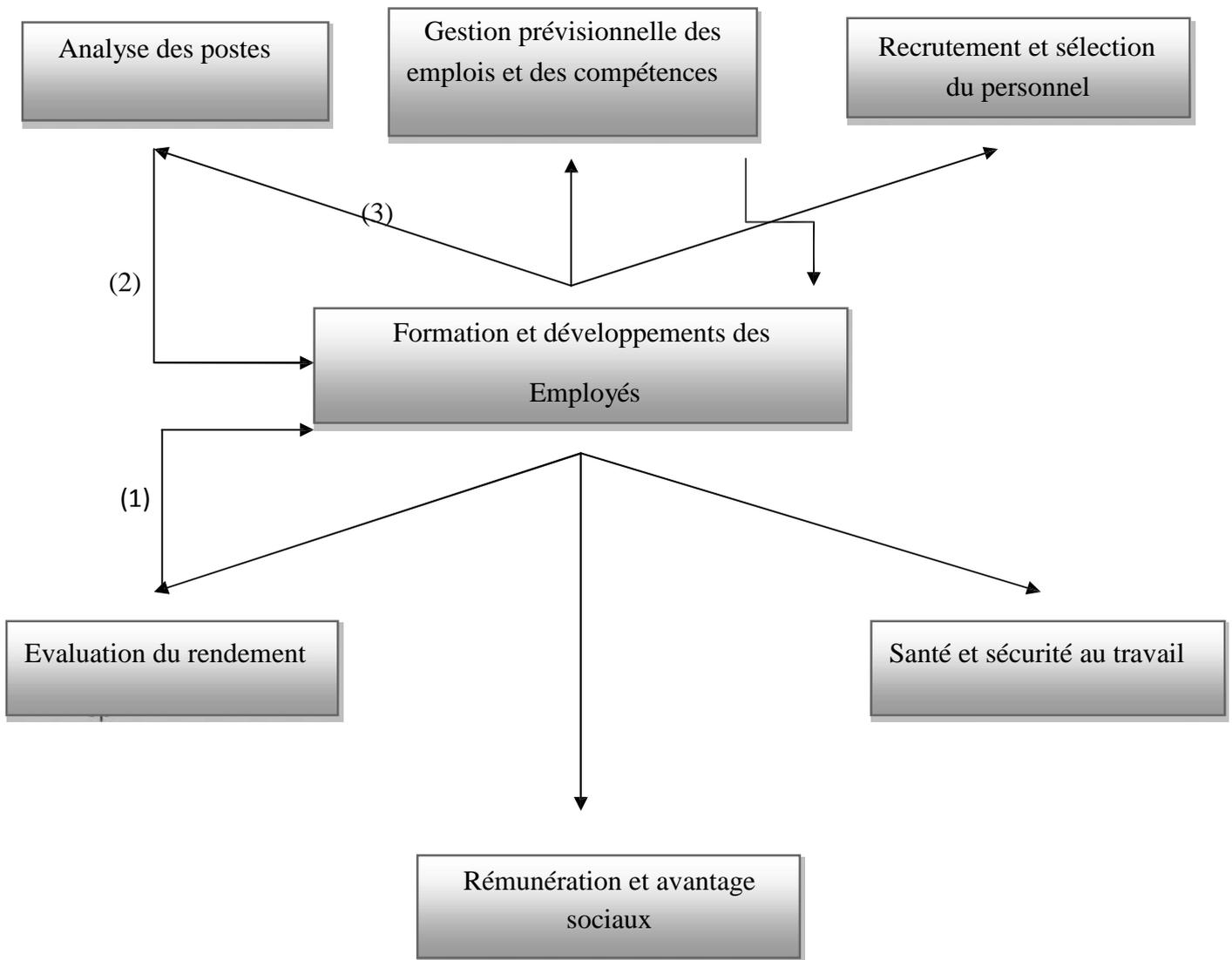
<sup>6</sup> Thierry ARDOUIN, op.cit.P68

de l'offre (de formation) que de l'analyse effective du besoin et la mise en œuvre spécifique d'une formation ou de résolution d'une situation problème ou la formation est un élément de réponse.<sup>7</sup>

#### 1.4. Relation entre la formation et les autres activités de la GRH

Il existe une relation très étroite entre la formation des employés nécessaires aux opérations et les autres activités de la GRH comme l'illustre le graphique suivant :

**Schéma n°1 : relation entre formation et les autres activités de GRH**



**Source :** réalisé pour nous même

<sup>7</sup> Idem, p67

Il existe des interaction quasi continues entre la fonction de formation et celles de l'étude des postes, de la GPEC et de l'évaluation du rendement schématisée à travers les flux (1), (2), (3). Ces différentes relations sont expliquées ci-dessous

#### **1.4.1 L'analyse de poste**

Cette fonction a permis de décrire de responsabilité et des habilité requise des titulaire de poste afin qu'ils obtiennent un rendement optimal. Un employée bien formé sera plus productive et rentabilisera le matériel mis à sa disposition.

#### **1.4.2 La GPEC**

Les besoins de formation sont directement liés aux besoins des employées d'une organisation. La formation constitue une alternative de premier ordre dans la procédure de planification des emplois et des compétences.

#### **1.4.3 Le recrutement et la sélection du personnel**

Pour le recrutement interne, la formation est un outil indispensable pour répondre aux exigences des futures postes. La formation est en outre un outil d'apprentissage pour la nouvelle recrue.

#### **1.4.4 L'évaluation du rendement**

Le rendement au travail est le fruit des connaissances, des habilités et des attitudes acquises Durant la vie professionnelle. L'évaluation du rendement constitue une des meilleurs moyens mis à la disposition de l'entreprise pour diagnostiquer les besoins en formation en vue d'apporter aux employés les ajustements dont ils auront besoin.

#### **1.4.5 La rémunération et les avantages sociaux**

La rémunération dans l'organisation est directement influencée parc les compétences les employée au travail en ce sens qu'ils sont payés pour les responsabilités qu'ils assument au sien de l'organisation.

#### **1.4.6 Santé et la sécurité au travail**

Une des obligations de l'employeur c'est d'informé et formé tous les employés quant aux risque et dangers professionnels liée à l'exécution de leur tâche et de les inciter à adopter les mesures préventives nécessaires.

## **Section 02 : le processus de formation**

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

### **2.1. Les besoin de formation dans l'entreprise**

Le besoin de formation est différent des autres besoins fondamentaux comme les besoin physiologiques ou encore les besoin psychologique, la formation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen à disposition, une réponse a un problème rencontré dans le travail. Le recueil des besoins de formation devrait plutôt s'appeler le recueil des objectifs à atteindre, avec l'aide de la formation, ou encore, le recueil des problèmes à résoudre par la formation.<sup>8</sup>

Le besoin de formation a souvent pour objectif de faire un changement dans l'environnement de collaborateur. Ce changement c'est une adaptation ai niveau de poste de travail le collaborateur doit lui-même modifier sa pratique professionnelle.<sup>9</sup>

Donc il est bien définir le besoin de formation ce sera bien décrire des changements que l'on veut obtenir, bien monter le plan d'action qui vise des changements souhaités.<sup>10</sup>

#### **2.1.1 Les type de besoins**

Pour bien communiquer en matière de formation, il est nécessaire de distinguer trois types de besoin <sup>11</sup>:

➤ Les besoin personnels :

Lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désir atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation direct avec le poste qu'il occupe et qu'il pense que la formation va l'aidé, nous parlerons de besoin personnels de formation, quand le salarié é a l'idée pour une formation pour résoudre un problème ou atteindre un objectif, cette formation est à l'initiative est a du salarié. Elle le restera ou si l'entreprise l'accepte, elle viendra a l'initiative de l'entreprise quand elle est programmé comme plan de formation.

---

<sup>8</sup> SOYER Jacques, «fonction formation», op.cit.135

<sup>9</sup> Ibid.P.137

<sup>10</sup> SOYER Jacques, op.cit. Page, 137.

<sup>11</sup> Ibid.p.138

➤ Les besoin individuels :

Qui sont recensés par les managers lors des entretiens d'appréciation, ou lors des entretiens professionnels<sup>12</sup>.

Par convention, nous considérerons qu'il s'agit de besoin ne concernant qu'un seul individu dans le cadre de son poste occupé actuellement, ou a tenir dans un avenir déterminé ; en accord avec ses managers ou son organisations. Il s'agit donc de formation sur les initiatives de l'entreprise, parce que c'est l'entreprise qu'à détecter ce besoin et ensuite, elle a programmé un plan de formation<sup>13</sup>.

➤ Les besoin collectifs :

Qui sont identifié par le responsable de formation auprès des cadres dirigeants et des managers opérationnels lors d'entretien de recueil de besoin<sup>14</sup>.

Par convection ce type de besoin en peut les correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes de travail, tous les titulaires d'un poste donné, toutes les personnes d'un statut spécifié, tous les membres d'une unité donnée, la aussi on peut considère qu'il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise<sup>15</sup>.

### **2.1.2 Les moyens d'identification des besoins**

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

➤ **Observation et écoute**

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

➤ **Entretien individuel**

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

---

<sup>12</sup> COHEN Annick, «toute la fonction ressource humaines», op.cit. Page, 263

<sup>13</sup> SOYER Jacques, op.cit. Page ,139

<sup>14</sup> COHEN Annick, op.cit. Page, 263

<sup>15</sup> SOYER Jacques, op.cit. Page ,139

➤ **Groupe de discussion**

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

➤ **Evaluation du rendement**

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

## **2.2. L'efficacité de la formation**

Une formation efficace est celle qui produit des effets, qui atteint ses objectifs. C'est donc celle qui engendre des changements au niveau de l'unité de travail concernée. En effet, les objectifs en matière de formation peuvent toujours se traduire en termes de modifications ou d'évolutions.

### **2.2.1 Les sept conditions d'efficacité de la formation**

La formation ne peut trouver sa pleine efficacité que si les acteurs qui en ont la charge se préoccupent du respect d'un certain nombre de conditions.<sup>16</sup>

- **Intégrer la solution formation dans des plans de changement :**

Pour l'atteinte de ses objectifs finals, une organisation peut utiliser la formation mais celle-ci n'est pas le seul levier de changement. Les maitres d'œuvre de la formation doivent, au moment de l'analyse de la demande, provoquer la construction d'un «plan de changement» par les différents acteurs concernés. Ce plan fait appel à tous les moyens favorisant l'atteints des objectifs finals assignés à l'action.

- **Gérer contractuellement et par objectif la formation :**

Il y a lieu de mettre en place des contrats (individuels ou collectifs) précisant les objectifs que les contractants veulent atteindre et les moyens que chacun est prêt à développer. Ces contrats lient notamment les formés et leurs hiérarchie, mais également d'autre acteurs de la formation, par exemple :

---

<sup>16</sup> Mohamed. RAIS, ressources, revus de NAFTAOGAZ, n°07-juin 2005, p11-13.

- ✓ Des contrats de prestation de service, entre d'une part les organisations de formation ou les formateurs externe et d'autre part l'entreprise ;
- ✓ Des contrats tripartites, entre l'animateur, son responsable et le service de formation ;
- ✓ Des contrats pédagogiques, entre les formateurs et les formés ;

- **Faire participer les formés dans toutes les phases de leur formation :**

Cette participation déclenche la motivation des formés et leurs adhésion aux actions entreprise. Une utilisation de méthodes actives, au cours des phases pédagogique, renforce la motivation des formés.

- **Fournir aux acteurs les moyens de suivre les retombées des actions entreprise :**

Il s'agit de donner des repères aux acteurs du changement. Des tableaux de bords vont permettre à chacun de constater les résultats de leurs efforts. Cette information doit être fréquent et mise à jour de façon régulière. Elle provoque un renforcement positif des bonnes pratiques.

- **Développer, au niveau du service formation, une démarche client-fournisseur :**

Lorsqu'une unité de travail élabore un plan de changement, elle le fait sous la conduite de ses managers. Les fonctionnels de la DRH, de la formation ou de l'organisation ne sont présents qu'au titre de l'assistance conseil. Le service formation est fournisseur son rapport à chaque système-client qui fait appel à ses services. Il recherche avant tout la satisfaction de ses clients et non la facilitation de ses activités.

- **Atteindre le plus rapidement possible, la masse critique :**

Pour les actions qui visent l'évolution comportementale d'un grand nombre de personnes, il faut veiller à ce qu'elles ne s'étalent pas trop dans le temps, de façon à disposer rapidement d'un fort pourcentage de personnes formées. En effet, ces dernières vont, par leur changement de comportement influencer les autres et faire basculer l'ensemble du personnel concerné vers de nouvelles pratiques.

- **Utiliser la formation-action :**

Il s'agit de confier aux formés des problèmes réels à résoudre. Les travaux réalisés par l'individu ou par les petits groupes concernés sont alors des occasions de développement ou

De perfectionnement de certaines capacités. Le formateur est présent en qualité de soutien ou pour faciliter le transfert des acquisitions vers d'autres situations de travail.

### **2.2.2 Evaluation de la formation**

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

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

## **2.3. Les enjeux organisationnels de la formation**

L'effet de la formation sur l'entreprise s'étend fréquemment à son système social : la formation ne concerne pas que les individus ; en développant de nouvelles connaissances et habitudes de relation humaines, elle peut modifier en profondeur les comportements collectifs et atteindre ainsi l'équilibre de système social, tant au plan des décisions et du commandement officiel qu'à celui de la définition des tâches et des spécialisations socioprofessionnelles.<sup>17</sup>

### **2.3.1 Les salariés**

Pour les salariés, elle peut revêtir de multiples visages. Il peut être rassurant d'être envoyé en formation dans la mesure où une entreprise ne se donnerait pas la peine de former un collaborateur dont elle aurait décidé de se passer à court terme : le fait que la société «Investisse» sur un individu peut alors être considéré par ce dernier comme un signe de sa stabilité et de sa sécurité dans l'organisation. De même, le fait d'avoir accès à certains stages réservés par exemple aux jeunes cadres à potentiel peut prendre des allures de forte rétribution symbolique et peut apparaître comme une promesse d'évolution de carrière, comme une récompense a des comportements «positifs». Il peut aussi s'agir d'une stratégie défensive : chercher à se rendre indispensable, être le seul à détenir ne compétence valorisé sont aussi des Motivations possible.

---

<sup>17</sup> L. CADIN, Guérin, F. PIGEYRE, op.cit. p315.

### **2.3.2 Les responsables opérationnels**

Pour eux la formation constitue objectivement, quel que soit leur conviction quant à son utilité et les avantages qu'ils peuvent tirer à terme de collaborateur mieux formés, un facteur de désorganisation : il leur faut selon les cas compenser les absences, organiser la polyvalence, aménager le tutorat, dégager des ressources sur leur budget. C'est pour eux que le détour de production qu'elle représente s'avère le plus gênant. D'où des comportements visant parfois à restreindre, voire à empêcher la formation des membres de leur équipes, à en diminuer la durée, à privilégier les modalités de formation pouvant se dérouler au même lieu de production.

Elle peut également constituer pour eux, à plus long terme, une menace : un salarié formé et compétent est certes davantage productif, mais il a aussi davantage de moyens pour aller exercer ailleurs ses talents.

### **2.3.3 Les dirigeants**

Ils ne sont que rarement des techniciens de formation et ce sont néanmoins eux qui sont en position de lui donner de sens à l'échelle de l'organisation toute entière. Cela étant, même quand ils sont persuadés de la contribution potentielle de la formation à leur stratégie, les impulsions qu'ils lui donnent risquent d'être marquées par cette méconnaissance normale.

## **2.4. La formation dans l'entreprise Algérienne**

La formation dans l'entreprise couvre aujourd'hui non seulement le savoir et le savoir-faire technique mais aussi les attitudes sociales, l'aptitude à la communication, les capacités managériales et organisationnelles des employés.

D'après RAHMANI<sup>18</sup> l'administration de toutes entreprises des pays du monde ont créés leur propre système, de formation administrative et technologique pour affronter les nouvelles exigences du marché et les nouvelles exigences de travail, mais les trois phases de l'évaluation de l'appareil de formation en Algérie nous montrent à chaque fois on trouve l'inadéquation entre les moyens et les résultats obtenues.

---

<sup>18</sup> RAHMANI.A «gestion des ressources humaines-la formation», in, direction des ressources humaines, direction générale de la sûreté nationale, avril 2003, p125.

➤ **Phase 1 :**

Qui commence à partir de l'indépendance, caractérisés par le départ des fonctionnaires européens, avec le sous encadrement de l'administration et l'émergence de nouvelles institutions administratives (ministères...) le système éducatif ne pouvait plus répondre à la démarche croissante de l'administration, à partir de cette dernière l'entreprise algérienne c'est retourné à la formation en créant l'école nationale d'administrations, les centres de formation et les écoles d'application technique.

➤ **Phase 2 :**

Cette phase a commencé avec la naissance de l'administration économique tentaculaire et fortement cloisonnée, où chaque administration d'une entreprise a voulu s'autonomiser du point de vue de la formation. Ce qui a donné lieu à une prolifération des établissements de formation, souvent à des doubles emplois en l'absence d'une véritable coordination de tout l'appareil mis en place. Volonté d'autosuffisance de chaque secteur administratif, va apparaître après à travers la dispersion des moyens matériels, un gaspillage des moyens d'encadrement et partant par une faiblesse du point de vue, de l'encadrement pédagogique c'est ainsi qu'il est apparu nécessaire dans les années 80 de rationaliser l'appareil de formation.

➤ **Phase 3 :**

Cette phase a commencé avec l'apparition de problèmes d'implication de secteurs de l'enseignement supérieur dans le contrôle des établissements supérieurs et le secteur de la formation professionnelle dans la gestion de la formation des catégories intermédiaires, par ailleurs ces mesures comme les autres ont rencontrées leurs limites, parce que dans la formation elle étaient toujours mal ciblées et les filières ne prennent pas en considération les besoins des entreprises.

Aujourd'hui l'appareil de formation en Algérie n'est pas sous la direction de ces secteurs et son utilisation et son autonomisation a fait que cet appareil trouve un milieu professionnel, et les établissements de formation créent des filières par eux-mêmes qui font que la satisfaction des besoins des utilisateurs.

Les organisations algériennes d'aujourd'hui, se basent sur l'amélioration de ces performances et sur le professionnalisme de leurs compétences. Sur leur qualification s'en basent sur la formation professionnelle continue.

## **Section 03 : l'établissement de la politique et l'ingénierie de la formation dans l'entreprise**

### **3.1 La politique de la formation**

La politique de formation est, par définition, un moyen de réaliser les orientations prises par la direction dans la gestion de l'entreprise ou de l'institution.<sup>19</sup>

Elle est définie aussi comme un élément d'une entreprise, visant à assurer de manière globale sa rentabilité, la satisfaction de son environnement.

La politique de formation est rarement énoncée et encore moins écrite dans les entreprises c'est portant un excellent de communication, de cohésion social et d'affirmation d'une logique social et de ressources humains. La direction, appuyée par le responsable de formation, ne devrait pas hésiter à valoriser sa politique de formation par un écrit qui ne serait pas réservé aux seules commissions et représentants du personnel. Le responsable de formation à la un rôle à jouer pour donner une vraie place de formation.<sup>20</sup>

#### **3.1.1 L'élaboration de la politique de formation**

Elle ne fait pas de manière indépendante. Sa construction s'appuie sue la prise en compte, itérative, de sept facteurs :

- Le marché, le produit, la concurrence (environnement sociaux et économique) imposent des orientations politique (objectifs de performance, de qualité)
- La technologie : évolution des moyen de production (investissement en cours ou à moyen terme)
- Le management ou «animation hiérarchique» : gestion participative des hommes pour valoriser l'humain dans un cadre institué (évolution social).
- Etat des ressources humaines :
  - ✓ Les données factuelles : pyramide des âges, pyramide d'ancienneté, état et répartition des qualifications, état des emplois.

<sup>19</sup> Thierry ARDOUIN, op.cit.p62.

<sup>20</sup> Idem. P64.

- ✓ Les données liées aux modes de gestion des ressources humaines ou apparaît tout ce qui est lié aux pratiques d'entretien annuel d'évaluation, d'entretien d'évaluation de carrière, d'entretien de formation.
- Situation social en termes de climat et relation social :
  - ✓ Relation social : consultation avec les partenaires sociaux : obligation formelles, constitution des commissions règlementaires, mise en place des calendriers.
  - ✓ Climat social : dans quelle situation générale se trouve l'entreprise (licenciements, plan sociaux, rachats, reprise économique)
  - ✓ Culture et histoire : culture descendants liée au management, culture d'entreprise : construction social des acteurs et existence de l'inconscient collectif de l'organisation.
- Environnements réglementaire et sociogéographique : ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec les normes environnement (ISSO 14000). Mais la réglementation d'une façon générale.<sup>21</sup>

### 3.1.2 Les objectifs de la politique de formation

La politique de la formation comporte plusieurs objectifs<sup>22</sup> :

- **Assurer la compétence et la qualification des personnels** : cet objectif désigne toute les actions de formation visant à l'actualisation des connaissances professionnelles, l'adaptation aux nouvelles technologique, l'acquisition d'un meilleur savoir-faire professionnel et au développement de savoir être spécifiques.
- **Assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances** : c e t objectifs chercher a développé le niveau d'ensemble des personnels ou des public cibles en risque de marginalisation (lutte contre l'illettrisme, maintien des connaissances de base) ou à accompagner des évolutions professionnelles.
- **Améliorer l'efficacité des services** : cet objectif vise à favoriser le développement, et l'adaptation optimale, des unités, services mise en œuvre de nouveaux outils ou Nouvelles démarche.

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Idem, p65.

- **Mettre en place ou renforcer une démarche qualité** : c'est un objectif global de l'entreprise, ou de l'organisation, qui doit être relayé par les différents services mais aussi par chaque personne. C'est une culture particulière qui se met en place ou qui doit être soutenue.
- **Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation** : cet objectif vise au développement du travail d'équipe, mais aussi à accroître la prise des responsabilités individuelles et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration.
- **Connaitre l'organisation et développer une politique de communication** : il s'agit de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise, organisation ou institution, et de favoriser différentes formes d'échanges et de communication entre les services, chacun peut ainsi mieux se situer son travail dans un ensemble.
- **Développer une dimension particulière** : cet objectif s'inscrit dans une orientation particulière en fonction de l'entreprise, son domaine et l'axe qu'elle souhaite privilégier.
- **Assurer le développement personnel et culturel** : au-delà des actions pour l'entreprise, favoriser le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelles.

### 3.1.3 Le plan de formation

La politique de formation se matérialise à travers un plan de formation finalisé suivant les objectifs stratégiques et opérationnelles de l'entreprise.

La mise au point de plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en terme d'action de formation. Au-delà de l'obligation légale (plan annuel), il est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (trois à cinq ans). Ce limiter à une tranche d'un an renvoie à un pilotage à très courte vue et constitue un frein à une action à long terme dans l'entreprise.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Jean-Marie Peretti, p419.

### 3.1.3.1 Les étapes de plan de formation

Le plan de formation comprend plusieurs étapes :

#### - **Étape 1 : définir les objectifs**

Correspond à la démarche descendante qui est liée à l'identification des fondements du plan de formation dans ses aspects stratégiques et politiques, dans cette étapes il s'agit de prendre en compte :

- ✓ Les projets de changement ou d'investissement de l'organisation : ils correspondent à des choix volontaristes de la direction pour l'entreprise, et ces projets s'inscrivent dans un projet global ou sectoriel de l'entreprise telle que le projet d'information d'un secteur.
- ✓ L'évaluation des métiers et des professions : il s'agit d'accompagner et d'anticiper les évaluations techniques et sociales de métiers en lien avec le développement des savoirs techniques et scientifique.
- ✓ Les problèmes ou dysfonctionnement : il s'agit de limité ces problèmes et de voir dans quelle mesure la formation peut accompagner le règlement de ceux-ci.
- ✓ Les changements culturels : cet aspect s'inscrit dans une logique a moyen et longue terme dans la mesure où il s'agit de modification des valeurs, des modes de fonctionnement, de système de communication.

#### - **Étapes 2 : identifier les besoins en compétences**

Correspond a la démarche ascendante là où les attentes, besoin et demande des services, des personnels et des individus sont analysée et cela à partir de :

- ✓ Des informations du service formation ;
- ✓ Du recensement des demandes individuelles ;
- ✓ Du recensement des actions collectives et / ou projet de service ;

Donc, pour bien identifier la demande et l'analyse en quoi la formation peut et va jouer un rôle, il faut à chaque fois d'entrée dans une démarche itérative avec les personnes et les responsables concernés par la formation, il s'agit de :

- ✓ Dégager la place de formation pour la résolution des besoins. C'est le fait de reconnaître les situations problème et d'analyser en quoi et sur quoi la formation peut agir et de transcrire les actions en objectifs de formation et ces objectifs doivent dégager les objectifs attendus.
- ✓ Inscrire la formation dans les évolutions professionnelles des personnes et de service. Il s'agit de les bilans des acquis et des compétences et /ou savoir requis correspondant aux emplois types et aux cibles.
- ✓ Inscrire la formation dans les orientations. C'est de respecter les cohérences dans le cadre du schéma directeur des emplois et des ressources humains et d'une manière générale les liens avec la politique de formation.
- ✓ Dégager les contraintes et les spécificités. Prendre en compte en termes de fonctionnement : types de matériel, rythmes et plans de charge, horaires, délais, disponibilités des personnels.

### - **Etape 3 : hiérarchiser les actions**

Cette étape se réalise de la manière itératif ou il s'agit de :

- ✓ Localiser et décrire les actions de formation : a partir de la reprise des cahiers des charges de la demande, en prenant en compte la priorité des objectifs, les contraintes techniques financières et pédagogique.
- ✓ Hiérarchiser les actions de formation : en fonction de priorité et de niveau de faisabilité. Les actions non réalisables sur le plan à venir sont classées chronologiquement. A ce moment, les actions proposées sont mises en regard avec la cohérence de l'organisation telle que la politique de formation, la culture, et objectifs spécifiques.

### - **Etape 4 : construire les parcours**

Cette étape se situe dans la phase de conception avec la nécessité de recherche ou d'élaborer, mais aussi de construire des scénarios différents ; il s'agit prendre en compte :

- ✓ Budgétiser les actions et le plan : à partir de l'ensemble des cahiers des charges de la demande, le responsable de formation retire des informations qualitatives et quantitatives (nombre de personne, nombre de jour, type de formation) nécessaire. Ces informations sont croisées avec celle sur les formations et les organismes de formation de réaliser le budget prévisionnel ou les scénarios qui permettront de décider.
- ✓ Arrêter les actions et le plan : c'est-à-dire transcrire le choix définitif des actions à mener et leur organisation dans le temps en vue de leur inscription dans le plan de formation.

#### - **Etape 5 : consulter les instances**

C'est le fait de consulter le plan de formation auprès des représentants de personnel par le biais du comité d'entreprise. Ce dernier doit être par l'employeur dans le cadre de la formation, au minimum deux reprises par un et cela pour :

- ✓ Pour délibérer sur l'exécution de la formation du personnel de l'année.
- ✓ Pour délibérer sur le projet de plan pour l'année à venir.

Le plan de formation ne peut être engagé qu'après la présentation et la délibération du comité de l'entreprise. La consultation se doit justifier par l'employeur et ça par un procès-verbal de délibération et qui doit être joint à la déclaration fiscale.

#### - **Etapes 6 et 7 : communiquer sur le plan et réaliser la formation**

Les étapes 6 et 7 sont celle de la phase de réalisation avec la mise en œuvre effective des actions de formation et de communication qui s'y rattache : information de l'encadrement et des salariés sur les formations, les inscriptions et les conventions, les aspects administratifs et l'organisation générale.

#### - **Etape 8 : évaluer le plan de formation**

Cette étape doit se penser dès la conception des formations et leur intégration dans l'organisation. De même l'évolution est présente tout au long de processus du plan de formation. Le plan de formation elle-même s'inscrit dans un plan pluriannuel de trois ans. Ce plan amène une déclinaison annuelle devant intégrer cette durée et les besoins de l'année.

Le plan doit s'inscrire dans une logique d'anticipation et de prévision, tout en permettant des actions ponctuelles nécessaires à la bonne marche du travail et de l'organisation.<sup>24</sup>

### 3.2. L'ingénierie de formation

L'ingénierie de formation est définie comme une démarche socioprofessionnelle ou l'ingénieur-formation a, par des méthodologies appropriées, à analyser, concevoir, réaliser et évaluer des actions, dispositifs et/ou système de formation, en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels.

L'ingénierie de formation à dons à coordonner et piloter quatre étapes principales dans la démarche d'ingénierie dans deux grandes phases, en vue de mener une action, un dispositif ou un système de formation de manière optimale pour le développement des personnes et de l'organisation.<sup>25</sup>

#### 3.2.1 Les étapes de la démarche d'ingénierie de formation

La démarche d'ingénierie de formation passe par quatre étapes essentielles :

- **Analyser :**

Une première étape consiste à analyser les besoins de formation et leur contexte. Dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les besoins de formation proviennent de l'écart entre un profil professionnel souhaité et les compétences évaluées au sien de l'entreprise. L'un des enjeux consiste à faire émerger une demande parfois sous-jacente, de la faire préciser et de la transformer en objectifs opérationnels. Ainsi, l'analyse des besoins de formation prend appui sur des questionnements, des recueils d'information, des confrontations d'opinions, des contrôles qui permettent de circonscrire le besoin et d'envisager des objectifs opérationnels. Ainsi, le responsable de formation peut à partir de son diagnostic des besoins établir un avant-projet de formation.

- **Concevoir :**

Cette seconde étape doit conduire à la sélection des dispositifs appropriés et à la création des actions de formation les plus adaptées. Le responsable de formation va concevoir et Formaliser le projet de formation avant sa mise en œuvre. Cette phase établit la relation entre

<sup>24</sup> Thierry ARDOUIN, op.cit., p151.

<sup>25</sup> Idem, p35.

ce qui est souhaité et ce qui peut être réalisé. Pour parvenir à cette phase de l'ingénierie de formation, le responsable peut s'appuyer sur des outils précis notamment les référentiels des compétences et les cahiers des charges projet.

- **Réaliser :**

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

- **Evaluer :**

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

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

L'évaluation doit permettre la confrontation entre d'une part les objectifs escomptés et les résultats réellement obtenus. L'analyse des écarts doit conduire l'entreprise et le responsable de formation à étudier les progrès à poursuivre notamment en termes de formation.

L'évaluation de la formation devient alors une source d'information venant compléter l'étape de l'analyse. L'ingénierie de formation est donc une démarche itérative, l'évaluation enrichit l'analyse des besoins (première étape).

### 3.3. Les outils de l'ingénierie de formation

Le responsable de formation en entreprise comme le consultant externe et à sa disposition bon nombre d'outil. Par «outils». Il faut entendre les moyens, documents, supports, de tous types (informatiques. Papiers, communicationnels) et les matériels.

Le tableau de synthèse a été élaboré à partir de rencontres et travaux réalisés avec les responsables de formation de différentes entreprise ou institutions. La liste n'est pas exhaustive et doit être adaptée à chaque organisation et/ou situation de formation.

**Tableau 1: les «outils » en ingénierie de la formation**

<b>Formation (ou niveau)</b>	<b>Acteurs</b>	<b>«outils»</b>
Politique	Direction Général DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet d'entreprise, d'établissement, de direction</li> <li>- bilan social et tableaux de bord</li> <li>- politique et objectifs de formation</li> <li>- budget prévisionnels</li> <li>- réunions de cadre, de concertation</li> <li>- plan prévisionnel de carrières</li> <li>- procédure d'achat</li> <li>- organigramme</li> </ul>
Organisationnelle	Responsable Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veille réglementaire</li> <li>- tableaux de bord de suivi de la formation</li> <li>- budget</li> <li>- fichiers et catalogues des organismes de formation et des</li> </ul>

		formateurs - réseaux interinstitutionnels et professionnels - plan de formation - convention et contrats de formation - planification des inscriptions - contrat tripartite
Opérationnelle ou pédagogique	Formateur	- projet de service - évaluation est retour en emplois - visite et entretiens dans les services - fiche de recensement de formation - autorisation d'absence - évaluation des formations
	Formateur	- programme et contenu de formation - fiche de présence
	Salarié	-fiche de demande de formation -fiche d'évaluation individuelle -rencontres de groupe et entretien

Source : Thierry ARDOUIN, ingénierie de formation pour l'entreprise, 2<sup>ème</sup> éd, paris, P40

La formation est l'ensemble des actions et des dispositifs pédagogiques permettant aux individus, pendant leurs vies de travail, de développer ou de faire évaluer leurs compétences favoriser le changement et de s'adapter à l'environnement.

# **Chapitre II :**

**Le développement des compétences.**

## **Chapitre II**

### **Le développement des compétences**

Le développement des compétences est constitué de l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur au bénéfice des salariés de l'entreprise et destinées à assurer leur adaptation au poste de travail, veiller à préserver leur capacité à occuper un emploi.

#### **Section 01 : notion de compétence**

##### **1.1 Définition de compétence :**

- C'est celle donnée par Maurice DE MONTMOLLIN(1999) et qui semble être la plus appropriée à la formation, il définit la compétence comme « ensemble stabilisé de savoirs et savoir-faire, de conduites types de procédures standards, de type de raisonnement, l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ».<sup>1</sup>
- « Une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et les savoirs faire acquis pour maîtriser des situations et obtenir les résultats attendus, autrement dit une compétence permet à un individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisant ».<sup>2</sup>
- La compétence permet d'agir et /ou de résoudre des problèmes de manière satisfaisant dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de Manière intégrées.<sup>3</sup>

A travers ces trois définitions, nous pouvons déduire que :

La compétence d'une personne ou d'un groupe de personnes de piloter un organisme dans le but d'atteindre ses objectifs d'une manière efficace et le pouvoir de s'adapter à une situation nouvelle.

---

<sup>1</sup> ERAY, PHILIPS, « précis de développement des compétences : concilier formation et organisation », Edition, paris, 1999, page, 21.

<sup>2</sup> [www.technocompetence.qc.ac/PDF/service/guide-RH-complet.pdf](http://www.technocompetence.qc.ac/PDF/service/guide-RH-complet.pdf).

<sup>3</sup> CARRE .Phillip et CASPAR Pierre, traité des sciences et des techniques de la formation, DUNOD 2ème édition, paris 2004, page, 150.

## 1.2 Les caractéristiques de la compétence :

- La compétence est, finalisée : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre.
- La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres.<sup>4</sup>
- La compétence est constituée d'une combinaison : des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être.
- La compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée, aucune personne n'est compétente en soi.
- La compétence est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.

## 1.3 Les composants de la compétence :

La compétence est composée de 3 éléments :

- **le savoir** : est un ensemble de connaissances plus ou moins systématisées acquises par une activité mentale. C'est des connaissances théoriques et pratiques. Il sert de support à l'acquisition de nouveaux savoirs tout au long de la vie professionnelle. Ils sont disponibles dans les encyclopédies, manuels et ouvrages spécialisés du lieu et de l'époque considérés.<sup>5</sup>
- **le savoir-être** : est l'instrument qui permet de mettre en œuvre les processus cognitifs de la soumission librement consentie, processus indispensable et à haute utilité sociale dans un système de pouvoir qui trouve sa légitimité dans la nature humaine, et l'accomplissement individuel. C'est aussi considéré comme...légende d'une capacité de conduite personnelle appropriée à l'emploi considéré, pour un individu. Plus précisément certains auteurs ne vont plus loin dans la réflexion et considèrent le savoir-être comme une compétence de troisième dimension. Il faut entendre par les Compétences génériques, des habiletés transférables ou des capacités clés transversales.<sup>6</sup>
- **le savoir-faire** : réfère à une pratique générale (un métier) ou un aspect particulier (un acte), si le plus souvent ils s'appliquent dans le cadre d'une profession. Si le savoir est une relation avec le réel ou celui-ci fait sens pour un sujet, il est aussi une disposition qui peut avoir un usage potentiel...les savoir-faire renvoient toujours aux

---

<sup>4</sup> LOETITIA LETHLLEUX, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5<sup>ème</sup> édition, L'extenso, Paris, 2011, p44.

<sup>5</sup> LECOEUR Elisabeth, gestion de compétences, de Boeck, Paris, 2008, p19.

<sup>6</sup> YVES Simon et les autres, dictionnaire de gestion, économie, Paris, 1988, p.p.402.403.

habilités ou aux compétences de ceux qui le mettent en œuvre <sup>7</sup>...donc c'est la capacité de mettre en œuvre ces savoirs dans une activité professionnelle ou non, manuelle ou intellectuelle, artistique ou domestique, marchande ou non marchande.<sup>8</sup>

### **1.4 Les types de la compétence :**

Il existe plusieurs types de compétences qui sont comme suit :

#### **1.4.1 Les compétences collectives :**

C'est l'ensemble des compétences identifiées dans les différents métiers, dans laquelle les individus doivent mettre en œuvre ces compétences (savoir, savoir-faire) pour la réalisation des différentes tâches, traiter des situations complexes et à proposer des situations innovantes.

#### **1.4.2 Les compétences organisationnelles :**

Il doit être soutenue par les services RH, par un investissement en terme de formation mais aussi en terme matériels (sécurité et état du matériel) et humain (effectif des salariés à la hauteur du travail effectué, encadrement cohérent, etc.). Les compétences organisationnelles sont celles qui permettent de mobiliser les compétences techniques auprès des bons interlocuteurs et au bon moment, d'assurer la circulation de l'information et les coopérations nécessaires à la réussite de l'action en temps réel. Il s'agit de mobilisation des compétences techniques au bon niveau et au bon moment, l'assurance de circulation de l'information et des flux matériels, la transmission des principes d'action et donc l'assurance de leur coordination et la gestion de l'espace, du temps, et des réseaux. la compétence organisationnelle par conséquent dépasse largement une simple compétence administrative ou gestionnaire.

#### **1.4.3 Les compétences opérationnelles :**

Correspond à un premier niveau d'analyse permettant de décrire les moyens mis en œuvre pour réaliser l'activité professionnelle. Elle se décline sous la forme de ; « être capable de » ; « maîtriser ».

Décrit de manière et directement compréhensible par les opérationnelle. La compétence à mettre en œuvre à fin de réaliser les activités qui sont facilement évaluables et identifiables.

---

<sup>7</sup> CHAMPY Philippe et autre, dictionnaire encyclopédique, de l'éducation et de la formation 2ème édition Nathan université, France, 2003, p.948.949.

<sup>8</sup> ALLAIN Brunot le autres, dictionnaire d'économie, édition social, édition éclipse, paris, 2005.p416.

Etant spécifique à chaque activité elle permet difficilement d'identifier les compétences transférables d'un poste ou d'une personne à l'autre.<sup>9</sup>

#### **1.4.4 Les compétences transversales :**

Les compétences transversales ou générales sont celles qui sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois (exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) et qu'on va, par conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétence.<sup>10</sup>

#### **1.4.5 Les compétences communes :**

Compétence partagée avec d'autre domaine de compétence elle contribue à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.<sup>11</sup>

#### **1.4.6 Les compétences spécifiques :**

Les compétences spécifiques sont celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (exemple : connaître la procédure de gestion des incidents techniques propre à une structure donnée). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine.

L'utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou du recrutement.<sup>12</sup>

#### **1.4.7 Les compétences interpersonnelles :**

Généralement constitue des compétences en relation humaine et des certaines qualités personnelles, les compétences interpersonnelles font références aux compétences en communication en leadership, en négociation et en gestion d'équipe de travail sont utiles tant aux cadres de tout niveau qu'aux employés qui travaillent en équipe ou auprès des clients.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> PARMENTIER Christophe, ingénierie de formation édition organisation, paris, 2008, p57.

<sup>10</sup> Ibid. p61.

<sup>11</sup> PERRTI Jean-Marie, dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, paris, septembre, 2001, p60.

<sup>12</sup> Ibid. P60.

<sup>13</sup> BEIRENDOUCH LAUVAN, management des compétences, édition de BOEK, Bruxelles, 2004, p30.

### **1.5 Objectifs de la compétence :**

En général la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d'objectifs :

- la compétence sert à conformer les comportements des salariés à des nouvelles normes d'action.
- la compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise.
- elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange.

### **1.6 L'ingénierie de compétence :**

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

### **1.7 Les enjeux liés à la compétence :**

La compétence comprend plusieurs enjeux :

#### **1.7.1 Enjeux pour l'entreprise :**

La compétence présente des enjeux majeurs pour l'entreprise car elle participe à son développement et conforte sa capacité à s'adapter et à répondre efficacement aux attentes des clients. Ainsi la compétence dans l'entreprise permet de répondre à des impératifs de flexibilité et de réactivité grâce à :

- De nouvelles formes d'organisation du travail.
- Une gestion des ressources humaines modernisée et outillée. Elle offre en outre la possibilité d'un nouveau dialogue social.

#### **1.7.2 Enjeux pour individu :**

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

Elle représente d'abord pour lui un enjeu professionnel essentiel, avant d'être aussi un enjeu personnel et culturel : le renforcement de ses compétences constitue un atout dans la gestion de sa carrière, le développement de ses projets professionnels. Elle ouvre le champ

des perspectives dans l'entreprise et en dehors. En cela, elle constitue un élément fort de motivation.

## **1.8 Evaluation de la compétence :**

L'évaluation de la compétence est au cœur de la gestion des salariés au sein de l'entreprise, ce dernier doit assurer l'adéquation à court ou moyen terme, du salarié au poste qui lui est confié, le préparer au nouvel emploi auquel on le destine.

A ce titre l'évaluation des compétences doit être cohérente avec le système de formation, le système et de mutation dès les dispositifs d'adaptation au changement et l'acteur doit être acteur de développement de ces compétences.

### **1.8.1 L'analyse des compétences requises pour un poste :**

Une compétence représente la mise en œuvre de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche, la compétence résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe objectivement à partir de poste de travail, l'analyse des compétences s'effectue le plus près du poste de travail avec la hiérarchie ou avec toute autre personne capable d'explorer les tâches effectuées telle que le responsable des ressources humaines, un formateur, c'est d'analyse à court ou à moyen terme.

### **1.8.2 Evaluation des résultats, appréciation des performances :**

L'appréciation des performances reposées sur l'évaluation des résultats dans le poste, elle s'effectue généralement à la cour d'un entretien annuel qui poursuit parfois des buts telle que évaluer les compétences, définir les besoins de formation, déterminer les primes et les augmentations, une évaluation globale déclenche naturellement des réactions de défense et pour être facilement plus acceptée à une évaluation devrait être :

- **centrée sur des résultats** : ce dernier repose sur des faits identifiables, des mesures, elle évite la subjectivité.
- **partielle** : elle ne reprend que les éléments essentiels de l'activité.
- **circonstanciée** : lorsque une évaluation est relative, dans ce cas elle dépend du contexte, de moyens.
- **adaptée** : elle suite l'évaluation de la personne, sa progression, sa capacité de compréhension et d'acceptation des remarques.
- **négociée** : elle résulte d'une discussion et d'un échange argumenté.

- **formative : c'est** le premier but d'évaluation devrait être d'améliorer le fonctionnement et la performance.

### **1.8.3 Les centres d'évaluation :**

Les centres d'évaluation sont destinés à évaluer le potentiel, les qualités et aussi voire les capacités de développement individuel afin de prendre des décisions de recrutement interne ou externe, ils concernent surtout les cadres. Le but des centres d'évaluation est de tester les personnes dans des situations qui se rapprochent le plus possible de la réalité, et ce mise en situation appelées les bilans comportementaux qui cherchent ainsi à détecter « le potentiel en action » à partir d'une simulation, ces évaluations sont effectuées par des consultants extérieurs.

### **1.8.4 L'auto-évaluation :**

L'auto-évaluation est un processus qui permet en référence à un résultat attendu :

- De porter un jugement sur sa propre action.
- Pour prendre des décisions.

L'évaluation des compétences permet de rechercher de diagnostiquer les compétences précises, plus le jugement du hiérarchique est important car c'est lui qui permet d'apprécier les compétences objectivement maîtrisées dans la réalité de l'activité professionnelle.

## **Section 02 : La gestion des compétences :**

La gestion des compétences n'est pas uniquement un concept, c'est une façon de penser et d'agir en intégrant diverses activités de ressources humaines d'une manière consciente et méthodique, conformément à la mission et à la stratégie de l'entreprise.

### **2.1 Définition de la gestion de la compétence :**

La gestion de la compétence consiste à responsabiliser les acteurs de l'entreprise, chacun selon son rôle, dans l'adaptation et le développement des compétences. En tant que première richesse de l'entreprise, chaque acteur œuvrera, selon son statut, sa mission et son regard sur la compétence.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> ELISABETH Le cœur, OP.CIT.P15.

La gestion de la compétence doit permettre à l'entreprise de disposer en permanence des compétences dont elle a besoin pour répondre aux attentes de ces clients et aux salariés de développer leur employabilité et piloter leur carrière. Les principaux domaines d'application ou la gestion des compétences se révèle particulièrement utile telle que la formation, la rémunération et l'organisation de travail.

Réussir la gestion des compétences de son entreprise c'est s'assurer qu'à tout moment l'entreprise disposera des savoirs nécessaires à l'atteinte de ses objectifs :

- Evaluer les besoins stratégiques existants et futurs en fonction des activités de votre entreprise.
- Informer les salariés sur l'évolution des compétences et des métiers.
- Les fonctions RH mesurent la réussite par le nombre d'effectif recruté, la gestion des compétences mesure son succès par son effet globale sur le rendement.

## **2.2 Les logiques de la gestion des compétences :**

La logique de la compétence désigne les effets induits par l'utilisation de la notion de compétence dans l'entreprise, en matière d'organisation, de management et de gestion des ressources humaines.

On distingue alors trois logiques de la gestion des compétences :

### **2.2.1 La logique fonctionnaliste :**

Dans cette approche, l'organisation est perçue comme un système à accomplir une tâche, et d'objectif à atteindre, le management consiste à coordonner des tâches qui sont bien définies par des niveaux de technicité, et les meilleurs moyens de faire face aux besoins de compétence c'est la formation, et le recrutement, pour bien définir d'une façon précise les compétences à acquérir et à maintenir il faut une analyse rigoureuse des métiers, des référentiels de chaque fonction.

### **2.2.2 La logique économique :**

Les compétences d'un individu représentent un investissement à long terme, c'est un investissement abstrait dont on pourra difficilement mesurer la vraie rentabilité, et dans laquelle on doit établir une relation de cause à effet direct entre compétence et performance telle que le gain de production, entre un investissement matériel à court terme et un

investissement humain on doit choisir dans une logique économique de moindre risque, l'investissement matériel.

### **2.2.3 La logique humaine :**

L'entreprise représente un système humain, et une collectivité d'hommes centrée sur un projet, la coordination de personnes dont les aspirations sont diverses et parfois contradictoires révèlent les conflits, les tensions. La compétence d'un individu rentre dans ce jeu de relation telle qu'augmenter ses compétences, cette logique humaine est déterminante dès le recrutement, au niveau de diplôme conditionne encore souvent un niveau hiérarchique, un salaire est un parcours professionnel bien défini. Les compétences s'inscrivent dans une hiérarchie qui valorise de façon préférentielle certains savoirs et savoir-faire.

## **2.3 Le bilan de compétence :**

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

### **2.3.1 Les objectifs de bilan de compétence :**

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

#### **2.3.1.1 pour le collaborateur :**

- Développer son autonomie dans le champ professionnel.
- Définir une stratégie de réalisation de son projet de développement professionnel.
- Identifier ses compétences techniques et comportementales.
- Faire le point sur sa situation professionnelle et la valeur de son potentiel.
- Traduire les résultats des investigations en opportunités de professionnalisation.
- Approfondir la connaissance de son environnement socioprofessionnel.

### 2.3.1.2 pour l'entreprise :

- Anticiper les parcours professionnels et détecter les forts potentiels.
- Rendre les collaborateurs créatifs et proactifs.
- Développer la culture de succès et de reconnaissance.
- Accroître la mobilisation et l'implication dans le processus de changement.
- Améliorer la performance individuelle et collective de RH.
- Développer les capacités d'adaptation au changement des hommes et des organisations.

### 2.3.2 Le déroulement d'un bilan de compétence :

Le bilan suppose trois phases :<sup>15</sup>

- **première phase** : une analyse des besoins individuels du candidat pour la définition d'une méthodologie.
- **deuxième phase** : une analyse du parcours professionnel, des acquis, des aptitudes, des motivations. Cette analyse peut être menée collectivement.
- **troisième phase** : une analyse des résultats du bilan, ce qui débouche sur une définition d'un projet professionnel ou d'un projet de formation, d'un plan d'action.

### 2.3.3 Les objectifs de bilan de compétence :

Pour l'entreprise comme pour l'individu, le bilan de compétence peut permettre de :<sup>16</sup>

- favoriser la gestion des carrières et la mobilité professionnelle.
- mieux organiser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- d'organiser ses priorités professionnelles.
- d'adapter l'activité d'un poste aux compétences individuelles d'une Personne.
- d'analyser ses aptitudes, ses compétences personnelles, professionnelles, et Ses motivations.

---

<sup>15</sup> GUITTET André, op, cite, p83.

<sup>16</sup> Ibid. p15.

## **2.4 La gestion des compétences intégrées dans la stratégie générale de l'entreprise :**

La gestion des compétences fait partie intégrante de la gestion globale d'une entreprise, en effet, dans l'environnement changeant et compétitif, elle constitue un des leviers principaux de la performance économique de l'entreprise, son intégration dans la stratégie générale de l'entreprise est la suivante :

- ✓ La gestion de la performance, dans ce contexte, on procède à la définition des objectifs et à l'évaluation périodique des résultats.
- ✓ Stratégie générale de la performance de l'entreprise, comprenant, dans un environnement donnée, la mission et les objectifs, elle définit notamment la culture et les valeurs, les critères permettant de mesurer le succès quantitatif et qualitatif, la stratégie et l'allocation des ressources.
- ✓ La gestion des résultats de la performance : dans le domaine se positionne la politique de rémunération de l'entreprise, comprenant les récompenses financières et non financières pour la contribution au développement de l'entreprise.
- ✓ Les composantes de la performance, dans laquelle s'inscrit la gestion et le développement des compétences, ou l'on procédé notamment à la définition des exigences des postes et l'évaluation des compétences des collaborateurs, l'analyse des écarts et à la mise en œuvre des mesures de formation et de développement nécessaire.

## **2.5 Les avantages et les limites de la gestion des compétences :**

Il existe plusieurs avantages et plusieurs limites de la gestion des compétences :

### **2.5.1 Les avantage :**

- Elle permet de réparer et dégager des compétences nouvelles, qui sont indispensables pour suivre les évolutions technologiques et organisationnelles dans le monde économique.
- Elle permet d'améliorer la performance des organisations, et leurs connaissances, et de s'adapter à l'environnement externe, et d'ajuster ses ressources internes.
- Elle implique un engagement de l'organisation pour garder son personnel compétent, et pour lui permettre d'exprimer toutes ses compétences et de les mettre à leurs services.

- La gestion des compétences représente actuellement une priorité dans les entreprises, puisque elle permet de décrire les compétences clés dont ces dernières ont besoins, et d'enrichir celles déjà acquise.

### **2.5.2 Les limite :**

- Un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail, ce qui laisse les employés se concentre sur la formation sans pour autant sur leur poste de travail.
- La subjectivité dans l'évaluation des compétences, ça il n'Ya pas de carrières fixes lors d'évaluation ce qui fait que l'objectivité est absents, c'est-à-dire il y a une différence entre les évaluations.
- La gestion des compétences apparaitre des risques liée à la sous-estimation de certains paramètres telle que la difficulté à composer avec certaines logistique d'action et certains rationalités telle que ancienneté, la complexité logistique de l'ensemble du processus, la charge d'actualisation de toutes les données contenues dans les référentiels et dans les évaluations individuelles, et les risques d'ordre juridique telle que la contestation qui peuvent être entraînés par la perception du caractère arbitraire de certaines décisions sensibles touchant aux affectation, aux promotions ou aux augmentations des salaires.

## **Section 03 : le développement des compétences :**

Le développement des compétences apparait comme une préoccupation majeure pour les entreprises qui évoluent dans un marché concurrentiel en termes de compétences.

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 nouvelles 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.

### **3.1 Définition du développement des compétences :**

Le développement des compétences est un facteur décisif d'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.

### **3.2 L'importance de développement des compétences au sein de l'entreprise :**

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière compte réserver à ce processus, son expression au plan politique au niveau de la direction générale, ceci peut être réalisé par des choix quant à la place qu'on entend accorder à la formation au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations qui répondent à des soucis de performance et de contribution à la création de valeurs celle-ci se réalisera par non seulement l'innovation, l'esprit, qualité, la flexibilité qu'elle peut développer en rapport avec le contexte de développement de l'entreprise, mais aussi par la place qui sera accordée à la mobilité professionnelle au sein de l'organisation, selon GUY le BOTERF<sup>17</sup> ; il y a de plus d'organisation et l'entreprise qui envisage le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation.

### **3.3 Les enjeux de développement des compétences :**

Le développement des compétences recouvre quatre enjeux principaux :

#### **3.3.1 L'articulation entre la formation et activité de travail :**

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

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

#### **3.3.2 La connaissance des processus existants :**

Pour cela, il s'agit d'étudier et analyser la façon dont les salariés construisent, échangent, consolident ou transmettent leurs connaissances et leurs compétences, ainsi l'analyse de la

---

<sup>17</sup> .GUY BOTERF, construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation, paris, 2eme édition, 2002.p131.

stratégie d'apprentissage existante constitue un moyen d'identification des variables qui structurent l'expérience professionnelle.

### **3.3.3 La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences :**

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

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

### **3.3.4 L'organisation de travail et les conditions de valorisation du savoir et de la compétence :**

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

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

## **3.4 Les cinq voies de développement des compétences :**

De nombreuses typologies ont été élaborées, nous avons choisi la suivante, proposée par **RICHARD WITTORSKI**, car elle permet de mieux comprendre comment se produisent et se transforment les compétences.

- **première voie de développement** : il s'agit du modèle de formation sur le tas. Face à la nouveauté dans le travail, l'individu va produire, par tâtonnements, essais/erreurs de nouvelles compétences dans l'action. C'est la logique de l'action.
- **seconde voie de développement** : c'est l'action de répéter la transmission de savoirs théoriques en les produisant sous forme de compétences en stage. C'est la logique de la réflexion et de l'action.
- **troisième voie de développement** : il s'agit de situation d'analyse de pratiques mises en œuvre en entreprise ou en formation. Le but sera de formaliser les compétences implicites produites dans l'action et de les transformer en savoirs d'action. C'est la logique de réflexion sur l'action.

- **Quatrième voie de développement** : elle correspond aux situations de définition anticipée de nouvelles pratiques par des salariés. au sien de groupes de réflexion, les salariés définissent des pratiques à mettre en œuvre sur le terrain à partir de critères de qualité, de productivité, c'est la logique de réflexion sur l'action.
- **cinquième voie de développement** : dans celle-ci, les savoirs théoriques acquis-en formation sont intégrés en connaissances par les individus et ils alimentent des capacités qui prendront la forme de compétences différentes selon les situations rencontrées. Nous retrouvons ici l'hypothèse – encore dominante- sur laquelle repose la formation initiale sans alternance, il s'agit d'une logique de l'intégration/assimilation.

### **3.5 Les leviers de développement des compétences :**

Le développement des compétences est résultat d'une combinaison originale des différents moyens de développement mis à la disposition des entreprises.

Si la formation reste un vecteur fort, elle ne peut donner son plein effet que si elle est combinée avec d'autres moyens, pour y parvenir, responsables de formation, responsables hiérarchiques et formateurs devront de plus en plus jouer la carte de l'audace et de l'innovation et s'engager dans une évolution de leurs pratiques.

#### **3.5.1 Pour les responsables hiérarchiques :**

D'abord, il s'agit de :

- ✓ Organiser les situations de travail de manière à les rendre apprenantes.
- ✓ Accompagner la transformation des acquis en pratiques professionnelles sur le terrain.
- ✓ Etre impliqué dès l'amont de l'action de développement des compétences dans l'identification des performances attendues et l'évaluation de compétences des salariés.

#### **3.5.2 Pour les responsables de formation :**

Ensuite, il s'agit de :

- ✓ Concevoir et mettre en œuvre, en partenariat avec le management, des dispositifs d'acquisition de ressources.

- ✓ Valoriser toutes actions de formation en situation de travail par des mesures incitatives.
- ✓ Prévoir et organiser l'entraînement, la mobilisation et le transfert des acquis en situation professionnelle (simulation, étude cas, alternance...)

### **3.6 Les référentiels de compétence et de formation :**

Un référentiel doit être élaboré d'une façon concertée, il doit être aussi sanctionné par les hiérarchiques. Donc nous distinguons trois types de référentiels de compétence qui sont :

- ✓ Le référentiel de formation.
- ✓ Le référentiel de compétence.
- ✓ Le référentiel de l'activité.

#### **3.6.1 Le référentiel de formation :**

Le référentiel de formation doit expliquer très précisément les savoirs et les savoir-faire nécessaires. Une compétence peut recouvrir une diversité de savoirs et de savoir-faire, cette démarche de compétence risque de produire un savoir passé, telle que la réponse à un problème particulier.<sup>18</sup>

#### **3.6.2 Le référentiel de compétence :**

Le référentiel de compétence permet de d'écrire l'ensemble des compétences requise pour un poste, un emploi, un métier, il représente un outil de référence pour les hiérarchiques et les titulaires du poste ou le responsable de ressources humaines. Le référentiel doit être opérationnel et directement utilisable par les intéressés.

#### **3.6.3 Le référentiel de l'activité :**

Le référentiel de l'activité permet de décrire les différentes tâches qui sont effectuées par un poste, et aussi elle doit préciser les conditions de la réalisation propre à cette activités telles que les outils, les moyens, les contraintes. Et enfin il définit les exigences de performances à partir des critères d'évaluation de réussite ou d'échec.

---

<sup>18</sup> ENDRET GUITTET, OP, CIT, p62, 63.

### **3.7 Les étapes du processus du développement des compétences :**

- ✓ Détermination des besoins et apprentissage est la première étape du processus de développement des compétences. C'est parce qu'il y a acquisition de nouvelles connaissances et cette étape doit être conçue en fonction des besoins individuels des performances attendues.
- ✓ L'étape compétence et mise en œuvre favorise ensuite la création de liens entre les nouvelles connaissances et la situation réelle de travail.
- ✓ Enfin, l'étape d'évaluation qui désigne la capacité des individus et de l'organisation à évaluer les nouvelles connaissances pour les rendre opérationnels.

La formation apparaît comme une constante dans les entreprises on ne peut pas imaginer le développement de l'entreprise sans pour autant faire référence à la variable formation.

Aujourd'hui on peut considérer le développement des compétences par la formation comme un facteur de productivité très important et une source d'avantages concurrentiels pour l'entreprise.

# **Partie pratique**

# **Chapitre III :**

**La formation et le développement des  
compétences au sein de  
DRGB /SONATRACH**

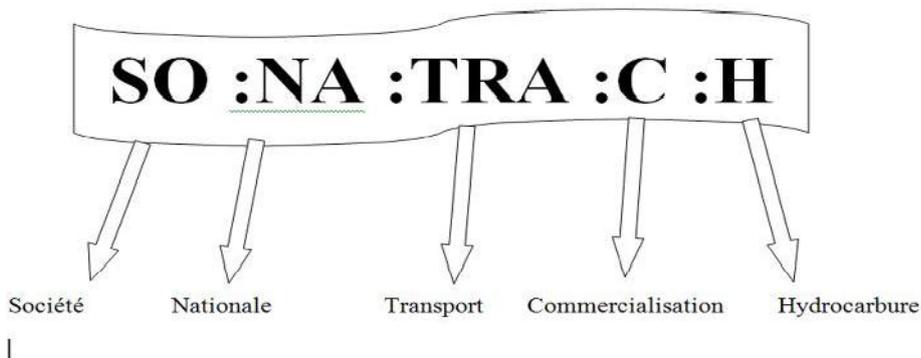
## Chapitre III

### **La formation et le développement des compétences au sein de DRGB /SONATRACH**

#### *Société Nationale Transport Commercialisation Hydrocarbures*

« SONATRACH » Société Nationale chargée de la recherche, la production, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures.

La SONATRACH est la plus importante société en Algérie, car son rôle consiste En exploitation, la recherche, le transport et la commercialisation des Hydrocarbures. En plus de ça, les hydrocarbures occupent 97% des exportations de L'Algérie. Et c'est pour cela que la SONATRACH joue un rôle très important sur l'économie du pays, à cause de ça on trouve au niveau des sociétés de la SONATRACH les bons équipements, de l'industrie pour assurer le transport, la sécurité et la Commercialisation des hydrocarbures.



#### **Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil**

##### **1.1présentation de SONATRACH :**

La SONATRACH est une société pour le transport par la canalisation des hydrocarbures, depuis sa création jusqu'à aujourd'hui connaît beaucoup de changement à cause de quelques influences économiques et politique.

Le 22-09-1966, les statuts de la SONATRACH ont été changés par le décret 66-292, elle devient société nationale pour la recherche, la production, la transformation des hydrocarbures.

Le 24-02-1971, l'état annonce la nationalisation des hydrocarbures pour une meilleure efficacité économique.

En 1981, la restructuration de la SONATRACH, cette réorganisation à donner naissance à 18 entreprises, activant dans le domaine des hydrocarbures, citant parmi elles : NAFTAL, ENTP, ENAC, ENIP,.....etc.

En 1985, la SONATRACH s'est mise sur les nouvelles bases qui constituent les nouvelles activités qui sont :

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

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

- Transport par canalisation.
- Amont.
- Aval.
- Commercialisation.

Et transport par canalisation contient 07 régions qui sont :

- Région transport ouest « RTO »Oran Arzew.
- Région transport centre « RTC »Bejaia.
- Région transport In amenas.
  - ✓ Région de Oued refera »GEM »Tébessa.
  - ✓ GDPE arracha.
  - ✓ Région transport est « RTE »Skikda.
  - ✓ Région transport Ha oud El Hamra « RTH »Hessi Mess aoud.

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.

## 1.2 Historique de la SONATRACH :

SONATRACH a été créé le 31 décembre 1963 dans le but de transporter les hydrocarbures algériennes du sud (HEH) au nord vers les différents ports et les commercialisées .cela pour avoir un control total sur les richesses de l'Algérie vu que l'exploitation se faisait par des sociétés françaises.

La volonté de l'Algérie, de récupérer ses richesses naturelles et d'assurer pleinement le contrôle de leurs exploitations, amena à nationaliser la production des hydrocarbures le 24 février 1971 par la signature d'une ordonnance définissant le cadre d'activité des sociétés étrangères en Algérie.

Elle devint société nationale pour la recherche, la production le transport, la transformation et de commercialisation des Hydrocarbures. Le réseau de transport qui appartient à la SONATRACH s'étend sur tout le territoire national. Avec 28 canalisations il relie le Sud au Nord et achemine presque tous les types d'hydrocarbure non raffinés.

Aujourd'hui, SONATRACH est la première entreprise du continent africain. Elle est classée 12ème parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2ème exportateur de GNL et de GPL et 3ème exportateur de GAZ.

Dans le but d'assurer une meilleure efficacité organisationnelle et économique la SONATRACH fut divisée en 18 entreprises nationales, parmi lesquelles on cite : NAFTAL, ENIP, ENAC, NAFTEC.....etc. Les activités de base de la SONATRACH ont été fixés en 1992, afin d'atteindre ses objectifs nationaux et consolider ces positions internationales.

## 1.3 Mission de la SONATRACH :

La SONATRACH a notamment pour mission :

- la prospection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures.
- le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures.
- la liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux.
- la transformation et le raffinage des hydrocarbures.
- la commercialisation des hydrocarbures.

- le développement de toute forme d'activité conjointe en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères.
- l'étude, la promotion et la valorisation de toute autre forme et source d'énergie.
- le développement par tout moyen, de toute activité ayant un lien directe ou indirecte avec l'industrie des hydrocarbures et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour SONATRACH.
- l'approvisionnement du pays en hydrocarbures à moyen et long terme.

### **1.3 Objectif de la SONATRACH :**

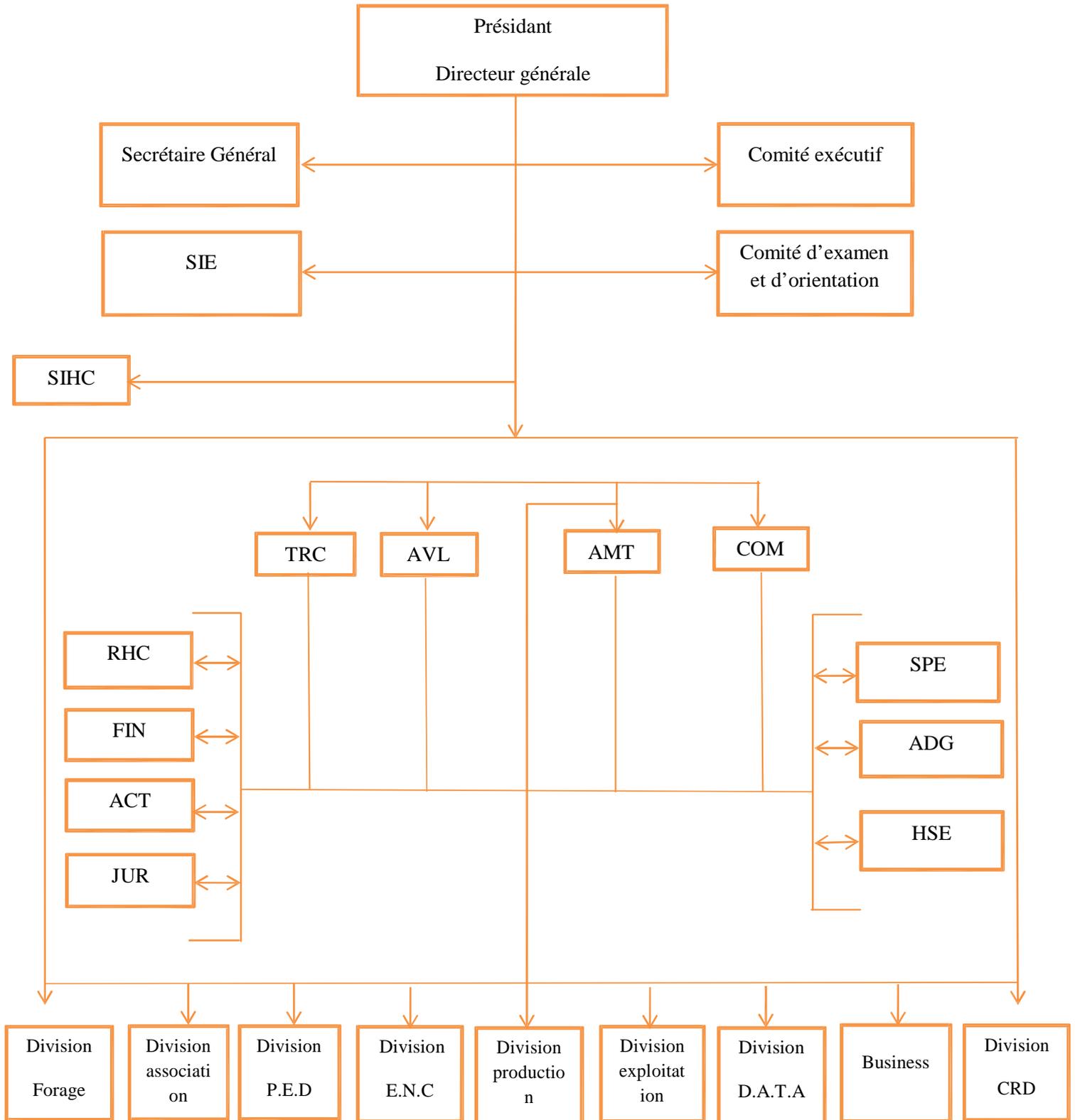
Ses objectifs s'étendent sur plusieurs périphériques :

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

Actuellement, l'un des objectifs de la SONATRACH est de développer ses activités et de les porter au-delà des frontières en s'affirmant en tant que groupe pétrolier international.

Ceci lui permettra d'évoluer dans le cadre concurrentiel, s'assurer son développement à très long terme et de contribuer par l'apport en devises à son autofinancement et à celui de l'Algérie.

**1.5 Organigramme de SONATRACH :**



Source : DRGB(Bejaia), SONATRACH

## **1.6 Présentation de la DGRB :**

### **1.6.1 Historique :**

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

Depuis sa création en 1959, les canalisations de la région ont transporté 559 914 025 Tonnes de pétrole dont 91 423 581 Tonnes de condensat, ainsi que 96 482 012 967 m<sup>3</sup> de gaz naturel, au 31/12/2007.

### **1.6.2 Mission de DRGB :**

Elle gère deux sites oléoduc et site gazoduc, et quatre stations de pompes :

- Oléoduc aoud El Hamra, Bejaia : il est d'une longueur de 668 KM, et d'un diamètre de 24 pouces.
- Oléoduc Béni Mansour, Bejaia, Sidi Arsine (Alger) : il est d'une longueur de 131 KM, et d'un diamètre de 16 pouces.
- Gazoduc Hessi Ramel, Bordj Mena el (Boumer des) : il est d'une longueur de 436 KM, et d'un diamètre de 42 pouces.

Elle gère aussi quatre stations de pompes :

- la station SP1 BIS à Djamaa (el oued).
- la station SP2 à (Biskra).
- la station SP3 à (Msila).
- la station SP4 à Béni Mansour (Bejaia).
- Terminal pétrolier Bejaia.

La direction régionale de Bejaia est chargée l'exploitation de deux oléoducs :

1. gazoduc
2. port pétrolier.

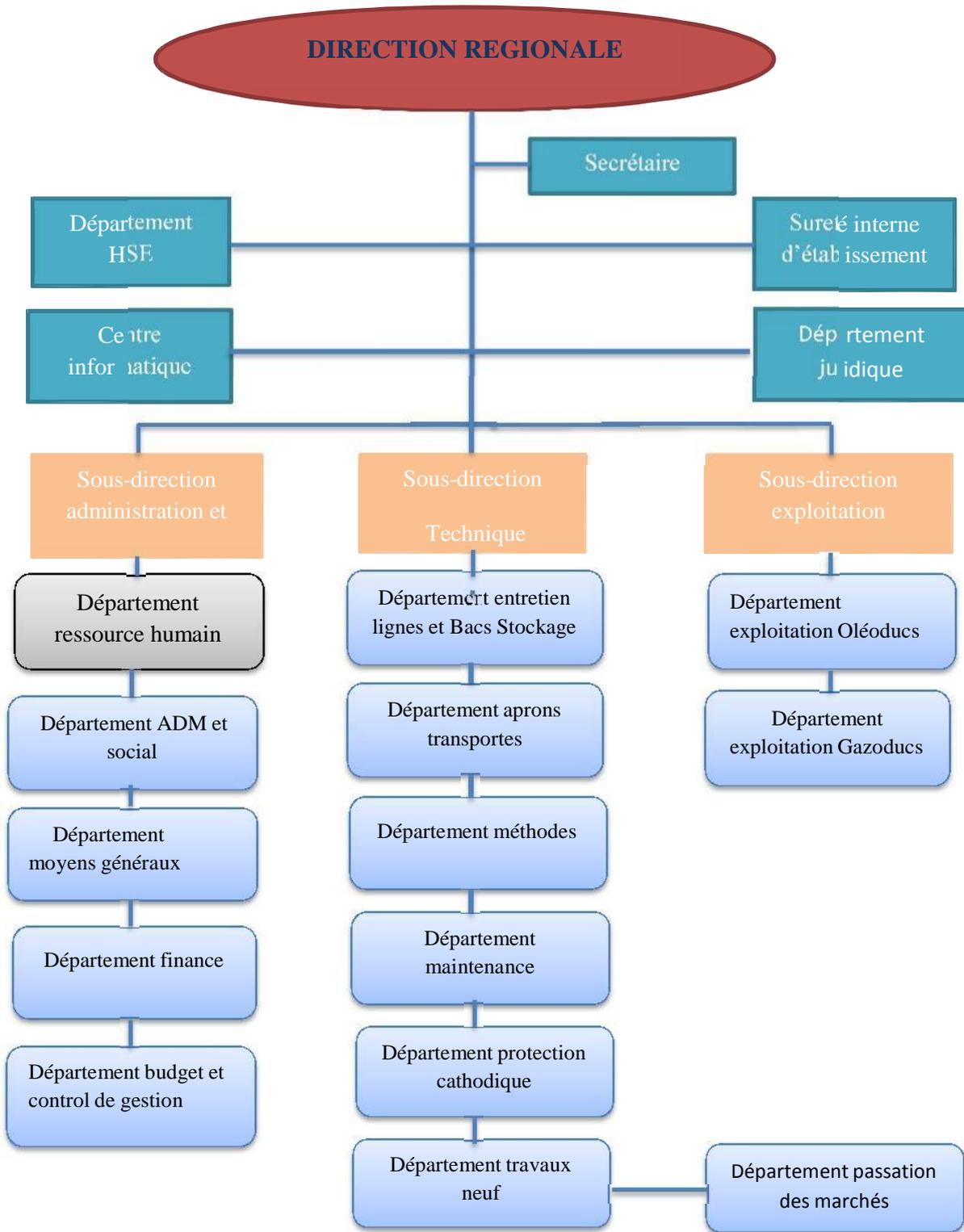
**Oléoduc Ha oued El Hamra –Bejaia**

**Le gazoduc Has sir ‘Mel – Bordj Monial.**

**Oléoduc Béni Mansour-Alger**

**Le port pétrolier de Bejaia.**

**1.6.3 Organigramme de la RTC (DGRB):**



### 1.6.3.1 Description de l'organigramme de la DGRB :

- **La direction régionale :**

La direction régionale est chargée de concevoir, de coordonner et de contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

Elle comprend un directeur régional, quatre sous directeurs, deux départements, un conseiller à la sûreté interne et un secrétariat.

- **Département Hygiène Sécurité et Environnement(HSE) :**

Relevant directement de la direction, son but est de sauvegarder le patrimoine de la direction et mettre des gardes de feu pour éviter les incendies :

- un service prévention est chargé de créer des relations entre les départements et se compose de section : inspection et contrôle, prévention, animation et statistique.
- un service intervention qui est chargé d'intervenir pour faire face à tout dysfonctionnement ou intrus en s'articulant sur des techniques.
- service de surveillance qui s'occupe de prévention et de surveillance des dépôts.
- service environnement : qui s'occupe du problème de l'environnement et de pollution.

- **Centre informatique :**

Il est divisé en trois services :

- un service développement qui a pour mission de développer les différentes applications sur le menu micro.
- un service exploitation qui exploite les applications ou les programmes qui ont été développés pour faire sortir les résultats qui seront remis aux utilisateurs.
- un service technique qui est à l'écoute des utilisateurs en termes de support, assistance, formation.

- **Sûreté interne :**

Elle a pour mission la protection et la sauvegarde de patrimoine humain et matériel de la direction et d'assurer le bon déroulement du transport des hydrocarbures.

➤ Département juridique :

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

• **La sous-direction administration :**

➤ Département ressources humaines :

Il se compose de trois services :

- un service formation qui 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.
- service de planification, il s'occupe de la planification des effectifs concernant tous les mouvements s'effectuant au sein de la direction, comme il étudie les besoins des différentes structures et chargé de recrutement pour les postes vacants ainsi que les promotions.
- un service étude de langue qui est chargé de former des enseignants pour enseigner le personnel de la traduction et la documentation.

➤ Département administration et social :

Il se compose de trois services :

- un service personnel qui s'occupe de la gestion du personnel et qui est composé d'une section de gestion du personnel et d'une section de gestion de paie.
- un service relation industriel qui se divise en deux sections qui sont : section contentieux qui chargée d'entretenir des relations avec les tribunaux et l'inspection du travail, quant à la section relation de travail, elle chargée d'avoir des relations avec les commissions conformément au règlement intérieur de la direction.
- un service prestations social qui s'occupe des avis des agents,

Des problèmes de remboursement des frais médicaux, les allocations familiales et de la sécurité sociale.

On trouve une section d'assistance sociale et d'une section de soin.

➤ Département moyens généraux :

Il s'occupe de petits travaux et se décompose en trois services :

- un service intendance qui assure les prestations en matière hôtellerie et hébergement des fonctionnaires. Dans ce service on trouve une section hôtellerie, une autre de ravitaillement et enfin une section restauration.
- un service intérieur son rôle principale est un accord de soutien car il est chargé de la gestion des biens mobiliers, les fournitures de bureaux, ainsi que les produits d'entretien, elle se compose d'une section économat d'une section reproduction et d'une section relations extérieures.

Un service d'entretien, qui est chargé de l'entretien des bâtiments, elle se compose d'une section de peinture, de maçonnerie, de menuiserie et jardinage.

➤ Département finance :

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

- **La sous-direction technique :**

➤ Département maintenance :

Son rôle et d'assurer le bon fonctionnement des machines.il se compose de cinq services :

- un service méthode qui sa mission est de veiller à la suggestion de nouvelles méthodes relatives à la maintenance d'une part et à l'élaboration des plans de maintenance des biens des biens de l'unité d'autre part, il se compose de trois sections qui sont celle de l'inspection, de préparation et de statistique.
- un service mécanique qui son rôle est la réparation, la gestion et le contrôle et la sécurité des installations et celle des biens. Il est constitué d'une section de mécanique atelier et celle de mécanique de l'intervention.
- un service électricité qui maintient les installations électrique ainsi que les moyens nécessaires pour cette maintenance.
- un service instrumentation qui chargé de réunir tous les moyens nécessaires pour la réparation et la réalisation des ouvrages. On trouve aussi une section atelier et une autre d'intervention.

- un service télécommunication qui est le moyen pour le fonctionnement de la société et se trouve au niveau de toutes les stations et il se compose de section de communication radio, de section télex et celle d'exploitation.

➤ Département protection des ouvrages :

Il est chargé de protéger et d'entretenir les ouvrages de la DRGB qui sont les pipelines et les bacs, il se compose de quatre services :

- un service entretien des lignes : son rôle est réaliser les opérations d'entretiens des pistes tout le long des pipe-lines, il s'occupe aussi des opérations de génie civil lié au pompage. Il opère et intervient lors des fuites.
- un service corrosion qui protège les canalisations contre la corrosion à l'aide d'une protection cathodique.
- un service entretien de réservoir de stockage qui s'occupe de la réparation des bacs.
- un service réparation et construction qui concernent tout ce qui est en relation avec les pipelines et la protection cathodique.

➤ Département travaux neufs :

Son rôle est de veiller à la réalisation des différents travaux de certains aménagements et constructions, il se divise en deux services :

- un service d'étude qui est chargé des dossiers de plan, des notices de calcul et de lancement des appels d'offre. il se compose de section d'opération, celle du bureau d'étude et enfin la section documentation.
- un service suivi de réalisation qui s'occupe de la réalisation des projets après avoir été jugés et signés, il consulte tous les départements quand il s'agit d'une demande de travail pour l'exploitation.

➤ Département approvisionnements et transport :

Il assure la disponibilité des pièces de rechange et équipements ainsi que les moyens de transport.

- un service achat qui intervient à la réception des demandes d'achats pour lesquelles sont exprimés les besoins des structures.
- un service gestion technique qui a pour mission de veiller à la bonne commande du matériel ainsi qu'à sa bonne réception, il est chargé de codifier tout le matériel. Il se compose de section codification, section réception et expédition et section amortissables.
- un service matériel qui son rôle est d'assurer le réapprovisionnement du magasin en stock (gestion de stock). Il est composé de quatre sections : gestion du stock, ordonnancement, magasin et parc tubes.
- un service entretien et réparation qui assure la disponibilité du parc roulant afin de reprendre sa fonction de transport, pour cela il doit remettre en bon état tous véhicules en panne.
- un service transport qui a pour mission d'acheminer tout matériel demandé par une station ou chantier, comme il assure le transport de toute personne en mission.

- **Sous-direction exploitation**

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

## **Section02 : La formation au sein de la DGRB/SONATRACH :**

### **2.1 La politique de la formation :**

Pour que la direction régional de Bejaia atteigne ses objectifs et assure de façon concrète, continue et efficiente ses missions, elle doit s'appuyer sur un personnel qualifiée performant. La politique de formation a pour finalité, le développement des ressources humaines afin que l'entreprise puisse disposer d'un personnel répondant aux normes de qualification imposée par son développement. La mise en œuvre de cette politique dépend de l'utilisation des moyens nécessaire internes et externes ainsi que la bonne organisation de ces moyens pour obtenir une utilisation optimale.

### **2.1.1 Les finalité de la formation :**

- **Développement du professionnalisme :**

La formation doit être considérée comme un moyen destiné à atteindre un objectifs, et non comme une fin de soi. Elle constitue un investissement qui doit porter ses fruits en améliorant la qualification des agents en les rendant plus performants à leur poste de travail, et on les préparant à l'occupation de nouveau poste afin que l'entreprise puisse disposer des hommes qu'il faut au moment où il faut.

La formation est un outil au service du développement des ressources humaines visant à concilier les aspirations des individus (évolution de carrier) et les besoin de l'entreprise.

Le développement de la ressource humain demeure l'objectif de base de la politique par une mise en adéquation entre les exigences des postes, le comportement et la qualification de l'agent.

- **L'ouverture sur l'extérieur et veille technologique :**

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

Des relations privilégiées doivent être établies avec les universités, les établissements de formation et de recherche et avec les entreprises de même secteur d'activités.

- **Transfert des technologies :**

L'entreprise doit développer des actions de formation favorisant un transfert de technologie, notamment par le biais de partenariat fournisseurs, entrepreneurs, société d'assistance techniques, organismes de formation, association...,dans le domaines qui intéressent l'entreprise.

- **Développement d'une culture d'entreprise :**

Des actions de formation spécifiques doivent être développées en vue de permettre le renforcement de la culture de l'entreprise, l'accent en particulier est mis sur l'institution d'une communauté de langage, de méthode et d'outils rationnels du travail.

La généralisation des règles, des normes, des pratiques et des comportements favorise la constitution d'un patrimoine homogène de valeur susceptible de renforcer la cohésion du groupe, le sentiment d'appartenance à l'entreprise et facilite les changements.

### **2.1.2 Les types de formation :**

#### **2.1.2.1 la formation courte durée :**

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

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

Elles se présentent sous des natures différentes et elles sont réalisées en Algérie ou à l'étranger.

On distingue les formes suivantes :

- **Séminaires :**

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène.

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

Ce sont des sessions de formation dont l'objectif est d'améliorer la qualification actuelle par un rapport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir être

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

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

- **Formation discontinue diplômante :**

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

### **2.1.2.2 la formation de longue durée :**

- le responsable formation inscrit les agents retenus pour les tests d'admission et confirme l'admission à la formation par l'organisme formateur.
- le directeur approuve la convention de formation.
- le directeur établit la décision de détachement.
- le responsable formation installe les stagiaires et assure leur suivi (pointage, congé, assiduité, et résultats pédagogiques), vérifie et approuve les facteurs de formation, et en fin recueille le diplôme ou attestation de formation.

On distingue les types suivants :

- **Formation interne qualifiante :**

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

- **Formation externe diplômante :**

Elle est inscrite sur le plan de l'entreprise, elle permet l'acquisition du savoir nouveaux sanctionnés par un diplôme. Elle s'inscrit dans un cadre du développement personnel des agents avec un retour d'investissement pour l'entreprise.

### **2.1.2.3 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 :

- **En Algérie :**

- a) **Centre de formation en entreprise (CPE) :**

Les centres de formation de l'entreprise sont agréés par la direction des ressources humaines. Cet agrément est obtenu au vu de l'existence d'une infrastructure nécessaire et

suite à une formation pédagogique des formateurs, leur certificat, et la validation des programmes de formation.

**b) Algérien pétroleur Institute (IAP) :**

L'IAP, située à Boumerdes, détenue par SONATRACH à 82% et par Statoil Hydro à 10% NAFTAL à 4%, assure des formations opérationnelles de niveau international dans les domaines de l'énergie et des mines, et plus particulièrement : amont hydrocarbures, management, HSE, finance, RH, communication d'entreprise.

• **A l'étranger :**

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

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

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

## **2.2 Ingénierie de la formation au sein de la formation de la DRGB/SONATRACH :**

L'ingénierie de la formation au sein de la DRGB est considérée comme un outil de coordination des activités et de synthèse des informations nécessaires à la conception et à la réalisation de différentes fonctions concernées par la DRGB.

Pour se faire, elle suit les étapes suivantes :

### **2.2.1 Expression des besoins :**

Elle se fait par les structures bénéficiaires de la formation.

### **2.2.2 Recueil des besoins de formation :**

Il se réalise par le service formation, en utilisant les moyens suivants :

- les CANEVAS, c'est un tableau à faire renseigner par les structures bénéficiaires (directement et sans réunion).
- les réunions de travail, elles sont animées par le service formation dans le but de collecter les besoins en matière de formation.

### **2.2.3 Etude et analyse des besoins :**

Les besoins brutes recueillis doivent faire l'objet d'une étude et d'une analyse par rapport aux contextes de l'entreprise, ses objectifs et les orientations stratégiques de la hiérarchie.

Ces besoins doivent être classés par priorité, ensuite retranscrits en objectifs opérationnels (mesurable, quantifiable, atteignable et avec échéancier).

On distingue deux types de formation selon le nombre des agents concernés :

#### **➤ la formation collective :**

(12 agents et plus), leur réalisation conditionne la nécessité d'élaborer un cahier des charges qui se présente en général par les principaux points suivants :

- le contexte de la formation ; c'est préciser et délimiter le domaine ou les actions de formation vont être lancées.
- l'objectif de la formation.
- déterminer la population cible ; elle consiste à recenser les agents concernés par la formation selon plusieurs critères comme (l'âge, niveau académique, grade...).
- élaborer le programme de formation ; ce programme détermine avec précision les connaissances et les apprentissages nécessaires qui font le but de l'action de formation.
- le contenu de programme de formation.
- durée de programme de formation.
- l'organisation pédagogique.
- les moyens pédagogiques ; déterminer les moyens humains et matériels (les formateurs, le transport, les équipements, le lieu de formation...).
- évaluation des actions de formation.

- quantifier les dépenses de formation par ; agent, groupe, heure, jour.

➤ **La formation individuelle :**

(Moins de 12 agents), elles ne nécessitent pas un cahier des charges, mais elles sont comptabilisées dans le plan de formation.

**2.2.4 L'élaboration du plan de formation :**

Il regroupe les deux formations collective et individuelle, retenu lors de la phase étude et analyse des besoins de formation.

**2.2.5 L'approbation du plan :**

Le plan de formation est soumis à l'approbation de la hiérarchie, il n'est mis en œuvre qu'après qu'il soit approuvé par la direction.

**2.2.6 La mise en œuvre du plan de formation et la décomposition du plan (Trimestriel, mensuel...).**

**2.2.7 Le suivi du plan :**

Il se réalise qu'à travers les bilans mensuels et trimestriels.

**2.2.8 Elaboration du bilan annuel, et enfin, l'évaluation du plan de formation.**

**Section03 : Exécution, suivi et évaluation du plan de formation.**

Avant la mise en œuvre des différentes actions de formation, la DRGB/SONATRACH Procède à l'élaboration du plan de formation en passant par trois étapes distinctes :

- **Première étape :**

Les responsables de chaque département expriment chacun leurs demandes de formation par le biais d'une fiche de structure, qui sera adressée au responsable chargé de la formation, ce procéder au classement de ces demandes par catégorie socioprofessionnelles (CSP) et par

type de formation. Une fois que ce classement est effectué, le responsable de formation évalue financièrement toutes les actions de formation exprimées. Cette budgétisation comprend à la fois les dépenses prévisionnelles liées aux frais pédagogiques, ainsi que les frais de transport et frais d'hébergement et de restauration.

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

- **Deuxième étape :**

Après que le plan de formation est approuvé par le directeur régional de la DRGB/SONATRACH, le chef de département des ressources humaines va le remettre à son tour à la direction des ressources humaines de la branche transport par canalisation pour faire l'objet d'un pré arbitrage pour des éventuelles modifications en prenant compte des arguments évoqués lors de l'approbation de directeur régional de la DRGB/SONATRACH.

- **Troisième étape :**

Enfin, le responsable de la direction des ressources humaines de la (RTC) va remettre à son tour le plan de formation, qui a été déjà soumis à des éventuelles modifications effectuées auparavant à la direction générale des ressources humaines SONATRACH, pour un arbitrage final afin de consolider le plan de formation définitif.

### **3.1 La mise en œuvre du plan de formation :**

#### **3.1.1 L'établissement du calendrier du plan de formation :**

Ne concerne que la formation collective (constitution d'un groupe pédagogique inférieur ou égal 10, et la formation est dispensée par les cadres de l'entreprise ou un organisme extérieur).

Le calendrier de formation est fait par le service formation en collaboration avec l'organisme formateur, il s'agit de retranscrire le programme en séquences pédagogiques et de répartir la population ciblée en groupes pédagogiques homogènes en fonction de leurs

Disponibilités et de façon à ce qu'il n'est pas un dysfonctionnement dans le processus du travail.

A partir de là, un calendrier se dessine afin de situer le programme dans le temps (emploi du temps).

### **3.1.2 Evaluation du plan de formation :**

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

Donc, situer les réalisations par rapport à la prévision(%) et de ressortir les domaines d'activités touchés par les actions de formation, et comparer les réalisations de l'exercice en cour par rapport à des exercices précédents.

Pour évaluer le plan de formation, on utilise les ratios suivants :

- **Effort formation =effectif formé /effectif permanent\*100 (unité physique).**
- **Cout réalisé /masse salarial\*100 (unité financière).**

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

Cette évaluation se fait en trois étapes :

- Evaluation avant la formation : l'objectif est de constituer des groupes homogènes.
- Evaluation à chaud (pendant la formation) : l'objectif est d'évaluer le degré d'assimilation des agents aux connaissances enseignées, ce type d'évaluation répond aux objectifs pédagogiques. Cette évaluation est effectuée par des tests, contrôle.

Evaluation à froid : elle se fait à l'issu de la formation, elle répond aux objectifs d'impacts. Ce type d'évaluation est qualitatif qui traduit par le degré d'influence de la formation sur les comportements de l'agent lors de l'exécution de ses taches

## 3.2 Suivi et évaluation de la formation

### 3.2.1 Suivi du plan de formation :

Après l'approbation du plan de formation qui est notifié par la hiérarchie, la DRGB à déglobaliser les prévisions annuelles en objectifs mensuels, trimestriel et semestriel, ensuite, elle procède à l'exécution du plan de formation de l'exercice en question. Le suivi permanent du plan est nécessaire durant tout l'exercice.

Le suivi se fait comme suit :

- ✓ Rapport et bilan mensuel ; mensuellement le service formation fait un suivi des réalisations physiques (agents) et financières des actions de formation en ressortissant et justifiant les écarts par rapport aux objectifs mensuels.
- ✓ Les bilans trimestriels ; ils regroupent l'ensemble des réalisations physiques et financiers des trois mois, ressortissant les écarts par rapport aux objectifs trimestriels.
- ✓ Les bilans semestriels ; c'est le cumule de deux trimestres, ressortissant et justifiant les écarts par rapport aux objectifs semestriels.
- ✓ Le bilan annuel ; il englobe les réalisations physiques et financières de l'exercice, ressortissant et justifiant les écarts par rapport aux objectifs annuels.

Une fois le bilan est finalisé, il transmet à la direction des ressources humaines (DRH) de la branche pour validation par un contrôle et consolidation (faire additionner tous les bilans régionaux).

### 3.2.2 Comptabilisation des dépenses en formation :

Dans le cadre de l'exécution du plan de formation, un suivi des réalisations financières se fait mensuellement, trimestriellement et annuellement.

Les rubriques comptabilisées sont :

- frais pédagogiques : sa concernent, les frais des enseignements, le formateur et les moyens mis en disposition (moyens pédagogiques).
- frais d'hébergements, restauration : quand la formation se déroule chez l'organisme de formation, on comptabilise les frais de nuitée et de restauration (diner et petit déjeuner).

- les frais de transport : englobent tous les frais de transport sur le trajet, direction régionale, organisme de formation et retour.
- les frais de mission : ce sont les dépenses déboursées par l'agent en formation en dehors du cadre de prise en charge.

L'addition de ces frais constitue la réalisation financière d'une action de formation donnée. Une analyse des écarts est faite, en comparant la réalisation à la prévision financière.

## **Section04 : De la formation au développement des compétences au sein de DRGB/SONATRACH.**

La formation ne produit pas des compétences, elle ne fait que favoriser l'acquisition de certaines ressources utiles à la mise en œuvre de la compétence visée. La formation participe à combler un écart identifié entre des compétences requises et les compétences réelles des salariés. Pour savoir si la formation est la réponse appropriée, revenons tout d'abord sur la définition de la compétence et ses différentes combinaisons.

### **4.1 Définition de la compétence :**

La compétence se définit comme suite :

« Une pratique observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issu de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné. » cette définition permet de mesurer la complexité du processus de production de la compétence. L'évaluation de la compétence consiste à déceler quel est ou quels sont les leviers à renforcer, quant au parcours de développement il sera construit en conséquence.

### **4.2 Les types de la compétence :**

On distingue deux types de la compétence qui sont :

#### **4.2.1 Les compétences requis :**

C'est les compétences associée à un emploi, et dont l'entreprise estime qu'elle est indispensable, à un certain niveau, pour une personne occupant l'emploi. Si le salarié ne

possède pas cette compétence, ou la possède à un niveau insuffisant, un écart sera identifié lors de l'évaluation, et les actions de mise à niveau déclenchées.

#### **4.2.2 Les compétences acquises :**

Cette compétence doit correspondre à la compétence requise par l'emploi qu'il occupe, et donc faire l'objet de perfectionnement et de mises à niveau réguliers.

Mais le salarié pourra avoir aussi des compétences en dehors de cet emploi, acquises dans son expérience antérieure, et peu ou pas utilisées. C'est à l'entreprise d'identifier si ces compétences peuvent être valorisées, à la fois pour elle-même (ouverture de possibilités de marché en utilisant ces compétences) et pour le salarié (mobilité ou évolution professionnelle).

### **4.3 Les compétences au sein e la DRGB/SONATRACH**

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

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

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

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

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

## Section 05 : Analyse et interprétation des résultats

### 5.1 Présentation de la population d'étude

**Tableau N°02 :** La répartition des enquêtés selon le sexe

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Masculin	06	33,33%
Féminin	12	66,66%
Total	18	100%

Source : enquête sur le terrain

D'après ce tableau qui présente la répartition de la population de l'étude selon le sexe, nous observons que la majorité des enquêtes sont de sexe féminin représente un pourcentage de 66,66%, cependant le sexe masculin représente un pourcentage 33,33% uniquement.

Cela s'explique que les femmes sont nombreuses dans le département de GRH, qui ont exprimé leurs disponibilité pour répondre à notre questionnaires (la qualité est la méthode de travail appliqué par la SONATRACH par rapport à sa politique est ces objectifs).

**Tableau N°3 :** La répartition des enquêtés selon l'âge.

Age	Effectifs	Pourcentage
31-45ans	11	61,11%
46ans et plus	07	38,88%
Total	18	100%

Source : enquête sur le terrain

Ce tableau constitue la répartition des enquêtes selon la catégorie d'âge à partir de cette dernière, nous constatons la catégorie dominante est celle de [31-45ans] avec un pourcentage de 61,11%, ensuite la catégorie de [46 et plus] avec un pourcentage de 38,88%.

La forte présence de la catégorie d'âge moyenne [31-45ans] revient à l'ancienneté et l'expérience des cadres afin d'avoir une certaines qualification pour maitriser les postes de cadre.

Donc l'entreprise apporte une politique intelligente qui combine entre la force des jeunes et l'expérience de maîtrise afin d'atteindre des objectifs à long terme.

**Tableau N°04 :** La répartition des enquêtés selon le niveau d'étude.

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Secondaire	01	5,55%
Universitaire	17	94,44%
Total	18	100%

Source : enquête sur le terrain

Ce tableau nous montre que la majorité des cadres à SONATRACH ont le niveau universitaire avec un taux de 94,44%, par contre 5,55% de niveau secondaire.

Suite aux résultats de ce tableau on déduit que l'entreprise SONATRACH a toujours favorisé les universitaires pour accéder aux postes de cadre, car ce sont des tâches qui exigent des hautes qualifications.

**Tableau N°05 :** La répartition des enquêtés selon l'expérience professionnelle.

Expérience professionnelle	Effectifs	Pourcentage
1-5ans	01	5,55%
5-10ans	04	22,22%
10et plus	13	72,22%
Total	18	100%

Source : enquête sur le terrain

Dans ce tableau, on constate que 13 des 18 cadres questionnés, ont une expérience de plus de 10ans de travail avec un taux de 72,22%, et en suite 22,22% pour ceux qui ont de [5-10ans] d'expérience, et on trouve un taux de 5,55% de catégorie d'expérience de [1-5ans].

Cela signifie que l'entreprise SONATRACH privilège l'expérience professionnelle lors de l'offre de l'emploi afin de faciliter l'intégration et l'adaptation rapide dans le poste durant la période d'essai.

**Tableau N°06 :** La répartition des enquêtes selon le recrutement a SONATRACH.

Recrutement SONATRACH	Effectifs	Pourcentage
1-5ans	01	5,55%
6-10ans	05	27,77%
11-15ans	05	27,77%
16ans et plus	07	38,88%
Total	18	100%

Source : enquête sur le terrain

Ce tableau illustre que la majorité des membres d'enquêtes se partage en catégorie, la première celle de [16 et plus] avec un taux de 38,88%, et un taux de 27,77% pour chacun des catégories de [6-10ans] et de [11-15ans], ensuite la catégorie restantes avec un taux de 5,55% pour [1-5ans].

La DRGB a un effectif très élevé de 16ans et plus depuis leurs recrutements.

**Tableau N°07 :** La répartition des enquêtes selon la catégorie Socioprofessionnelle

catégorie Socioprofessionnelle	Effectifs	pourcentage
Cadres moyens	08	44,44%
Cadre supérieurs	10	55,55%
Total	18	100%

Source : enquête sur le terrain

Dans ce tableau illustrent à partir des données présentées que 55,55% de notre population d'étude sont des cadres supérieurs, tandis que 44,44% sont des cadres moyens.

D'après les données requises, nous pouvons déduire que les catégories socioprofessionnelles dans DRGB sont adéquates à la hiérarchie de l'entreprise.

**Tableau N°08** : La répartition des enquêtes selon le mot formation.

Selon vous Quesque vous entendez par le mot formation	Effectifs	pourcentage
C'est un moyen qui permet d'acquérir des nouvelles connaissances.	06	33,33%
C'est un outil de développement de RH.	07	38.88%
C'est former, faire apprendre, investissement.	05	27.77%
Total	18	100%

Source : enquête sur le terrain

On constate que tous les enquêtes définissent la formation comme un outil de développement de RH, est un moyen qui permet d'acquérir des nouvelles connaissances.

Donc la plupart des enquêtes son conscient de l'importance de l'information et le rôle quel peut jouer pour les salariés dans une entreprise.

**Tableau N°09** : La réparation des enquêtes selon le nombre participation à la formation.

le nombre participation à la formation	Effectifs	Pourcentage
Oui	12	66,66%
Non	06	33,33%
Total	18	100%

Source : enquête sur le terrain

D'après ce tableau on constate que 66.66% sont concernés par la formation de différents types, par contre 33.33% ne sont pas concernés.

L'entreprise est consciente de l'intérêt qu'en donne à la formation c'est pour cela elle fait participer son personnel dans différentes formations afin de répondre aux différents tâches dans le cadre des activités de l'entreprise.

**Tableau N°10** : La répartition des enquêtes selon le lieu de la formation

le lieu de la formation	Effectifs	Pourcentage
Au sein de l'entreprise	04	33,33%
A l'étranger	-	-
Dans un établissement de formation algérien	08	66,66%
Total	12	100%

Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats de ce tableaux on constate que 66,66% des salarié ont suivis leur formation dans un établissement de formation algérien, et en deuxième position viennent les salariés qui ont été formés ai sien de l'entreprise avec un pourcentage de 33,33%.

A travers ce tableau nous constatons qu'une grande partie des employés sont formés dans un établissement de formation algérien.

**Tableau N°11** : La répartition des enquêtes selon l'objectif de la formation

Les objectifs de la formation	Effectifs	Pourcentage
Adaptation aux changements	04	22,22%
le développement des compétences	06	33,33%
Maitrise des procédures et actes de gestion	03	16,66%
Promotion aux gardes supérieurs	05	27,77%
Total	18	m100%

Source : enquête sur le terrain

D'après les données de ce tableau nous remarquons que 33,33% représente le taux des enquêtés qui ont suivi de formation pour le développement des compétences, et 27,77% des enquête qui affirment que l'objectif de la formation est la promotion aux garde supérieure, 22,22% confirment que l'objectif de la formation est l'adaptation aux changements. Enfin on trouve 16,66% représente le taux de ceux qui ont suivi de formation pour Maitrisé des procédures et actes de gestion.

Les objectifs en suivant une formation défèrent d'un salarié à l'autre. D'après ces résultat ont conclu, que les enquêtes affirment que leurs objectifs de la formation est le développement des compétences, pour être capable à exercer convenablement leurs tâches et devenir plus opérationnels et pour dépasser toute les difficultés qui peuvent être enclenchées dans le poste de travail. Ainsi que pour autres employés on constate que l'objectif de la formation c'est pour promotion aux gardes supérieurs et la chance 'avoir une promotion dans la future proche, et pour s'adapter aux changements pour être efficient dans l'application des nouvelles technique.

**Tableau N°12 :** La répartition des enquêtes selon la formation reçus pour acquérir de nouveaux savoirs

l'acquisition de nouveaux savoirs	Effectif	Pourcentage
Oui	18	100%
Non	00	00
Total	18	100%

Source : enquête sur le terrain

Nous constatons d'après la lecture de ce tableau que toutes les enquêtes qui représentent (18) avis, aient acquis tous les savoirs nécessaires à l'exercice de leurs taches de travail.

**Tableau N°13 :** la répartition des enquêtes selon la qualité de la formation

La qualité de la formation	Effectif	Pourcentage
C'est la formation de bonne qualité.	03	16,66%
Ce sont des formations qui répondent aux objectifs de l'entreprise.	06	33,33%
Il existe de bonne formation comme il existe de formation inutile.	04	22,22%
Toujours dans le besoin de l'entreprise et des formations qui réponde aux attentes du dirigeant.	05	27,77%
Total	18	100%

Source : enquête sur le terrain

On constate que la majorité des cadres sont plutôt satisfait du choix des formations de l'entreprise, on enregistre que c'est à l'entreprise de choisir les formations qui lui seront le

plus utile, c'est formation de bonne qualité que l'entreprise assure à ses cadres vu que sa disposition de toute les ressources nécessaires pour les réaliser.

**Tableau N°14** : la répartition des enquêtes selon les attentes et les besoins de la formation

La formation répond aux attentes et au besoin des cadres	Effectif	Pourcentage
Oui	18	100%
Non	-	-
Total	18	100%

Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats de ce tableau, on constate un taux de 100% de nos enquêtes affirment que la formation répondent aux besoins et aux attentes des cadres en terme de travail.

**Tableau N°15** : la répartition des enquêtes selon les conditions de déroulement de la formation

Condition de déroulement de la formation	Effectif	Pourcentage
Bonne	13	72,22%
Moyenne	05	27,77%
Total	18	100%

Source : enquête sur le terrain

D'après des résultats on constate que 72.22% des enquêtes trouve les conditions de déroulement de la formation bonne par contre 27.77% sont moyenne.

De ces résultats, on constate que la formation proposé par l'entreprise d'accueil a souvent un caractère bon.

**Tableau N°16:** la répartition des enquêtes selon la formation

Etes-vous pour la formation ?	Effectif	Pourcentage
Oui	18	100%
Total	18	100%

Source : enquête sur le terrain

Ce tableau exprime l'avis de non enquête sur la formation on constat que 100% des enquête ont pour la formation car il permet d'enrichir le savoir-faire, améliorer la qualité du travail, et du développer les compétences.

La plupart des salariés de la DRGB /SONATRACH ont pour la formation parce que la formation permet d'actualiser leurs savoir et d'acquérir des nouvelles connaissances.

**Tableau N°17 :** la répartition des enquêtes selon l'acquisition des compétences

Est- ce que la formation mène vers l'acquisition des compétences	Effectif	Pourcentage
Oui bien sur	09	50%
La compétence dépend des aptitudes et prédisposition requise chez les employés	05	27,77%
Parfaitement	04	22,22%
Total	18	100%

Source : enquête sur le terrain

On constate que la plupart des enquêtes 50%présent réellement que la formation ajoute un plus aux compétences déjà possédés de ces résultats, on constate que la formation permettre d'acquérir plus de connaissance et de maintenir un certain niveau exigé par l'entreprise en vue d'exercer les taches.

**Tableau N°18 :** La répartition des enquêtes selon les facteurs qui favorisent le plus développement des compétences

Les facteurs qui favorisent le plus développement des compétences	Effectifs	Pourcentage
le climat de travail et l'échange entre collègue	04	22,22%
Les conditions du travail favorable	05	27,77%
Plus de responsabilité	03	16,66%
L'expérience	06	33,33%
Total	18	100%

Source : enquête sur le terrain

Ce tableau exprime l'avais de nos enquêtes sur les facteurs qui contribue le plus au développement des compétences. 33,33% des enquêtes pensent que l'expérience est le facteur le plus important dans les développements des compétences .27, 77% affirme que les conditions du travail favorable comme un autre facteur qui favorise le plus des développements des compétences. 22,22% des enquêtes avancent le climat de travail et l'échange entre collègue comme moyen de développement des compétences. Enfin 16,66% des enquêtes plus de responsabilité.

Parmi ces facteurs cités, on constate que la formation aux yeux des enquêtes, 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 elle est considéré comme facteurs primordial du développement des compétences.

**Tableau N°19 :** La répartition des enquêtes selon les opinions des enquêtes sur l'effet de la formation sur leurs compétences dans le travail

Les opinions des enquêtes	Effectif	Pourcentage
Oui	13	72.22%
Non	05	27.77%
Total	18	100%

Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats de ce tableau, on constate un taux de 72.22% de nos enquêtes affirment que la formation les a rendu plus compétent et plus rationnel dans leurs travail, tandis que 27.77% affirment que la formation n'a pas contribué au développement des compétences.

A partir de ces données, nous pouvons déduire que la majorité des salariés déclarent que la formation est un moyens efficace et très utile pour devenir compétents et rationnel dans leurs travail comme on voit que cette formation très nécessaire pour acquérir des nouvelles compétences.

**Tableau N°20 :** La répartition selon la mise des pratique de que vous avez acquis lors de la formation

Est- ce que vous avez acquis des connaissances lors de la formation	Effectif	Pourcentage
Oui	13	72.22%
Non	05	27.77%
Total	18	100%

Source : enquête sur le terrain

D'après la lecture du ce tableau, 72.22% ont acquis des nouvelles savoirs et ont mis en pratique les compétences acquise lors de la formation par contre 27.77% confirment qu'ils n'ont pas remarqué aucune amélioration dans leurs adaptation à leurs environnement dans l'entreprise, veut dire que n'ont pas acquis des nouvelles connaissances.

**Tableau N°21** : La répartition selon le changement dans la façon de travail

le changement	Effectif	pourcentage
ne pas utiliser la majuscule dans les écrits professionnels sauf pour le nom propre	12	40%
Une meilleure maîtrise de poste	08	26,66%
Maitrise des nouvelles technologies Meilleure communication	10	33,33%
Total	30*	100%

Source : enquête sur le terrain

\*le nombre de réponse est supérieur au nombre des enquêtes vu la multiplicité des réponses

Le tableau nous montre le changement remarqué par cette enquête, 26.66%une meilleure maîtrise de poste, 33.33%la maîtrise des nouvelles technologies et une meilleure communication.

A travers ce tableau nous constatons qu'une grande partie des employés sont formés, ces enquêtes expriment leurs volontés de participer à des formations.

**Tableau N°22** : La répartition des enquêtes selon la revalorisation de salaire

Revalorisation de salaire	Effectif	Pourcentage
Oui	-	-
Non	18	100%
Total	18	100%

Source : enquête sur le terrain

Conformément aux résultats du tableau, nous constatons que 100% avis, qui présente tous les enquêtes, confirment que la fonction n'ait aucun effet ou impact sur la revalorisation de leurs salaires.

**Tableau N°23** : La répartition des enquêtes selon le non revalorisation de salaire

Les raisons	Effectif	Pourcentage
La formation reçue est destinée à la réactualisation des connaissances déjà acquise	07	35%
Le manque de promotion La revalorisation existe en dehors de la formation reçue	02	10%
L'importance accordée aux savoir qu'à la revalorisation de salaire	02	10%
Le manque d'évaluation et de suivi après la formation de la part des responsables concernés	05	25%
Total	20*	100%

Source : enquête sur le terrain

\*Le nombre de réponse est supérieur au nombre des enquêtes vu la multiplicité de réponse.

Le tableau ci- dessus, nous démontre les motifs avancés par les enquêtes quant à non revalorisation de leurs salaires.

Nous constatons que la majorité de nos enquêtes avec un pourcentage 35% ont reçue des formations destinée à réactualisation des connaissances déjà acquise. Dont 25 % représentent le manque d'évaluation suivi après la formation.

Par contre 10% de notre échantillon représente le taux de manque de promotion, la revalorisation existe en dehors de la formation reçue.

Du l'autre côté, l'importance accordée aux savoir qu'à la revalorisation de salaire représentent un pourcentage de 10%.

### 5.3 Vérification des hypothèses

Après avoir rassemblé l'ensemble des réponses relatives à notre recherche et analyser ses dernières nous présentons l'interprétation suivante :

- ce qui concerne la programmation des actions de formation, la DRGB met en considération tous ses cadres d'avoir les formations pour les deux sexes, et les permettant à chacun d'être formé afin de s'adapter à la tâche.
- L'âge des cadres est un facteur de développement de l'entreprise à long terme dans la DRGB la plupart des cadres ayant pas plus de 45 ans avec un taux 61,11% des cadres ont tous bénéficiés de formation pour éviter les lacunes dans le système de gestion.
- Les résultats obtenus indiquent que le niveau d'instruction élevée (universitaire) 94,44%, en effet à faciliter la maîtrise de tâche.
- L'expérience dans le travail et la carrière professionnelle que les cadres passés à la DRGB aident à mieux structurer leurs activités et appliquer les techniques de travail.
- La majorité des cadres de SONATRACH ont bénéficiés d'une formation quelle que soit leur catégorie socioprofessionnelle ou leurs expérience, cela signifie que les actions de processus de formation à la DRGB s'effectue objectivement et rationnellement.
- La formation à la SONATRACH porte de bénéfice aux cadres la majorité des cadres accordent que la maîtrise et l'acquisition plus importante, cela reflète que la formation au sein de l'entreprise contribue au développement des comportements et des actions efficaces, ce qui génère la stabilité ce qui favorise le sentiment d'appartenance à l'entreprise.
- La DRGB orient ses cadres de suivre leurs formations dans les établissements de formation algériens et établissement tenant compte de la disposition des centre de perfectionnement à ORAN, le centre de NAFTOGAZ, à HASSI MESSAOUD et le centre de BOUMERDES...etc. si le cas fonder un nouveau projet, l'entreprise envoie une promotion à l'étranger afin d'importation des nouvelles techniques, et méthode de travail pour assurer la bonne réalisation et garantir son ampleur au niveau international.
- La sélection des personnels en DRGB en générale se réalise à partir d'une identification des besoins de l'entreprise la réalisation d'un projet et le besoin du

Poste, la majorité des cadres ont les sélectionner de cette manière pour suivre une telle formation.

- Ce qui concerne le besoin d'une formation, tous les cadres 100% ont une nécessité d'être formé, ça reflète la compétitivité du personnel et leur motivation à la formation et la DRGB veille à fournir un bon climat pour son personnel.

A la lumière de ces résultats notre première hypothèse est confirmée « la formation permet d'acquérir des connaissances et des ressources. »

Dans la deuxième hypothèse

D'après les résultats cités ont constaté que :

- Les cadres de la DRGB en général sont motivés par la qualité des formations qu'ils ont suivies, 33.33% se sont des formations qui répondent aux objectifs de l'entreprise.
- D'après les cadres à travers leurs formation qu'ils ont suivi dans leurs carrières pensent que la formation est l'une des stratégies des cadres vis-à-vis l'acquisition des nouvelles compétences et l'adaptation aux postes occupé.
- La majorité des cadres, quel que soit leurs sexe, leurs âges, niveau d'instruction, l'expérience professionnelle, l'ancienneté à la SONATRACH, et la catégorie socioprofessionnelle sont motivés, ou le taux de leurs compétences par le processus de formation est plus de 72.22% en général.

Après cette analyse, notre hypothèse est confirmé qui porte sur « la qualité de la formation suivie par l'entreprise SONATRACH a vraiment un impact sur le développement des compétences des salariées. »

### **Conclusion générale**

Notre recherche avait pour objectif l'étude de la formation et le développement des compétences au sein de l'entreprise DRGB/SONATRACH à travers laquelle on vise principalement à savoir que la formation est considérée comme un facteur de développements des compétences.

La formation est un outil fondamental et de valorisation à la gestion des ressources humaines, considéré comme une phase transactionnelle de développement de savoir-faire à travers l'adaptation des qualifications face aux missions de l'entreprise.

La politique de la formation vise à dégager la meilleure gestion de processus de formation afin d'associer la performance, la qualification, la compétence à faire face aux concurrents.

La formation est primordiales afin de développer la qualité et la quantité de travail, qui permet aux cadres d'utiliser leurs compétences pleinement dans la réalisation des tâches.

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

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

On a pu constater que la DRGB/SONATRACH opte pour la politique de formation la plus efficace qui se traduit par des plans formation, ces derniers sont établis dans le but d'acquérir de nouvelles connaissances afin de s'adapter aux mutations technologiques.

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

**Bibliographie****I. Ouvrage :**

1. ALLAIN Brunot le autres, dictionnaire d'économie, édition social, édition éclipse, paris, 2005.
2. BEIRENDOUCH LAUVAN, management des compétences, édition de BOEK, Bruxelles, 2004.
3. CITEAU J.P, Gestion de la ressource humaine, édition Masson, Paris, 1992.
4. COHEN Annick toute la fonction ressource humaine, édition DUNOD, paris, 2006.
5. CARRE .Phillip et CASPAR Pierre, traité des sciences et des techniques de la formation, DUNOD 2ème édition, paris 2004.
6. CHAMPY Philippe et autre, dictionnaire encyclopédique, de l'éducation et de la formation 2ème édition Nathan université, France, 2003.
7. DIMITRI.W, Les ressources humaines, 2ém édition Organisation, Paris, 2003.
8. ERAY, PHILIPS, « précis de développement des compétences : concilier formation et organisation », Edition, paris, 1999.
9. ENDRET GUITTET, développer les compétences, 2ème édition ESF, 1998.
10. GUITTET André, développer les compétences par une ingénierie de a formation, 2ème édition, ESF, 1998.
11. GUY BOTERF, construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation, paris, 2eme édition, 2002.
12. JAQUE Soyer, fonction formation, édition organisation, Paris, 1999.
13. L. CADIEN, F. GERIN et F. IGEYRE «gestion des ressources humaines» 1re éd DUNOD, 1997, paris.
14. LOETITIA LETHLLEUX, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5ème édition, L'extenso, paris, 2011.
15. LECOEUR ELISABETH, gestion des compétences, de BOECK, paris, 2008.
16. PARMENTIER Christophe, ingénierie de formation, édition organisation, paris, 2008.
17. PERETTI Jean-Marie, dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, septembre, 2001.
18. RAHMANIA «gestion des ressources humaines-la formation», in, direction des ressources humaines, direction générale de la sureté national, avril2003.
19. Thierry ARDOUIN, «Ingénierie de formation pour l'entreprise», 2ém édition, DUNOD, Paris, 2006.
20. YRES Simon et les autres, dictionnaire de gestion, économie, paris, 1988.

**II. Revues :**

1. Mohamed. RAIS, ressources, revus de NAFTAOGAZ, n°07-juin 2005.

**III. Web graphie :**

1. Www techno compétence .qc.ac/PDF/service/guide-RH-complet.pdf.

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commercial et des Sciences de Gestion**  
**Département des Sciences de Gestion**

**Questionnaires**

**Thème :** formation et développement des compétences des cadres de la  
DRGB/SONATRACH

Nous sommes des étudiants en sciences de gestion option management des ressources humaines à l'Université Abderrahmane Mira de Bejaia .Nous préparons notre recherche au sein de votre entreprise, en vue de l'obtention d'un diplôme de master 2. Nous vous prions de bien vouloir nous aider à répondre à ce questionnaire d'une manière claire et objective

Nous vous assurez que les informations resteront anonymes

Nous vous remercions d'avance de répondre à nos questions

**I. Questions d'identification**

1. Sexe            Masculin                Féminin

2. Age : 25-30ans   

                         31-45ans   

                         46ans et plus   

**II. Questions liées à la profession**

3. Niveau d'instruction :  Primaire     Moyen

Secondaire     Universitaire

4. Dans quelle catégorie se situe votre expérience professionnelle ?

           1 an

           1-5ans

           5-10ans

           10ans et plus

5. Depuis quand vous travailler à SONATRACH ?

.....

6. Quel est votre poste occupé ?

.....

7. Selon vous Quesque vous entendez par le mot formation ?

.....

**III. Questions liées à la formation**

8. Est-ce que vous êtes concerné par la formation ?

Oui  non

Si c'est oui quelle est la dernière formation que dont vous avez bénéficié ?

.....

Si c'est non est –ce que vouliez-vous suivre une formation ?

.....

9. Ou avez-vous suiviez cette(es) formation(s) ?

- Au sien de votre établissement
- A l'étranger
- Dans un établissement de formation algérien

10. Selon vous quel est l'objectif de la formation ?

.....

.....

11. Est-ce que la formation reçue vous a permis d'acquérir de nouveaux savoirs ?

-Si oui, lesquels ?.....

.....

-Si non, portez-vous nous expliquer les causes ?

.....

.....  
**12.** Que pensez-vous de la qualité de la formation que l'entreprise vous propose ?.....

.....  
**13.** Pensez- vous que ces formation répondent-elles aux besoins et aux attentes des cadres en terme de travail ?

.....  
**14.** Est- ce que les conditions de déroulement de la formation sont bonnes ?

.....  
**15.** Est- ce que vous êtes pour la formation, si c'est oui pourquoi ?

.....  
**16.** Est –ce que la formation peut être considéré comme un moyen qui mène vers l'acquisition des compétences et vers une performance au travail ?

.....  
**17.** Pour vous, quels sont les facteurs favorises le plus le développement de vous compétences ?

- le climat du travail et l'échange entre collègue.

- les conditions du travail favorable.

- plus de responsabilité (promotion).

- l'expérience.



-autres.....

**18.** Pensez-vous que la formation suivie vous a rendu plus compétent et plus rationnel dans votre travail ?.....

**19.** Avez –vous mis en pratique les enseignements que vous avez acquis lors des formations ?

- Si oui, quels changements peut –on observer dans vos façons de travail ?

.....  
.....

- Si non, pour quelle raison ?

.....  
.....

**20.** Est-ce que la formation vous – a permis de revaloriser votre salaire ?

- Si oui, êtes-vous satisfait ?.....

.....

-Si non, pour quoi ?.....

.....

## Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>page</b>
01	les «outils » en ingénierie de la formation	<b>25,26</b>
02	La répartition des enquêtés selon le sexe	<b>67</b>
03	la répartition des enquêtés selon l'âge.	<b>67</b>
04	la répartition des enquêtés selon le niveau d'étude.	<b>68</b>
05	La répartition des enquêtés selon Expérience professionnelle	<b>68</b>
06	La répartition des enquêtes selon le recrutement a SONATRACH	<b>69</b>
07	La répartition des enquêtes selon la catégorie Socioprofessionnelle	<b>69</b>
08	La répartition des enquêtes selon le mot formation	<b>70</b>
09	La réparation des enquêtes selon le nombre participation à la formation	<b>70</b>
10	La répartition des enquêtes selon le lieu de la formation	<b>71</b>
11	La répartition des enquêtes selon l'objectif de la formation	<b>72</b>
12	La répartition des enquêtes selon la formation reçus pour acquérir de nouveaux savoirs	<b>73</b>
13	La répartition des enquêtes selon la qualité de la formation	<b>73</b>
14	La répartition des enquêtes selon les attentes et les besoins de la formation	<b>74</b>
15	La répartition des enquêtes selon les conditions de déroulement de la formation	<b>74</b>
16	La répartition des enquêtes selon la formation	<b>75</b>
17	La répartition des enquêtes selon l'acquisition des compétences	<b>75</b>
18	La répartition des enquêtes selon les facteurs qui favorisent le plus développement des compétences	<b>76</b>
19	La répartition des enquêtes selon les opinions des enquêtes sur l'effet de la formation sur leurs compétences dans le travail	<b>77</b>
20	La répartition selon la mise des pratique de que vous avez acquis lors de la formation	<b>77</b>
21	La répartition selon le changement dans la façon de travail	<b>78</b>
22	La répartition des enquêtes selon la revalorisation de salaire	<b>78</b>
23	La répartition des enquêtes selon le non revalorisation de salaire	<b>79</b>

---

## **Table des matières**

### **Liste des abréviations**

### **Sommaire**

<b>Introduction générale</b>	<b>P 01</b>
<b><u>Chapitre I</u> : la formation dans l'entreprise</b>	<b>P 03</b>
<b>Section 01</b> : notion de base de la formation	P 03
<b>1.1.</b> Définition de la formation	P 03
<b>1.2.</b> Objectif de la formation	P 04
<b>1.3</b> Les types de la formation	P 05
1.3.1 La formation initiale	P 05
1.3.2 La formation professionnelle	P 06
1.3.3 La formation pré-qualifiante	P 06
1.3.4 La formation qualifiante	P 06
1.3.5 La formation « adaptation »	P 06
1.3.6 La formation « gestion prévisionnelle du personnel »	P 06
1.3.7 La formation investissement	P 07
1.3.8 La formation « projet d'entreprise »	P 07
1.3.9 La formation recensement et catalogue	P 07
<b>1.4.</b> Relation entre la formation et les autres activités de la GRH	P 08
1.4.1 L'analyse de poste	<b>P 09</b>
1.4.2 La GPEC	<b>P 09</b>
1.4.3 Le recrutement et la sélection du personnel	<b>P 09</b>
1.4.4 L'évaluation du rendement	<b>P 09</b>
1.4.5 La rémunération et les avantages sociaux	P 09
1.4.6 Santé et la sécurité au travail	P 09

<b>Section 02 : le processus de formation</b>	P 10
<b>2.1. Les besoin de formation dans l'entreprise</b>	P 10
2.1.1 Les type de besoins	P 10
2.1.2 Les moyens d'identification des besoins	P 11
<b>2.2. L'efficacité de la formation</b>	P 12
2.2.1 Les sept conditions d'efficacité de la formation	P 12
2.2.2 Evaluation de la formation	P 14
<b>2.3. Les enjeux organisationnels de la formation</b>	P 14
2.3.1 Les salariés	P 14
2.3.2 Les responsables opérationnels	P 15
2.3.3 Les dirigeants	P 15
<b>2.4. La formation dans l'entreprise Algérienne</b>	P 15
<b>Section 03 : l'établissement de la politique et l'ingénierie de la formation dans l'entreprise</b>	P 17
<b>3.1. La politique de formation</b>	P 17
3.1.1 L'élaboration de la politique de formation	P 17
3.1.2 Les objectifs de la politique de formation	P 18
3.1.3 Le plan de formation	P 19
3.1.3.1 Les étapes de plan de formation	P 20
<b>3.2. L'ingénierie de formation</b>	P 23
3.2.1 Les étapes de la démarche d'ingénierie de formation	P 23
<b>3.3. Les outils de l'ingénierie de formation</b>	P 25
<b><u>Chapitre II : le développement des compétences</u></b>	<b>P 27</b>
<b>Section 01 : notion de compétence</b>	P 27
<b>1.1. Définition de la compétence</b>	P 27
<b>1.2. Les caractéristiques de la compétence</b>	P 28
<b>1.3. Les composants de la compétence</b>	P 28
<b>1.4. Les types de la compétence</b>	P 29

1.4.1 Les compétences collectives	P 29
1.4.2 Les compétences organisationnelles	P 29
1.4.3 Les compétences opérationnelles	P 29
1.4.4 Les compétences transversales	P 30
1.4.5 Les compétences communes	P 30
1.4.6 Les compétences spécifiques	P 30
1.4.7 Les compétences interpersonnelles	P 30
<b>1.5. Objectifs de la compétence</b>	P 31
<b>1.6. L'ingénierie de compétence</b>	P 31
<b>1.7. Les enjeux liés à la compétence</b>	P 31
1.7.1 Enjeux pour entreprise	P 31
1.7.2 Enjeux pour l'individu	P 31
<b>1.8. Evaluation de la compétence</b>	P 32
1.8.1 L'analyse des compétences requises pour un poste	P 32
1.8.2 Evaluation des résultats, appréciation des performances	P 32
1.8.3 Les centre d'évaluations	P 33
1.8.4 L'auto-évaluation	P 33
<b>Section 02 : la gestion des compétences</b>	P 33
<b>2.1. Définition de la gestion des compétences</b>	P 33
<b>2.2. La logique économique</b>	P 34
2.2.1 La logique fonctionnaliste	P 34
2.2.2 La logique économique	P 34
2.2.3 La logique humaine	P 35
<b>2.3. Le bilan de compétence</b>	P 35
2.3.1 Les objectifs de bilan de compétence	P 35
2.3.1.1 Pour le collaborateur	P 35
2.3.1.2 Pour l'entreprise	P 36

2.3.2 Le déroulement d'un bilan de compétence	P 36
2.3.3 Les objectifs de bilan de compétence	P 36
<b>2.4.</b> La gestion des compétences intégrées dans la stratégie générale de l'entreprise	P 37
<b>2.5.</b> Les avantages et les limites de la gestion de la compétence	P 37
2.5.1 Les avantages de la gestion des compétences	P 37
2.5.2 Les limites de la gestion des compétences	P 38
<b>Section 03 : le développement des compétences</b>	P 38
<b>3.1.</b> Définition de développement de compétence	P 38
<b>3.2.</b> L'importance de développement de compétence au sien de l'entreprise	P 39
<b>3.3.</b> Les enjeux de développement de compétence	P 39
3.3.1 L'articulation entre la formation et activité du travail	P 39
3.3.2 La connaissance des processus existants	P 39
3.3.3 La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences	P 40
3.3.4 L'organisation du travail et les conditions de valorisation du savoir et de la compétence	P 40
<b>3.4.</b> Les cinq voies de développement des compétences	P 40
<b>3.5.</b> Les leviers de développement des compétences	P 41
3.5.1 Pour les responsables hiérarchiques	P 41
3.5.2 Pour les responsables de formation	P 41
<b>3.6.</b> Les référentiels de compétence et de formation	P 42
3.6.1 Le référentiel de l'activité	P 42
3.6.2 Le référentiel de compétence	P 42
3.6.3 Le référentiel de formation	P 42
<b>3.7.</b> Les étapes du processus du développement de compétence	P 43

<b>Chapitre III : la formation et le développement des compétences au sien de DRGB /SONATRACH</b>	<b>P 44</b>
<b>Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil</b>	<b>P 44</b>
<b>1.1 .Présentation de SONATRACH</b>	<b>P 44</b>
<b>1.2 .Historique de la SONATRACH</b>	<b>P 46</b>
<b>1.3 .Mission de la SONATRACH</b>	<b>P 46</b>
<b>1.4 .Objectif de la SONATRACH</b>	<b>P 47</b>
<b>1.5 .Organigramme de SONATRACH</b>	<b>P 48</b>
<b>1.6 .Présentation de la DRGB</b>	<b>P 49</b>
1.6.1 Historique	P 49
1.6.2 Mission de DRGB	P 49
1.6.3 Organigramme de la RTC	P 50
1.6.3.1 Description de l'organigramme de la DRGB	P 51
<b>Section 02 : la formation au sein de la DRGB /SONATRACH</b>	<b>P 55</b>
<b>2.1 .La politique de la formation</b>	<b>P 55</b>
2.1.1 Les finalité de la formation	P 56
2.1.2 Les types de formation	P 57
2.1.2.1 La formation courte durée	P 57
2.1.2.2 La formation de longue durée	P 58
2.1.2.3 Les lieux de formation	P 58
<b>2.2. L'ingénierie de la formation au sein de la DRGB/ SONATRACH</b>	<b>P 59</b>
2.2.1 Expression des besoins	P 59
2.2.2 Recueil des besoins de formation	P 60
2.2.3 Etude et analyse des besoins	P 60
2.2.4 L'élaboration du plan de formation	P 61
2.2.5 L'approbation du plan	P 61
2.2.6 La mise en œuvre du plan de formation et la décomposition du plan (Trimestriel, mensuel...)	P 61
2.2.7 Le suivi du plan	P 61

2.2.8 Elaboration du bilan annuel, et enfin, l'évaluation du plan de formation	P 61
<b>Section 03 : exécution, suivi et évaluation du plan de formation</b>	<b>P 61</b>
3.1. La mise en œuvre du plan de formation	P 62
3.1.1 L'établissement du calendrier du plan de formation	P 62
3.1.2 Evaluation du plan de formation	P 63
3.2. Suivi et évaluation de la formation	P 64
3.2.1 Suivi du plan de formation	P 64
3.2.2 Comptabilisation des dépenses en formation	P 64
<b>Section 04 : de la formation au développement des compétences au sein de DRGB /SONATRACH</b>	<b>P 65</b>
4.1. Définition de la compétence	P 65
4.2. Les types de la compétence	P 65
4.2.1 Les compétences requis	P 65
4.2.2 Les compétences acquises	P 66
4.3. Les compétences au sien de la DRGB/ SONATRCH	P 66
<b>Section 05 : Analyse et interprétation des résultats</b>	<b>P 67</b>
5.1. Présentation de la population d'étude	P 67
5.2. Analyse des données et interprétation des résultats	P 67
5.3. Vérification des hypothèses	P 80
<b>Conclusion Général</b>	<b>P 82</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>P 83</b>
<b>Annexes</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Table des Matières</b>	

**Résumé :**

La formation permet aux collaborateurs de participer activement à la gestion de leurs Carrière d'évoluer dans l'entreprise, c'est aussi le moyen de faire concorder les compétences avec les besoin de l'entreprise.

La compétence d'une personne ou d'un groupe de personne de piloter un organisme dans le but d'atteindre ses objectifs d'une manière efficace et le pouvoir de s'adapter à Une situation nouvelle.

La formation et le développement des compétences est un outil d'ajustement et de mise à niveau qui consiste à acquérir de nouvelles connaissances et habilités que les dirigeants souhaitent voir s'introduire d'une façon impérative dans les grandes orientations de leurs organisations.

**Summary :**

Training allows employees to actively participate in the management of their careers to evolve in the company; it is also a way to match skills with the needs of the company.

The competence of a person or a group of persons to lead an organization to achieve its objectives in an efficient manner and the power to adapt to a new situation.

Training and skills development is an adjustment and upgrading tool that consists of acquiring new knowledge and skills that leaders want to see imperatively introduced into the broad directions of their organizations.