

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



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

## MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de  
MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Option : Management des ressources humaines

L'INTITULE DU MEMOIRE

**Essai d'analyse de l'impact de la  
formation sur le développement des  
compétences du personnel de  
l'entreprise.**  
*Cas de la société SONATRACH*

Préparé par :

- ZIDANE Sara
- SLIMANI Nassima

Dirigé par :

Mr. OTMANI Kamel

Année universitaire : 2021/2022

# Remerciements

Il nous est particulièrement agréable d'exprimer ici notre reconnaissance envers tous ceux et celle qui ont rendu possible ce travail.

Au bon Dieu de nous avoir donné la force et le courage de mener à terme ce travail et d'aller au bout de nos objectifs

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

Nos sincères remerciements vont également pour l'ensemble du personnel de la société SONATRACH, en particulier Madame SELMI.

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

Merci à tous les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail et de faire partie de la commission d'examineur.

## ***Dédicace***

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes très chers parents auxquels je ne remercierai jamais assez pour tout ce qu'ils ont enduré pour m'élever.*

*Mes sœurs et frères et sœurs*

*Mon fiancé Sofiane qui a été toujours à mes côtés tout au long de mes études*

*A toutes les personnes chères à mon cœur*

*A toutes les personnes que j'aime*

*A toutes les personnes qui m'aiment*

*A la promotion LMD 2022*

***Nassima***

## *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à toutes les personnes qui me sont chères :*

*A ceux qui m'ont soutenu nuits et jours, et durant tout mon parcours*

*A vous mes très chers parents je vous dis merci*

*A toutes personnes chères à mon cœur*

*A toutes personnes qui m'aiment*

*A toutes personnes que j'aime*

*A tous ceux qui cherchent le savoir*

*A la promotion LMD 2022*

**SARA**

# *Sommaire*

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des schémas et figures**

Sommaire

**Introduction générale ----- 01**

**Chapitre I : Les fondements théoriques de la formation ----- 04**

Section 01 : Généralités sur la formation ----- 04

Section 02 : La politique de formation ----- 21

**Chapitre II : Les fondements théoriques sur la compétence ----- 35**

Section 01 : Généralités sur les compétences ----- 35

Section 02 : Le développement des compétences ----- 46

**Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil ----- 56**

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil ----- 56

Section 02 : La présentation de la méthodologie de recherche et l'interprétation des résultats ----- 66

**Conclusion générale ----- 90**

**Bibliographie**

**Annexe**

**Table des matières**

**Résumé**

## *Liste des abréviations*

**CDD** : Contrat à Durée Déterminé

**CDI** : Contrat à Durée Indéterminé

**CV** : Curriculum vitae

**DRGB** : Direction Régionale de Bejaïa des Hydrocarbures

**DRH** : Direction Ressources Humaines

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**RAEP** : Reconnaissance des Acquis de l'Expérience Professionnelle

**RH** : Ressources Humaines

**RSS** : Really Simple Syndication

**RTC** : Région Transport Centre

**RTE** : Région Transport Est

**RTO** : Région Transport Ouest

**SONATRACH** : Société Nationale de Transport et Commercialisation

**SRC** : Système de Rémunération des Compétences

**TRC** : Transport par Canalisation

## *Liste des tableaux*

<b>Numéro</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Les avantages de la formation pour les entreprises ainsi que les salariés	14
<b>02</b>	La répartition des enquêtes selon le sexe	69
<b>03</b>	La répartition des enquêtes selon l'âge des effectifs	70
<b>04</b>	La répartition selon le niveau d'instruction	71
<b>05</b>	La répartition selon les catégories socioprofessionnelles	72
<b>06</b>	La répartition des enquêtes selon le nombre d'ancienneté	73
<b>07</b>	La répartition des enquêtes selon le type de contrat	74
<b>08</b>	La répartition des enquêtes selon le bénéficié de formation	75
<b>09</b>	La répartition des effectifs selon la nature de formation	76
<b>10</b>	La répartition des effectifs selon le type de formation	77
<b>11</b>	La répartition des enquêtes selon la durée de formation	78
<b>12</b>	La répartition des effectifs selon l'imposition de la formation par l'entreprise	79
<b>13</b>	Détection de besoin de formation	80
<b>14</b>	La répartition selon le nombre des effectifs informé des objectifs de l'entreprise	81
<b>15</b>	L'objectif principal de la formation	82
<b>16</b>	La répartition selon l'atteinte des objectifs de la formation	83
<b>17</b>	La répartition des effectifs La répartition des effectifs selon la qualité de la politique de formation de SONATRACH	84
<b>18</b>	La répartition selon l'évaluation des effectifs	85
<b>19</b>	La répartition selon l'acquisition de nouvelles compétences pour les formés	86
<b>20</b>	La répartition selon l'utilisation des compétences acquises dans l'accomplissement de la fonction	87
<b>21</b>	La répartition selon les difficultés rencontrées lors de la formation	88

## *Liste des schémas et figures*

<b>N°</b>	<b>Intitule</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Le processus de la formation	<b>25</b>
<b>02</b>	Les facteurs indicateurs de besoin de formation	<b>27</b>
<b>03</b>	Les niveaux de l'évaluation de la formation	<b>32</b>
<b>04</b>	Les trois types du référentiel de l'emploi	<b>51</b>
<b>05</b>	La représentation graphique selon le sexe	<b>69</b>
<b>06</b>	La représentation graphique selon l'âge	<b>70</b>
<b>07</b>	La représentation graphique du niveau d'instruction des effectifs	<b>71</b>
<b>08</b>	La représentation graphique selon les catégories socioprofessionnelles	<b>72</b>
<b>09</b>	La représentation graphique selon l'ancienneté	<b>73</b>
<b>10</b>	La représentation graphique selon les bénéficiaires de la formation	<b>75</b>
<b>11</b>	La représentation graphique selon la nature de la formation	<b>76</b>
<b>12</b>	La représentation graphique des types de la formation des effectifs	<b>77</b>
<b>13</b>	La représentation graphique de la durée de la formation	<b>78</b>
<b>14</b>	La représentation graphique de l'imposition de la formation par l'entreprise	<b>79</b>
<b>15</b>	La représentation graphique de détection des besoins de formation	<b>80</b>
<b>16</b>	La représentation graphique des effectifs informés des objectifs de la formation	<b>81</b>
<b>17</b>	La représentation graphique des effectifs selon l'objectif principal de la formation	<b>82</b>
<b>18</b>	La représentation graphique de l'atteinte des objectifs de la formation	<b>83</b>
<b>19</b>	La représentation graphique des effectifs selon la qualité de la politique de formation de SONATRACH	<b>84</b>
<b>20</b>	La représentation graphique des effectifs évalués	<b>85</b>
<b>21</b>	La représentation graphique selon l'acquisition de nouvelles compétences pour les formés	<b>86</b>
<b>22</b>	La représentation graphique de l'utilisation des compétences acquises dans l'accomplissement de la fonction	<b>87</b>
<b>23</b>	La représentation graphique des difficultés rencontrées lors de la formation	<b>88</b>

# *Introduction générale*

## **Introduction générale**

---

L'entreprise est une organisation complexe, qui peut se définir et s'analyser de diverses approches : sociale, juridique, économique, dans laquelle elle est considérée comme un agent économique dont l'activité globale est décomposable en un certain nombre de fonctions essentielles : la production, le marketing, la distribution, le contrôle financier, ainsi que la formation professionnelle.

Dans le contexte économique actuel, toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité de gérer de façon optimale leurs ressources, ainsi que l'évaluation dans ces domaines peuvent être graves de conséquences, compte tenu du climat de très forte concurrence qui règne dans tous les secteurs.

Les mutations en matière de technologie, de finance et d'information s'accompagnent de développement plus ou moins profond au sein de l'entreprise. Une entreprise qui n'évolue pas au même rythme et à la même cadence que ses concurrents, ses partenaires ou ses clients se verra vite dépassée.

Pour faire face aux évolutions modernes, une entreprise se doit donc d'assurer actualisation et une avancée permanente de ses ressources humaines qui, devenues une richesse importante et une source de compétitivité et de performance et non un cout ou une charge comme le pense la gestion traditionnelle, d'où l'importance de la formation comme moyen essentiel pour assurer cette actualisation et permettre le meilleur développement des compétences.

Dans le passé, la formation portait principalement sur les habilités techniques et ne faisait qu'effleurer les habilités de gestion ou les technologies de l'information. La formation avait, rarement, sinon jamais, joué un rôle de leadership dans l'organisation.

Mais aujourd'hui, comme les organisations sont en continuelle mutation, des demandes de plus en plus pressantes sont adressées aux spécialistes de la formation et du développement des ressources humaines. Les services de la formation ont dû étendre leurs champs d'intervention, ils jouent maintenant un rôle important dans le leadership au sein de l'organisation, surtout lorsqu'il s'agit d'en changer la culture.

Les organisations reconnaissent la faite que pour atteindre de niveaux élevés de performance, cela passe non seulement par la formation technique des employés, mais par la formation des gestionnaires.

## **Introduction générale**

---

La formation est un investissement consenti en fonction des résultats qu'on attend à terme. Il s'agit de dimensionner la formation par rapport aux compétences que vise l'entreprise à avoir en son personnel, C'est donc le moyen idéal pour développer les compétences au sein de l'entreprise, qui peut constituer un investissement rentable et générateur de valeur ajoutée. Elle assure l'employabilité des salariés, former ses salariés permet d'anticiper les avancées technologiques et rester compétitive auprès de ses concurrents. Cela permet également de ne pas prendre de retard et de rester en avance sur son marché.

Les entreprises algériennes, soumise à la pression de l'ouverture économique et à une concurrence de plus en plus aigüe, prennent conscience de la nécessité cardiale de l'effort d'intégration de nouveaux savoir et de l'investissement dans l'homme et du capital qu'il recèle. Cela s'est traduit par renforcement des politiques de formation et de l'effort de formation des salariés afin d'acquérir de nouvelles compétences, faciliter et consolider leur employabilité, donc pour cela nous sommes essayés de répondre à la problématique suivante :

**« Dans quelle mesure la politique de formation adoptée par l'entreprise SONATRACH contribue-telle au développement des compétences de son personnel ? »**

### **Les objectifs du choix du thème :**

- ✓ Comprendre le processus de formation et son rôle ;
- ✓ Prévoir si les compétences acquises lors de la formation sont mises en œuvre dans la réalisation de travail ;
- ✓ Connaître l'importance de la formation au sein de la SONATRACH et son impact sur le développement des compétences du son personnel.

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

1. Quel est le rôle de la formation dans le développement des compétences au sein de l'entreprise SONATRACH ?
2. Les salariés de l'entreprise SONATRACH sont-ils satisfaits de la politique de formation suivi par cette entreprise ?

Cette recherche porte sur la réalité des pratiques de formation en entreprise algérienne. En effet, la formation joue un rôle fondamental de coordination et d'ajustement entre les besoins en fonction des exigences de poste et les qualifications acquises, ainsi, les différents travaux et le

## **Introduction générale**

---

contexte socio-économique nous conduisent dans le cadre de cette étude à la formulation de deux hypothèses de recherche :

**Hypothèse 01 :** la formation occupe une place importante dans la stratégie RH de l'entreprise SONATRACH.

**Hypothèse 02 :** Les salariés de l'entreprise SONATRACH sont satisfaits de la politique formation de l'entreprise.

Pour répondre à notre problématique, nous nous sommes appuyés sur la démarche méthodologique suivante :

- . Une recherche documentaire a été la première opération (la collecte, l'exploitation et l'analyse des documents théoriques), par la suite nous avons consulté et exploité des documents propres à l'entreprise SONATRACH.
- . Les entretiens avec le personnel et les supérieurs hiérarchiques de SONATRACH sur des questions liées à la formation au sein de cette dernière.
- . Une enquête sur le terrain a été plus que indispensable, nous avons confectionné un questionnaire destiné à un échantillon de personnel de la direction générale de SONATRACH.
- . La division de notre mémoire s'articule sur une démarche descriptive au début, et par la suite sur l'analyse qualitative afin d'atteindre notre objectif, nous avons élaboré un plan qui s'articule autour de trois chapitres comme suit :
- . Le premier chapitre, nous avons procédé à définir la formation, la politique de formation, ses objectifs, son cadre juridique ainsi le processus de formation et son suivi en termes d'évaluation.
- . Dans le second, nous avons illustré les fondements théoriques du terme compétences, ses dimensions, ses enjeux et aussi son développement.
- . Enfin le dernier chapitre est consacré à la présentation générale de l'organisme d'accueil SONATRACH et le cas pratique porte sur les résultats de notre enquête et l'interprétation des résultats.

## *Chapitre I*

### *Les fondements théoriques de la formation*

**Introduction**

La formation est une stratégie essentielle en matière de Ressources Humaines (RH), elle peut permettre de pallier aux déficits en compétences des individus, d'adapter les qualifications spécifiques des travailleurs, et de préparer les salariés aux différents changements, car les entreprises cherchent à améliorer continuellement leur efficacité.

Aujourd'hui, nous pouvons considérer le développement de compétences par la formation comme un facteur de productivité très important et une source davantage concurrentielle pour l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons présenter le cadre conceptuel et théorique de la formation. Celui-ci est scindé en deux sections, le premier consiste à définir la formation, son évolution et son cadre juridique. Et là dans la deuxième section on va parler sur la politique de formation, ses objectifs, ses acteurs, et on va présenter le plan de formation et ses étapes.

**Section 01 : Généralités sur la formation**

La formation est un investissement, elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

## Définition et évolution de la formation

Le processus de formation des agents des collectivités territoriales a joué un rôle très important dans les promotions sociales. Il n'est pas rare en effet de voir des personnes évoluer vers des postes à responsabilités au cours de leurs carrières, grâce aux actions de formation et à la réussite aux concours de rédacteur ou d'attaché territorial.

### 1.1.Définition de la formation

Selon **SEKIOU Lakhdar** : «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 étant d'assurer avec compétences leurs taches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation.<sup>1</sup> »

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

Pour **J.P CITEAU**, la formation est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions professionnelles »<sup>2</sup>

D'après cette définition la formation est un outil qui permet aux personnels de l'organisation de faire face aux différents changements que l'organisation rencontre.

Selon **SEKIOU Blondin** « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs taches actuelles et futures »<sup>3</sup>

La formation considérée comme un moyen de croissance car une main d'œuvre compétente permet à l'organisation d'améliorer son efficacité et sa rentabilité.

Selon **VATTER.R** qui considère la formation comme « un ensemble d'actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leur fonction actuelle ou celle qui leurs seront confiées pour une bonne marche de l'entreprise »<sup>4</sup>

La formation est un guide qui facilite l'exécution des taches des salariés pour le bon déroulement des fonctions de l'organisation.

Selon **A. MEIGNANT** : la formation est un facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social, car elle peut être l'une des clés de la réconciliation

---

<sup>1</sup> SEKIOU Lakhdar, « *Gestion des Ressources Humaines* », 1<sup>ère</sup> édition 1a, Deballec, Québec, 1993, p33.

<sup>2</sup>CITEAU JEAN Pierre, « *Gestion des Ressources Humaines* », paris, Masson, 1992, p85.

<sup>3</sup> SEKIOU Lakhdar, op, cite. p 536.

<sup>4</sup> R. VATIER « *développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne d'édition* », 4<sup>ème</sup> édition, paris, 34.

entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise <sup>1</sup>

De notre côté nous considérons la formation comme un ensemble de moyens, de méthodes et de supports misent en œuvre pour assurer une amélioration et une progression continues des compétences et des savoirs et des aptitudes des salariés qui vont contribuer tout en répondant à leur aspiration personnelle, à atteindre les objectifs organisationnels.

A partir de tout cela on peut déduire que la formation est un moyen d'ajustement social (réaliser la satisfaction personnelle) et l'économie (améliorer la performance économique).

Selon **Christophe Parmentier** : La formation est souvent considérée comme l'outil pour combler l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises pour l'exercice d'une nouvelle fonction. Il s'agit alors de recenser ce que l'on sait déjà faire, de définir ce que l'on est censé apprendre puis de pouvoir l'évaluer, enfin de choisir les méthodes les plus adoptés au développement des compétences visées <sup>2</sup>

Dans cette définition la formation est considérée comme un moyen qui vise l'équilibre entre les compétences acquises avant l'exercice d'une fonction bien précise et les compétences exigées par cette fonction pour assurer le bon déroulement du travail et son efficacité.

Donc la formation consiste à faire une évaluation entre les connaissances initiale et les connaissances demandées pour adopter une méthode de formation plus adéquate.

**Selon DIMITRI (2003)** : « La formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qui se pose dans des situations de travail et provoquer un changement dont il est conscient »<sup>3</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.

### 1.2 L'évolution de la formation

La seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas, c'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité.

Dans les années 1945, on a étendu le programme américain de formation aux pays européens, toutefois, et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

---

<sup>1</sup> A. MEIGNANT, « *manager la formation In tous DRH* », édition d'organisation, paris, 1996, p175.

<sup>2</sup>PARMENTIER Christophe, « *l'essentiel de la formation* », édition d'organisation, paris, 2003, p19.

<sup>3</sup> DIMITRI.W, « *Les ressources humaines* », 2<sup>ème</sup> édition organisation, Paris, 2003, p 437.

Durant ces années, le terme d'éducation permanente correspondant à la formation postscolaire est apparu avec la mise en place de cours du soir ayant un développement culturel.

Dès le début des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Cette dernière a rendu vite dépassée la compétence des salariés. Vers la fin de cette période, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que par les industries.

Dans les années 1970, la structure générale des compétences s'est transformée. Les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès les débuts des années 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel. Car les changements sur le marché du travail se poursuivaient et la technologie n'avait pas fini d'étonner la planète.

Aujourd'hui, la formation est considérée comme étant un espoir pour les salariés d'augmenter leurs compétences ainsi qu'aux entreprises d'acquérir un meilleur capital humain.<sup>1</sup>

### 1) Le cadre juridique de la formation

La loi 78/12 a consacré une place importante à la formation, allant jusqu'à en préciser les types de formation envisagés.

Les dispositions de la 90-11 en matière de formation :

Dès l'article 6 alinéa-4, le législateur donne aux travailleurs le droit « à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail ».

Dans l'article 7, la loi impose aux travailleurs l'obligation de « **participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité** »

En ce sens, l'article 54 dispose que « **le travailleur peut bénéficier, sous réserve de notification et de justification préalable à l'employeur d'absence sans perte de rémunération pour les motifs suivants :**

- **Poursuivre des cycles de formation professionnelle ou syndicale a été autorisés par l'employeur ;**
- **Pour passer des examens académiques ou professionnels.**

---

<sup>1</sup> LE BOUTERF.G « Construire les compétences individuelles et collectives » Edition d'organisation, Paris, 2004, p15.

L'article 57 précise les dispositions spécifiques relatives à la formation « **Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation** ».

L'article 58 insiste davantage en précisant : « **tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques** ».

Le législateur accorde des facilités, en effet, l'article 60 dispose : « **sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail** ».

Pour ce qui est de la mise en œuvre de l'action de formation, la loi prescrit en son article 94, relatif aux attributions du comité de participation, que le comité de participation a les attributions suivantes :

- **aux plans de formation professionnelle, de recyclage, de perfectionnement et d'apprentissage.**
- **aux modèles de contrat de travail, de formation et d'apprentissage.**<sup>1</sup>

### **3) Les objectifs de la formation**

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies organisationnelles. Le service des RH propose des objectifs qui considèrent les contraintes existantes, comme les objectifs personnels de carrière des salariés, etc.

L'organisation examine si les objectifs sont clairs, réalisables, praticables et vérifiables<sup>2</sup>

La formation vise plusieurs objectifs, nous citons selon Dimitri Weiss :

- **Les objectifs à court terme** : la formation vise à développer les compétences individuelles et collectives dans le but d'augmenter les performances de l'organisation.
- **Les objectifs à moyen terme** : la formation permet l'adaptation au changement comme l'évolution des métiers, le développement des potentiels, comme elle contribue à la gestion des carrières.
- **Les objectifs à long terme** : la formation vise à préparer l'avenir par le développement de l'adaptabilité des salariés et en prévenant les risques d'adaptation<sup>3</sup>

Ainsi nous allons présenter des objectifs de la formation qui se résument en deux axes :

---

<sup>1</sup>KOUADRI.S, « *Processus d'élaboration du plan de formation* », mémoire en ligne master en science de gestion, option : MRH, institut supérieur de gestion et de planification, 2007, p01.

<sup>2</sup> Jean pierre CITEAU, GRH « *principes généraux de cas pratique* » ,4ème édition, Armand Colin, paris, 2002, p101.

<sup>3</sup>Dimitri Weiss. « *Les ressources humaine* », édition d'organisation, paris, 1999, p425.

**3.1. Pour les employés**

- ✓ L'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- ✓ Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- ✓ Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- ✓ Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- ✓ Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- ✓ Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- ✓ Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- ✓ Aide au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifique ;
- ✓ Améliorer l'expression orale des salariés et leurs faire contrôler leurs stress quand ils font un exposé professionnel.

**3.2. Pour l'organisation**

- ✓ Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles ;
- ✓ S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- ✓ Développer les capacités de jugement des formés ;
- ✓ Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes ;
- ✓ Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- ✓ Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- ✓ Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire ;
- ✓ Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation ;
- ✓ Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes ;
- ✓ Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

**3.3. Quand est-ce que la formation doit être mobilisée ?**

La formation peut être mobilisée à chaque fois qu'un nouveau besoin de compétences apparaît :

- A. Lorsqu'un projet est lancé, une nouvelle procédure, une nouvelle technologie, un nouvel équipement, une nouvelle organisation du travail ;
- B. Lorsque des problèmes apparaissent dans l'équipe de manière récurrente, retards importants, baisse des indicateurs de qualité ;
- C. Lorsque faisant un point sur l'activité d'un collaborateur, on constate qu'il ne pourra atteindre un objectif donné faute de maîtriser une compétence<sup>1</sup>

#### 4) Les types de formation

Nous pouvons distinguer plusieurs types de formation qui répondent à des besoins divers et qui correspondent à tout type de travail mais aussi à tous types de travailleurs :

##### 4.1 La formation d'adaptation :

C'est une formation qui vise la réalisation d'une meilleure adaptation de la

Main-d'œuvre aux postes occupés. Ici l'entreprise cherche à améliorer ses résultats sur le niveau opérationnel et cela par l'augmentation de son chiffre d'affaire, l'amélioration de la productivité...etc. Donc pour atteindre ces buts, l'amélioration des capacités, des compétences et des connaissances de ses collaborateurs est d'une grande importance car elle permettra de faire face au développement à l'évolution des méthodes de travail ainsi faire évoluer leurs savoirs et savoir-faire.

Ce type est utilisé dans deux situations ; soit dès l'entrée dans le poste c'est-à-dire une adaptation initiale, soit au niveau d'un recyclage c'est-à-dire réaliser une mise à jour ou un perfectionnement des pratiques.

##### 4.2 La formation liée à l'emploi :

Ce type vise la préparation des collaborateurs à des promotions ou à des reconversions soient internes ou externes (changement de métier). Il s'agit de développer la mobilité afin soit de garder l'emploi dans le cas où l'entreprise s'engage à effectuer des changements technologiques importants ou bien pour assurer le maintien de l'engagement des salariés motivés en leur offrant diverses opportunités d'évoluer dans leurs carrières au sein de l'entreprise. Chaque formation ayant relation à la gestion prévisionnelle du personnel fait partie de ce type. Cette formation est d'une longue durée et implique un apprentissage profond.

##### 4.3 La formation outil intellectuel de base :

Ici, il s'agit des formations générales (français, mathématiques...etc.), cette formation vise une amélioration du niveau de connaissance des collaborateurs, elle est également

---

<sup>1</sup> H. GOHOR, « La formation en entreprises », édition CAMP, paris, 2005, p05.

considérée comme une formation liée à l'emploi mais qui nécessite de très longues périodes d'apprentissage. Ce type fonctionne sur la base du volontariat et se fait selon un catalogue.

### 4.4 La formation culture d'entreprise :

Les actions de formation mises en œuvre ont pour but de développer une culture commune au sein de l'entreprise. Elles sont proposées à diverse catégories socioprofessionnelles de l'entreprise par le biais d'un catalogue et les inscriptions se font à la base d'un volontariat.

### 4.5 La formation liée à un projet de l'entreprise :

Les actions de formation ici sont mise en œuvre afin de permettre l'accompagnement du lancement d'un projet au sein de l'entreprise. Elles visent à engendrer une synergie commune au niveau de tous les collaborateurs dans le but de maximiser leur efficacité.

L'objectif ici est de faire adhérer le plus grand nombre de salariés ou du moins ce qui ont une influence directe sur la réussite du projet.

En plus de ces types cités par **SOYER**, on trouvera également d'autres types de formation classés selon le type d'apprentissage qu'elle offre à l'apprenant.

### 4.6 La formation initiale :

C'est la formation dite classique c'est-à-dire celle poursuivie durant le cursus scolaire, ni le salarié ni les demandeurs d'emploi ne peuvent avoir accès à ce type.

Cette formation se déroule selon le mode fonctionnement traditionnel c'est-à-dire sans alternance, et se compose de disciplines générales telles que le français et les mathématiques. Elle est nommée « initiale » car elle permet d'acquérir des compétences nouvelles qui permettront d'exercer un métier qui n'a jamais été exercé avant par le concerné.

### 4.7 La formation professionnelle :

C'est un type de formation qui permet d'acquérir un apprentissage nécessaire afin de pouvoir pénétrer dans le monde du travail, il permet de débucher directement sur la vie active. Son ultime finalité est de former des individus ayant les savoirs et les savoir-faire nécessaires et exigés sur le marché

### 4.8 La formation en alternance :

Ici, la formation se fait en alternance entre l'école et l'entreprise c'est-à-dire une phase théorique qui se déroule au sein d'un établissement de formation et une partie pratique qui se déroule en entreprise. Elle permet une meilleure connaissance de la réalité du monde du travail tout en préparant son diplôme professionnel<sup>1</sup>

### 4.9 La formation continue :

---

<sup>1</sup> J. SOYER, « fonction formation », 2<sup>ème</sup> édition 2002, nouvelle mise en page, édition d'organisation, 34.

C'est une formation qui est poursuivie par les personnes ayant déjà une expérience dans un domaine donné. En effet elle est l'action qui permet de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par personne ou en groupe, dans une perspective contractuelle, lieu avec un contexte donc en vue d'atteindre un objectif<sup>1</sup>

Elle concerne directement l'environnement dans lequel évolue le salarié, elle se fait dans le but d'améliorer les compétences des collaborateurs afin de pouvoir acquérir le niveau suffisant leur permettant de faire face aux diverses évolutions technologiques mais également pour permettre la reconversion professionnelle.

**Guy LE BOTERF** à citer d'autre type de formation qui sont comme suit :

➤ **Les formations d'initiation :**

Il s'agit des formations préparant les nouveaux embauchés à s'adapter aux nouveaux postes qu'ils auront à exercer. Elle oriente les nouveaux recrues à suivre leurs taches de manière simple, et de s'intégrer aux contraintes et le fonctionnement du milieu de travail et à acquérir une connaissance précise des matériels et procédures qu'ils auront à maîtriser, en plus de la préparation du projet et l'intégration à la culture de

L'entreprise.

➤ **Les formations de maintenance :**

Elles permettent de maintenir un niveau de compétence plutôt que des acquisitions nouvelles liées à des facteurs d'évolution. Elles visent à compenser l'affaiblissement des compétences des personnes dans leurs situations professionnelles.

➤ **Les formations de perfectionnement :**

Elles permettent d'acquérir et de développer des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenue de l'évolution des caractéristiques et des exigences.

➤ **Les formations de promotion :**

Il s'agit des actions de formation désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion et pour occuper le poste supérieur.

---

<sup>1</sup> Thierry ARDOUIN, « ingénierie de la formation pour l'entreprise » édition Dunod, paris.

➤ **Les formations de recyclage :**

Elles concernent les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à des nouvelles situations professionnelles ou d'emploi qui ne présentent pas de promotion.

➤ **Les formations de prévention :**

Elles consistent à renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

➤ **Les formations de ré-déplacements et de reconversions :**

Elles réparent une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.

Comme cité en haut, il existe divers types de formation ce qui impliquera nécessairement l'existence des différentes méthodes et techniques de formation. En effet, chaque type nécessite une technique bien spécifique<sup>1</sup>

## **5) Les enjeux de la formation**

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

➤ **L'enjeu organisationnel :**

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

➤ **L'enjeu économique :**

La formation est un investissement et non pas un coût pour l'entreprise. Elle joue un rôle important dans la rationalisation de l'allocation des ressources de l'entreprise. Elle a besoin en permanence de s'ajuster à une complexité socioéconomique mouvante.

➤ **L'enjeu social :**

La formation a d'abord une finalité humaine de transmission et de développement d'une personnalité qui se forme<sup>2</sup>, elle permet à l'entreprise d'évoluer dans un climat social paisible et un climat de travail agréable. Pour les salariés, la formation peut être perçue comme moyen de maintien de leur employabilité et une source probable de promotion ce qui permet de les motiver et de les fidéliser.

Les enjeux de la pratique de formation touchent à divers aspects de l'entreprise, et comme ces enjeux diffèrent, les types de formation diffèrent également.

---

<sup>1</sup> Guy le BOTERF, « l'ingénierie et évaluation », 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 1999, p 01.

<sup>2</sup> C.VALIEZ « fonction formation », 2<sup>ème</sup> édition, 2002, nouvelle mise en page, édition d'organisation, p34.

6) L'importance de la formation en entreprise

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

Tableau n°1 : Les avantages de la formation pour les entreprises ainsi que les salariés

Avantage pour l'entreprise	Avantage pour le salarié
<ul style="list-style-type: none"> <li>La formation favorise le développement et la croissance des activités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La formation favorise le développement de la carrière des employés.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plusieurs études démontrent des effets positifs de la formation sur la productivité de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La formation a pour effet de rendre le travail plus stimulant et valorisant et favorise un climat de travail positif.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La formation permet d'augmenter la productivité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La formation offre des possibilités d'évolution de carrière.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La formation facilite la gestion des carrières au sein de l'entreprise et permet d'identifier des indicateurs de performance fiables, concrets et mesurables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La formation favorise le développement de la carrière des employés.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La formation contribue à l'amélioration de la qualité des produits et des services.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La formation a pour effet de rendre le travail plus stimulant et valorisant et favorise un climat de travail positif.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Une main d'œuvre dont les connaissances sont à jour est plus compétitive, plus motivée et plus portée vers l'innovation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La formation offre des possibilités d'évolution de carrière.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La formation contribue à fidéliser les employés en favorisant leur sentiment d'appartenance à leur entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La formation favorise le partage, l'ouverture d'esprit et développe les échanges</li> </ul>

Source : <http://www.fce.dz/wp-content/uploads/2016/09/workshop-formation-exportationfceahk-algerie-19-septembre-2016.pdf> consulté le 23/03/2022 à 16h.

La mise en place d'un programme de formation des employés est un des aspects les plus importants à envisager lorsque l'on souhaite tirer le plus grand de son capital humain.

Former ses salariés permet d'anticiper les avancées technologiques et rester compétitifs auprès de ses concurrents. Si les salariés sont formés constamment, cela permet de ne pas prendre de retard et de rester en avance sur son marché.

Proposer des formations permet à l'entreprise d'attirer des jeunes ou des cadres qui sont très sollicités. Leurs recherches, ils seront plus facilement captés par une société qui se soucie de développer les compétences de son personnel. La formation aide à se créer une bonne image extérieure.

La formation permet au personnel travailleur de développer leurs compétences, de sécuriser leurs acquis, mais aussi d'accéder à des niveaux supérieurs de qualification et de valoriser ainsi leur expérience en entreprise.

## **7) Les méthodes de la formation**

La formation c'est aussi un, corps de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter la transmission de connaissances, le développement personnel et l'évolution des comportements, le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation certaines sont plus coûteuses que d'autres. De façon générale, les programmes de développement de compétences offerts par les entreprises se divisent en deux catégories : ceux offerts sur le lieu de travail et ceux dispensés à l'extérieur.

### **7.1. La formation interne :**

Elle se fait dans l'entreprise, dans ce cas, l'entreprise soit, elle dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe de formateurs permanent, soit elle mobilise ponctuellement les compétences de ses cadres et ses techniciens pour effectuer des actions de formation. L'entreprise agit alors en tant que maître d'œuvre : elle décide des thématiques des formations et des contenus en utilisant ses propres ressources.

### **7.2. La formation externe :**

Elle consiste à faire appel à un formateur extérieur pour assurer la formation des employés dans une entreprise. Les entreprises ont le choix entre deux formules :

Les formations interentreprises : elle regroupe des salariés de plusieurs entreprises dans un organisme de formation, ce dernier fixe les dates et les tarifs de la formation suivie.

La formation intra-entreprise : comme son nom l'indique la formation intra-entreprise se déroule au sein de l'entreprise, les bénéficiaires de cette formation sont seuls les salariés de cette entreprise<sup>1</sup>

### **7.3. Autres approches**

---

<sup>1</sup>Shimon L. DOLAN, Tania SABA, et al « *la gestion des ressources humaines* », 2002, p313.

Nous placerons sous ce titre les méthodes et techniques qui ne rentrent pas vraiment dans l'une des catégories précédentes.

### 7.3.1. Les nouveaux médias Web : blog, podcast, RSS, wiki :

A nos jours avec les NTIC plusieurs outils ont été mis en place. A priori, ils peuvent s'inscrire dans toute stratégie de formation multimédia, les ressources apportées par ces technologies peuvent contribuer à des stratégies de formation à distance et à enrichir la gamme des moyens à disposition d'un formateur travaillant en « présentiel ».

#### ❖ **Caractéristiques des nouveaux médias**

Ils ont pour caractéristique commune d'utiliser le réseau internet en permettant une

Très grande personnalisation de leur usage.

➤ **Le blog** : est un phénomène nouveau qui a déferlé sur le web ces dernières années. Il permet à une personne de créer un site internet beaucoup plus facilement qu'un site classique. Le blog est essentiellement un moyen d'expression individuelle, dont la technologie permet rapidement d'établir des liens avec d'autres blogs ayant le même centre d'intérêt, permet aux lecteurs de réagir directement.

➤ **Le podcast** : permet de télécharger sur internet des séquences audio ou vidéo, au choix et à initiative de l'utilisateur. Utilisé par les radios, ce procédé permet d'écouter une émission dont on a ratée la diffusion en directe ou simplement l'écouter ou la visionner en différé.

➤ **Le (fil RSS) « Really Simple Syndication »** : est un procédé qui permet d'automatiser le téléchargement d'informations et de séquences audio ou vidéo. L'utilisateur établit une liste de ce qu'il souhaite et le logiciel les télécharge sans son intervention, lui permettant de les trouver à tous moments disponibles sur son adresse internet.

➤ **Le wiki (du mot hawaïen wiki-wiki qui signifie « rapide »)** : est une technologie de Web dynamique qui permet à ses utilisateurs de modifier le contenu d'une page web. Il existe sur le web une encyclopédie Wikipédia, entièrement élaborée à partir des contributions individuelles et donnant à chaque utilisateur la possibilité de modifier le contenu des articles en utilisant simplement un navigateur internet<sup>1</sup>

#### ❖ **Avantages :**

- ✓ Permet de travailler ensemble à distance ;
- ✓ Donner accès à des contenus pour des apprenants ayant une préférence d'apprentissage par l'écoute d'informations orales ;
- ✓ Efficace pour l'apprentissage des langues et pour la formation à distance ;

---

<sup>1</sup> Shimon L. DOLAN, Tania SABA, et al, op cite, p 318.

- ✓ Les formateurs peuvent donc mettre à disposition des apprenants sur un blog des informations pratiques et des exercices complémentaires ;
- ✓ L'apprenant peut à partir du blog rassembler des informations complémentaires, faire les exercices proposés et avancer dans un projet personnel ;
- ✓ Un coût faible avec un apprentissage technique simple et la possibilité d'accès à des informations infinies ;
- ❖ **Limites et contraintes :**
  - ✓ Les contraintes techniques sont faibles, dès lors que l'apprenant peut disposer d'un ordinateur et d'une connexion haut débit ;
  - ✓ Une vraie limite réside dans le modèle de connaissance sous-jacent au cas particulier du wiki. Une succession d'erreurs individuelle ne fait pas une vérité scientifique et une communauté d'utilisateurs de la bougie n'invente pas spontanément de l'électricité ;
  - ✓ Une grande vigilance est nécessaire.

## **8) La relation entre la formation et les autres politiques de personnel**

La relation de la formation avec d'autres composantes de la fonction « RH » telle que, le recrutement, communication interne, rémunération, management et la politique relations sociales et la recherche est d'atteindre les objectifs des formations car il existe une forte interaction avec elle.

### **8.1. La relation entre la politique formation et la politique de recrutement :**

Si la politique de recrutement privilégie la promotion interne, ou lui donne une place importante dans le renouvellement du personnel, la politique de formation devra faire une large place à la « formation mobilité. » la formation va participer, dans ce cas, à la diffusion et à la bonne connaissance des métiers de l'entreprise. Il s'agit donc de former au lieu de recruter.

A l'inverse, si l'entreprise opte pour un recrutement externe avec une forte stabilité interne, ou bien évite des formations exigeant beaucoup de temps et d'argents, la formation aura pour rôle de faciliter l'intégration des entrants, elle développera par ailleurs, des actions qui auront pour but d'éviter la lassitude des salariés toujours occupés au même poste.

### **8.2. La relation entre la politique formation et la politique de rémunération :**

Les changements attendus chez les formés, a l'issue de leur formation, doivent faire l'objet d'un renforcement positif, sous la forme d'une récompense financière ou psychologique.

Mais, d'une manière plus globale, il existe d'autres liens entre les deux politiques :

- Si, par exemple, la politique de formation stipule que les cadres, spécialistes d'un domaine de connaissance, sont chargés d'assurer la formation du personnel, il faudra que cette activité supplémentaire soit prise en compte au niveau du système de récompense ou de rémunération.
- Dans une entreprise, va-t-on rémunérer la tenue des postes ou les compétences ? la réponse à cette question aura également des incidences sur la politique de formation.

La formation peut amener à une augmentation du statut du salaire et par conséquent, une augmentation de son salaire ou une rémunération forfaitaire pour les nouvelles compétences.

### **8.3. La relation entre la politique formation et la politique d'évaluation des Employés :**

Dans le contexte du développement des ressources humaines, l'évaluation peut permettre de découvrir les besoins de formation de chaque salarié.

Ce peut aussi être une occasion pour découvrir son potentiel qui pourra éventuellement être développé pour occuper dans le futur des postes hiérarchiquement plus élevé.

Une entreprise qui évalue ses salariés se doit également d'évaluer ses propres pratiques et notamment la formation qu'elle met en œuvre.

### **8.4. La relation entre la politique formation et la politique de communication interne :**

Une politique de formation qui vise à réduire les risques d'inadaptation du personnel face aux évolutions techniques doit être accompagnée par une politique de communication qui annonce suffisamment tôt ces évolutions techniques et leurs répercussions probable sur l'emploi.

Si l'entreprise veut développer, par la formation, la mobilité interne, cela nécessite de disposer d'une information régulière sur les postes vacants, avec leurs niveaux de qualification.

A l'inverse, si l'entreprise communique largement sur ses résultats économiques, cela suppose la bonne compréhension des données diffusées et impose à la formation de se préoccuper du niveau économique du personnel cible.

### **8.5. La relation entre la politique formation et la politique des relations**

#### **Sociales :**

La politique formation précise généralement le rôle qu'elle veut faire jouer au partenaire Social.

### **8.6. La relation entre la politique formation et la politique de management :**

Il existe une liaison étroite entre la politique de management et la politique de formation.

Si l'entreprise veut modifier son style d'animation, elle devra utiliser sa politique de formation comme levier de changement.

Cette liaison se manifestera nettement à l'occasion de la construction ou de la mise à jour de la politique de formation. Le personnel d'une entreprise managé avec un style autoritaire comprendra difficilement d'être sollicité pour l'élaboration d'un texte politique et éprouvera des difficultés à participer aux travaux ; à l'inverse, l'encadrement d'une entreprise au style participatif s'étonnera de ne pas être impliqué dans la rédaction d'un texte qui le concerne directement<sup>1</sup>

### 9) les fonctions de la formation

Selon Soyer, la formation assure quatre fonctions ;

**9.1. La fonction de pilotage :** il s'agit d'une formation qui anticipe et structure, anime l'ensemble en assurant la convergence des buts avec ceux de l'organisation, et la cohérence avec les autres systèmes de celle – ci la fonction de pilotage peut être assurée par une ou plusieurs personnes. Donc son but essentiel est convergence des buts au sein d'entreprise.

**9.2. La fonction de régulation :** sa mission principale est d'assurer la programmation des actions.

Elle adapte la fonction de régulation lorsque les variables d'environnement changent

(Modification des demandes du client ou lorsque les caractéristiques de la fonction de réalisation se modifiées. Elle est informée par des indicateurs de fonctionnement provenant de contrôle.

**9.3. La fonction de réalisation :** Elle réalise concrètement les actions de formation prévues au plan. Mais également toutes les phases de réalisation comme le recueil des besoins, la construction du plan, le suivi budgétaire.

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

**9.4. La fonction de contrôle :** Cette fonction se charge de transmettre les informations au pilote à travers les données de tableau de bord et bilans. C'est-à-dire les actions réalisées, les stages annuels, les absentéismes. Elle le fait en saisissant l'information, en la comparant aux standards (notamment aux prévisions du plan de formation, et en transmettent les écarts constater aux régulations aux pilotages).<sup>2</sup>

### 10) Les actions de formation

Selon Anick Cohen il existe trois catégories d'action :

#### 10.1. Les actions d'adaptation au poste de travail :

---

<sup>1</sup>MOKRANE.S, MOUKAT.H « *l'impact de la formation sur les ressources humaines* », mémoire en master en science de gestion, option : GRH, université de Bejaia Abderrahmane Mira, 2009/2010, p20.

<sup>2</sup> Jacques SOYER « fonction formation », 2<sup>ème</sup> édition. Édition d'organisation, paris, 2001, p01.

À l'heure actuelle les entreprises se trouvent dans des situations complexes, ce qui les poussant à la recherche d'amélioration des résultats opérationnels tels que : la réduction de prix de revient, développement de chiffre d'affaire, mais cela ne peut être réalisé qu'à travers une augmentation des connaissances des collaborateurs, en améliorant leurs capacités à résoudre des problèmes par l'action de formation qui est une obligation de l'employeur. Ces actions ont pour une finalité d'apporter à chaque salarié les compétences nécessaires utilisées dans l'emploi actuel.

### 10.2. Les actions d'évolution des emplois ou de maintien dans l'emploi de salarié :

Elles correspondent à une évolution prévue des activités des salariés soit par modification de contenu de l'emploi soit par la nécessité d'acquisition une nouvelle compétence pour maintenir le niveau de qualification des salariés.

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

### 10.3. Les actions participant au développement des compétences au taux normal :

Elles sont des actions pour but d'acquérir les nouvelles compétences pour exercer les diverses pratiques liées à la tâche réalisée par l'individu. Elles se déroulent en d'hors du temps de travail, et leurs mises en œuvre se fait par la convention écrite entre le salarié et son employeur, ces actions :

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

**Anick COHEN** dit « qu'il est important que l'employeur n'ait aucune obligation à mettre en œuvre les trois catégories d'actions dans son plan de formation mais il a pour obligation d'y préciser pour chaque action réalisée, la catégorie dont elle relève »<sup>1</sup>

## Section2 : La politique de formation

---

<sup>1</sup>Anick COHEN « *toute fonction ressources humaine* », 1<sup>ère</sup> édition. Edition Dunod, paris, 2005, p251.

La formation est une fonction décentralisée qui nécessite la formulation et la diffusion d'une politique de formation claire et partagée, afin d'éviter l'existence de pratiques incohérentes ou le manque de convergence des différentes actions vis-à-vis des buts de l'organisation.

Une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'entreprise,

Visant à assurer de manière durable sa rentabilité et une relation positive avec son environnement. A travers cette section, nous allons définir le concept de la politique de formation et ses différentes composantes, puis, nous allons voir les différentes méthodes de formation.

### 1) Définition de la politique de formation

Selon **J. SIMONET** : « la politique de formation est un levier de développement des compétences de la structure et du salarié dans le cadre de la gestion des ressources humaines de l'établissement. Savoir conjuguer la réponse aux besoins de formation liés à l'activité et soutien des projets individuels est un enjeu important qui vient du positionnement spécifique des établissements à but lucratif »<sup>1</sup>

Selon **A. MEIGNANT** définit la politique de formation comme étant « un élément de la politique de l'entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimé par la direction générale, en engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation et par extension de la gestion des compétences »<sup>2</sup>

Une politique de formation doit répondre à trois finalités : consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements, préparer l'avenir. Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document qui comporte :

- ❖ Les principes d'organisation à respecter, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- ❖ Les conditions de réussite et les principes d'efficacité.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. « Sa durée de vie »<sup>3</sup> est de plusieurs années, alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise.

Selon **SOYER Jacques**, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée »<sup>4</sup> ; il s'agit d'un document qui comporte en général :

- ★ Les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;

---

<sup>1</sup>J. SIMONET « *de la formation au management des compétences* », Territorial édition, paris, p49.

<sup>2</sup> A. MEIGNANT « *manager la formation* », 7ème édition, Ed : liaison, paris, 2006, p53.

<sup>3</sup> J. SOYER « *fonction formation* », 2ème édition, Ed : d'organisation, paris, 2002, p48.

<sup>4</sup> J. SOYER, op. Cite. P49.

- ★ Les principes d'organisations, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- ★ Mais aussi les conditions de réussite, donc les principes d'efficacité.

Une politique de formation doit répondre à un double but :

- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique ;
- Permettre de déterminer et d'assurer les innovations et les changements pour le développement de l'organisation.

## **2) Les objectifs d'une politique de formation**

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs, nous citons :

- ✓ Adapter le personnel à son poste actuel ;
- ✓ Développer le professionnalisme des salariés ;
- ✓ Préparer le personnel à des évolutions à venir ;
- ✓ Rendre capable le personnel à participer efficacement aux projets de l'administration ;
- ✓ Elever le niveau général du personnel ;
- ✓ Aider le personnel à évoluer hors de l'administration<sup>1</sup>

### **2.1. Les moyens de la politique de formation**

Pour atteindre ces objectifs, des moyens doivent être mis en place pour permettre la mise en œuvre de la politique de formation. Ils sont résumés comme suit :

#### **2.1.1 Les moyens humains :**

Ils représentent les responsables de la formation ainsi que les formateurs qu'ils soient internes ou externes. Ces derniers sont choisis en fonction de leurs compétences et expériences.

#### **2.1.2. Les moyens financiers :**

La conception de la politique de formation doit être faite sur la base des fonds et des instructions pouvant être à la disposition de la formation (montant du budget, locaux, matériel et mobilier...)<sup>2</sup>

### **2.2. Les acteurs de la politique de formation**

---

<sup>1</sup> J. SOYER, op. Cite, p52.

<sup>2</sup> AMMOU. M, YAHIAOUI. N « *impact de la formation sur le développement des compétences* », mémoire en master en science de gestion, option : management public, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2017/2018, p41.

Le pouvoir et les responsabilités sont partagés en matière de formation, chaque acteur doit à la lecture de la politique de formation et comprendre les rôles qu'il aura à jouer<sup>13</sup>.

### **2.2.1. La direction :**

Lorsqu'elle se soucie du long terme et qu'elle croit en l'efficacité du moyen de la formation, elle va infléchir sa politique de formation vers des objectifs à long terme contributifs de ses autres politiques telles que la politique commerciale, la politique de gestion de l'emploi. Pour l'image de l'entreprise, une direction peut mettre à la disposition de la fonction formation des moyens importants (moyens financiers). Elle ouvrira son institut, son académie, leurs écoles ou leurs centres de perfectionnement.

#### **2.2.1.1. La direction des ressources humaines :**

L'objectif de cette direction est la recherche d'une cohérence avec toutes les autres politiques de personnel. Elle a en charge la gestion des ressources humaines, elle fera donc pression pour que la formation soit un moyen en phase avec sa vision de la gestion de ces ressources, sa responsabilité du maintien de la paix sociale peut la conduire à éviter les conflits et à accéder à certaines demandes des partenaires sociaux. Les directions des ressources humaines sont désormais d'accord pour donner à la formation un rôle d'anticipation et de contribution au développement de l'efficacité de l'organisation.

#### **2.2.1.2. La direction ou le service de la formation :**

Le besoin de réalisation de ses membres, leurs recherches d'efficacité, leurs expériences de la fonction formation, la conception de leur rôle seront autant d'éléments qui influenceront les principes politiques. Le responsable formation mettra surtout en relief les conditions d'efficacité.

#### **2.2.1.3. Le responsable hiérarchique :**

Cet acteur est apprécié sur l'atteinte d'objectifs opérationnels. La politique de formation devra lui montrer en quoi la formation sera un élément favorisant l'atteinte de ces objectifs. D'autre part, l'importance du rôle managérial dans la gestion du changement doit être affirmée dans les politiques de formation. Les capacités formatrices de l'encadrement doivent être utilisées, développées et reconnues dans la gestion de sa carrière.

#### **2.2.1.4. Les représentants du personnel :**

Leur rôle sera plus ou moins affirmé en fonction des finalités assignées à la formation, les habitudes de l'entreprise au niveau de ses relations avec les représentants du personnel viendront également infléchir la politique formation.

#### **2.2.1.5. Le formé :**

En fonction des principes retenus dans la politique humaine, le formé aura un rôle plus ou moins actif en matière de formation, le salarié attend essentiellement de la formation une possibilité de se promouvoir dans l'entreprise. Si la direction veut répondre à ce besoin, elle va

favoriser la promotion interne pour permettre à chaque individu de formuler son projet d'évolution et pour cela fournir à chacun deux sources d'information indispensables :

- La connaissance du potentiel individuel
- La connaissance des métiers actuels et futurs de l'entreprise et de leur niveau de qualification.

La politique de formation mettra en relief cette élaboration des projets individuels et le rôle actif que doit y jouer le salarié<sup>1</sup>

### 3) Le plan de formation

#### 3.1 Définition :

Le plan de formation peut être défini comme « un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaire pour résoudre les problèmes de compétences existants dans l'administration, et satisfaire ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge »<sup>2</sup>

D'après cette définition, on peut constater que le plan de formation est un moyen essentiel pour résoudre les problèmes de compétences dans une administration.

Selon **Alain MEIGNANT**, le plan de formation est « la traduction sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collectives des salariés »<sup>3</sup>

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

- Opérationnelle : (c'est ce que l'on va faire), les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus ;
- Budgétaire : le plan de formation indique les ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan. Les couts incluent : les couts pédagogiques (convention signée avec des organismes et cout de formations internes) ; le cout estimé des salaires des stagiaires ; les frais de déplacement et séjours de stagiaires.
- Les choix du management sur les moyens qu'il affecte : le plan de formation est résultat de choix des responsables de l'organisation, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités ;
- Les moyens affectés : il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps ;
- Dans une période donnée : le plan de formation est souvent annuel,

---

<sup>1</sup> Jaques SOYER, op. Cite, p67.

<sup>2</sup> J. SOYER « formation », 4eme édition, éd liaison, 2001, p221.

<sup>3</sup> A. MEIGNANT « Manager la formation », 4ème édition, p221

- Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés : les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats.

Le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés (la direction, les futures formés, les responsables de formation...etc.)

Aussi, il met en perspective trois finalités du plan de formation qui sont :

- ✓ Consolider l'existant ;
- ✓ Accompagner et faciliter les changements ;
- ✓ Préparer l'avenir à court, moyen et long terme.

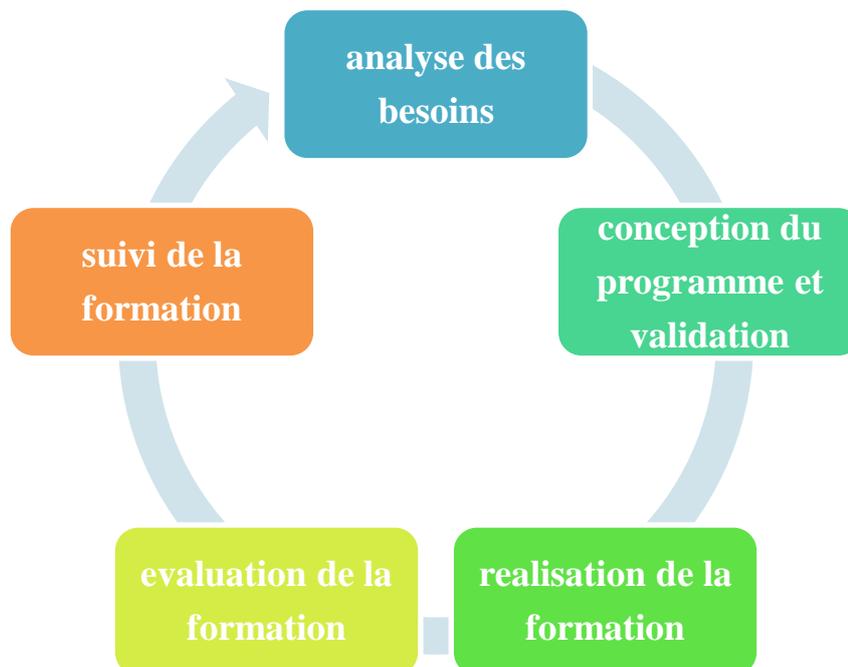
Le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Chaque entreprise peut donc donner au plan de formation la forme qu'elle souhaité.

Le contenu du plan de formation sera établi en cohérence avec :

- ★ Les politiques de personnel ;
- ★ Le style de management ;
- ★ Les modes d'organisation ;
- ★ La culture de l'entreprise.

### 3.2. Les étapes du plan de formation

Figure N °01 : Le processus de la formation



Source : <http://www.pro-forma.biz/prestations.php>, 23/03/2022, à 13h00.

**3.2.1. Etape 01 : L'identification et analyse des besoins de formation****3.2.1.1. Les besoins de formation :**

Apparait lorsque l'on observe un écart (différence) entre le rendement actuel est le rendement recherché, cet écart est dû à une absence ou un manque de compétences essentielles ou requises. Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur : un manque à combler par le moyen de la formation. Cette définition pragmatique permet de mettre en avant la double dimension du besoin de formation, une dimension sociale traduisant ce compromis entre les acteurs, une dimension opérationnelle autour d'un manque à combler nécessitant une action

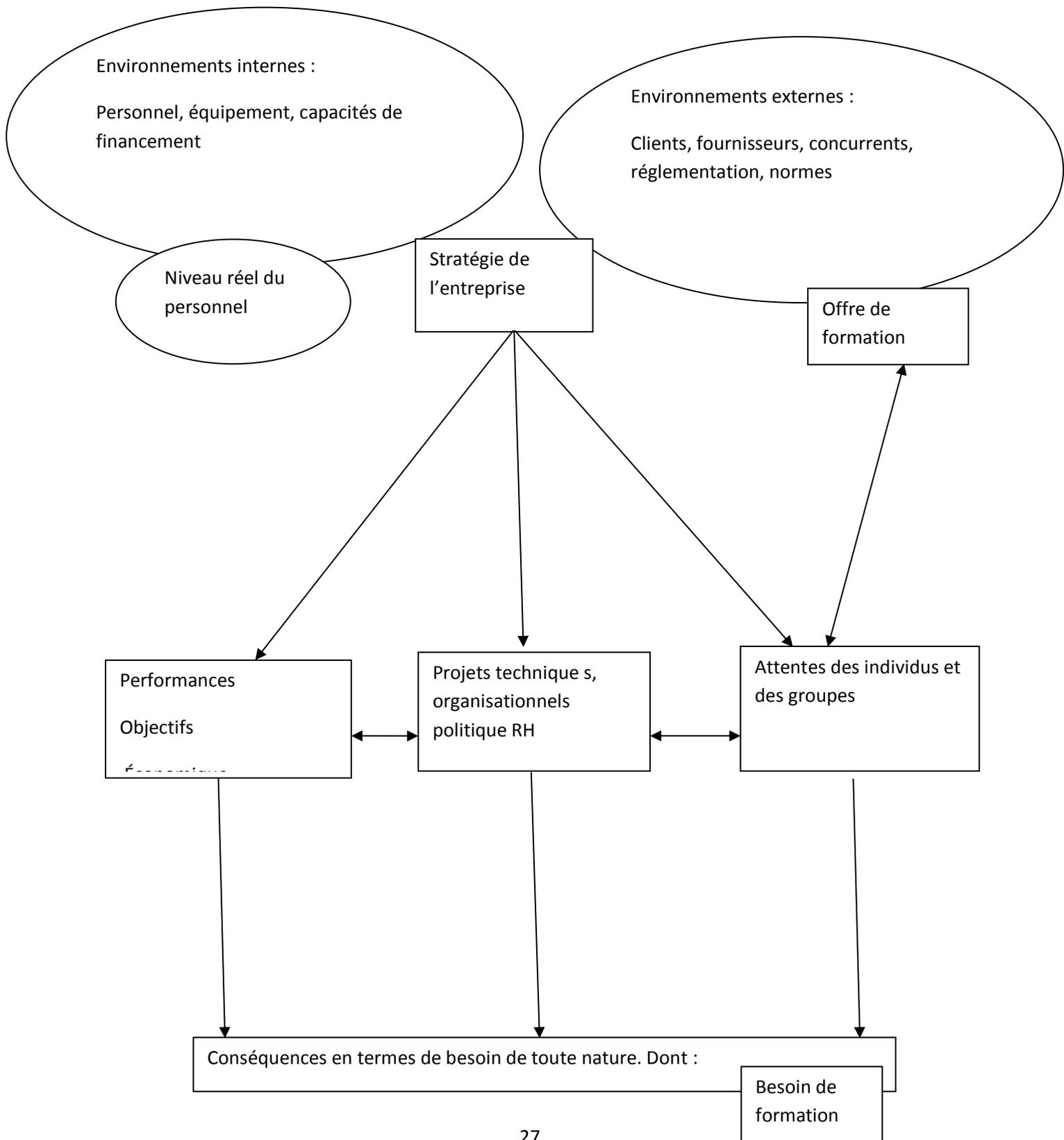
(Formation, recrutement et mobilité). Le résultat sera appelé besoin de formation, la qualité de ce résultat dépendra du processus mis en œuvre<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Shimon L. Tania Saba, et al « La gestion des ressources humaines », 2002, p329.

3.2.1.2. Les facteurs indicateurs de besoin de formation

Figure N °02 : Les facteurs indicateurs de besoin de formation



Source : Alain MEIGNANT MANAGER LA FORMATION. 7<sup>ème</sup> édition. 2006. Edition LIAISONS. Page 139

- ❖ La première source est l'environnement externe de l'entreprise. Les exigences des clients, les stratégies des concurrents, les nouvelles techniques, les contraintes et les opportunités politiques ou réglementaires, tout cela génère directement ou indirectement des besoins en formation. L'entreprise a aussi ses environnements internes (l'intérieur).

En réalité, se sont des hommes qui prennent des décisions, fixent des orientations et élaborent des stratégies. Ces hommes se trouvent dans un environnement dont ils doivent apprécier les forces et les faiblesses, les contraintes et les opportunités. Cet environnement est fait du personnel et de leurs stratégies propres, des organisations et des techniques, une culture qui vont rendre possible (ou non) l'adaptation de l'entreprise à son environnement externe. La stratégie de l'entreprise se situe à l'interface de ces deux environnements : comment répondre aux défis extérieurs en tenant compte de façon réaliste de l'intérieur.

- ❖ Les projets qui traduisent la stratégie de l'entreprise, ces projets vont porter sur le lancement de nouveaux produits dans des nouveaux marchés (il faut former les commerciaux), la mise en œuvre de nouvelles techniques, la recherche de gains et de productivité. Les projets découlant de la politique de GRH de l'entreprise, en référence et aux projets plus techniques ou commerciaux, en fonction de ces projets et de la situation actuelle des ressources humaines, de la nécessité de remplacer rapidement le retraité, elle pourra avoir des projets de recrutement, de mobilité qui génèrent en eux même des besoins de formation pour les personnes concernées
- ❖ L'expression des attentes des individus (ou des groupes), chaque individu exprime son propre besoin en formation. tel groupe de salariés concernés par un changement peut exprimer un besoin collectif lié aux évolutions de leurs techniques professionnelles. Les organisations représentatives du personnel vont parfois opposer ce qu'elles appellent les « Vrais besoins » des salariés à ceux que propose de traiter le plan de formation établi par l'entreprise. D'une manière générale, les besoins de formation sont le plus souvent liés à l'existence d'un problème de dysfonctionnement de l'entreprise (vices de fabrication, erreurs comptables).

Il faut distinguer ce qui renvoie :

- **Aux Besoins de l'entreprise** : En qualification, en postes, en compétences. Il est donc important de chercher à comprendre les enjeux de l'organisation dans ce processus de détermination des besoins et d'identifier la dynamique dans

laquelle celle-ci se trouve : changement, projet particulier, démarche qualité... ; Dans cette optique, il est important aussi de repérer les acteurs clés et les logiques professionnelles qui interviennent sur la dynamique d'ensemble ;

- **Aux besoins du salarié** : Pour s'adapter, maintenir ou combler l'écart de compétence. Les personnels interviennent aussi avec leurs enjeux et leurs dynamiques identitaires qu'il est important de comprendre dans le processus de détermination des besoins.

### 3.2.1.3. L'analyse des besoins de formation

L'analyse des besoins de formation se situe dans un continuum partant d'une situation professionnelle donnée (il faut prendre en compte toutes les dimensions soit organisationnelle, collective et individuelle) l'analyse de tous ces besoins permet de définir et construire une formation qui correspond et identifier les objectifs de la formation. Les besoins sont différents de :

- **Besoin de l'organisation (niveau macro)** : il s'agit d'un besoin en rapport avec toute l'organisation.
- **Collectif** : il s'agit des besoins qui ont lien avec les différents services et les départements ou unités d'une organisation.
- **Personnel** : on distingue entre :
  - A. Au niveau individuel** : il s'agit des besoins en rapport avec l'emploi ou le poste de travail et l'évolution qui lui afférente. La formation s'effectue alors dans le cadre d'un projet mobilité interne d'un salarié ou une demande individuelle de perfectionnement dans un domaine repéré par l'agent et/ou sa hiérarchie.
  - B. Au niveau personnel** : il s'agit des besoins en rapport direct avec les souhaits d'évolution d'une personne en dehors d'un rapport direct avec l'emploi ou de l'unité de service.

L'analyse des besoins se complétera avec une définition des contenus, des clientèles ciblées et du contexte d'exercice de nouvelles compétences. Les résultats de ces analyses devraient suggérer des objectifs, des contenus et stratégies de formation.

- L'analyse de besoins peut coûter cher permet de s'assurer que :
- L'investissement en formation répondra aux besoins réels.
- Les activités de formation seront adaptées aux participants et leur permettant d'évoluer de façon satisfaisante dans leur travail.
- La formation est vraiment la meilleure solution pour corriger les écarts<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> A. MEIGNANT, op. Cite, p238.

**3.2.1.3.1. Qui exécute l'analyse des besoins ?**

En principe, la collecte des besoins est assurée par un consultant, externe ou interne.

Un consultant n'a aucune autorité directe pour imposer des changements ni des programmes dans une organisation. Il offre une aide à son client, mais seule l'équipe de direction reste responsable des prises de décision.

**➤ Les consultants externes :**

Ils sont indépendants de l'organisation dans laquelle ils interviennent. L'entreprise peut faire appel à eux parce que :

- Elle ne possède pas en interne, les ressources spécialisées nécessaires pour réaliser une mission ou un projet.
- L'extériorité, la neutralité ou la confidentialité du travail des consultants peuvent faciliter la réussite du projet

**➤ Les consultants internes :**

Ils peuvent apporter une excellente connaissance de l'environnement concerné et faciliter ainsi la recherche et le développement des projets. Leur expérience de la variété des milieux d'intervention est cependant plus limitée que celle des consultants externes.

**3.2.2. Etape 02 : planification et conception de la formation**

La planification de la formation consiste à organiser le programme de formation de telle manière qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise tout en visant l'atteinte des objectifs prédéterminés une planification efficace doit pouvoir réduire les effets négatifs des contraintes interne et externe. Le programme de formation s'inspire du cahier de charge.

**3.2.2.1. Les composantes d'un programme de formation :**

- ✓ Détermination des employés visés par le programme.
- ✓ Choix des personnes qui dispenseront la formation.
- ✓ Détermination des méthodes à utiliser.
- ✓ Détermination d'un niveau d'apprentissage souhaité.
- ✓ Détermination du lieu où la formation sera donnée.

**3.2.2.2 A qui s'adresse la formation ?**

Le programme de formation conçu de manière à enseigner des habilités particulières, la formation couvre des aspects qui peuvent profiter à plusieurs emplois dans l'entreprise, par exemple : les employés de la base et leurs superviseurs apprennent au même temps un nouveau procédé ou le fonctionnement d'une nouvelle machine, de façon qu'ils aient ainsi une même compréhension du nouveau procédé et de leurs rôles respectifs, acquérir des compétences et des habilités en matière de résolution des problèmes et de prise de décision.

Il est nécessaire à l'ensemble des employés qui sont engagés dans des formes de travail participatives comme les cercles de qualité ou les groupes semi-autonomes, il faut aussi déterminer le nombre d'employés qui seront formés<sup>1</sup>

### **3.2.3. Troisième étape : Diffusion et réalisation de la formation**

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.

Le responsable de la formation doit pendant cette étape assurer l'animation et le pilotage du plan de formation. Il veille au suivi des stagiaires et principalement aux tutorats entre l'entreprise et les salariés en formation. Le responsable de la formation est le médiateur entre l'organisme de formation, les salariés en formation et l'organisation, en lien avec les services comptabilité il pilote le budget du plan de formation et contrôle les dépenses de formation. Quatre phases chronologiques ont été développées à propos d'une séquence idéale type de l'apprentissage :

- a) l'ouverture c'est la phase qui réfère à une disposition de réceptivité envers l'apprentissage ;
- b) l'acquisition elle repose sur des principes et des méthodes qui diffèrent selon le type d'apprentissage ;
- c) la rétention c'est la mise en œuvre des principes et des conditions d'apprentissage ;
- d) le transfert c'est le transfert au lieu de travailles acquis effectués durant la formation ;

La question est de savoir si le stagiaire a bien transféré les connaissances acquises dans sa situation de travail et si les résultats obtenus sont économiquement dans un rapport favorable avec les dépenses consenties reste souvent sans réponse. On peut distinguer trois niveaux d'évaluation<sup>2</sup>.

### **3.2.4. Quatrième étape : L'évaluation de la formation**

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur suivi et de les évaluer.

Le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation.

En fonction de la programmation des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé le fonctionnement de l'entrepris.

---

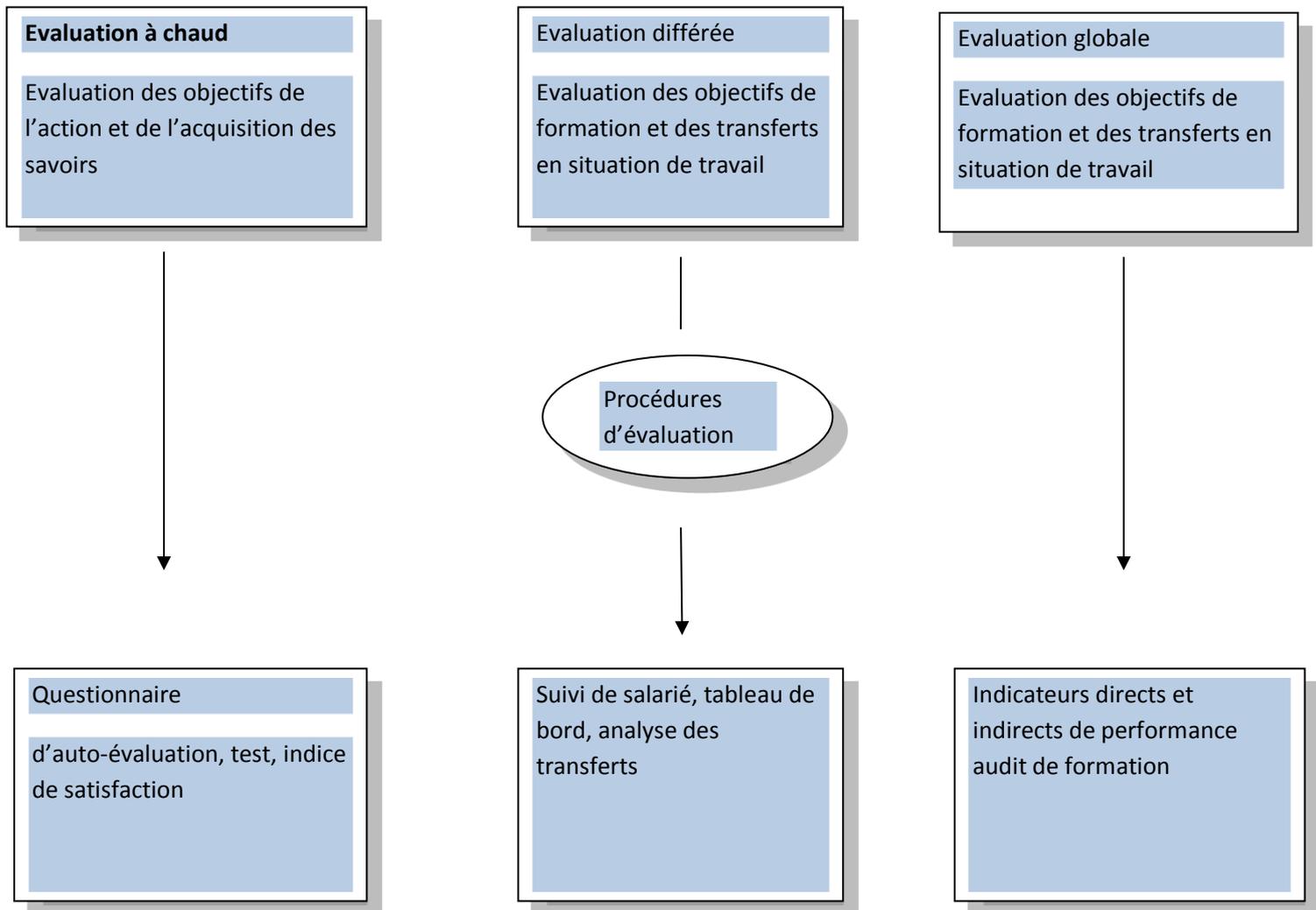
<sup>1</sup> Shimon et al, op, cite, p322.

<sup>2</sup> Sekiou, Blondine, Fabi et al « gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, édition de Boeck, 2007, p336.

L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils, tels que le tableau de bord, pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leur action.

L'évaluation de la formation doit se faire à plusieurs niveaux et en plusieurs temps. On à trois niveaux de formation :

**Figure N° 03 : Les niveaux de l'évaluation de la formation**



Source : Jean-Pierre CITEAU, Gestion des ressources humaines, 4eme édition, édition Armand colin, paris 2002, p122.

- **1<sup>er</sup> niveau : L'évaluation à chaud** : où se mesure l'efficacité pédagogique du stage (impact instantané de l'action et réceptivité des stagiaires). Il s'agit de vérifier que les

bénéficiaires de l'action de formation possèdent en cours ou au terme du stage de formation les acquis que la formation est censée leur apporter. C'est l'occasion aussi de recueillir le sentiment des stagiaires sur le contenu et le déroulement de la formation, et ainsi apprécier leur degré de satisfaction. Cette démarche d'évaluation des stages reste encore la pratique dominante de l'évaluation de la formation.

- **2<sup>ème</sup> niveau : L'évaluation différée :** ou l'on va s'efforcer de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail respectives et donc qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles pour lesquelles ils ont été préparés. Il faut donc identifier et mesurer les éléments qui témoigneront des compétences acquises lors de la formation. Un certain nombre de procédures peuvent être retenues pour effectuer cette évaluation : observation directe des comportements au travail, relevés et analyse des résultats de l'activité du salarié (à l'aide éventuellement de tableau de bord individualisé que le salarié peut gérer de manière autonome), entretiens avec le salarié pour décoder l'impact ressenti de la formation dans le travail et analyser les éléments pouvant interférer ( surcharge de travail, conditions globale de travail, facteurs personnels...) Sur la réalité du changement ou de l'absence de changement dans l'attitude au travail.
- **3<sup>ème</sup> niveau : L'évaluation globale :** ou est censé se mesurer le véritable « retour sur investissement » de la formation. C'est à ce niveau en effet que sera envisagée l'incidence sur « l'économie du système » de la formation (utilité et efficacité de la formation). Les gestionnaires de la formation sont comptables des budgets engagés au titre de la formation professionnelle dans l'entreprise ; il leur faut non seulement fournir aux dirigeants des gages sur la bonne utilisation des budgets-formation, mais également indiquer à un moment donné les « dividendes-formation ». Deux types d'indicateurs peuvent aider à apprécier l'efficacité de la formation, des **indicateurs de performance** qui témoignent de la participation de la formation au développement de l'activité de l'entreprise (valeur ajoutée, gains de productivité, chiffres d'affaires...)<sup>1</sup>

### **3.2.5. Etape 05 : Le suivi de la formation**

C'est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation. Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, d'apporter des compléments de

---

<sup>1</sup>Jean. Marie Citeau, op. Cite, p108.

formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir les développements éventuels de l'action. Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé<sup>1</sup>

### **Conclusion**

Enfin, nous constatons que la formation est aujourd'hui un outil stratégique pour tout manager qui doit être utilisé d'une façon rationnelle est scientifique afin d'assurer sa potentialité stratégique. De ce fait, les entreprises doivent opter pour les politiques de formation les plus efficaces qui se traduisent par des plans de formation qui sont établis dans le but d'acquérir une certaine flexibilité stratégique et pouvoir s'adapter aux changements de l'environnement du point de vue contextuel, les aléas de l'économie de production ont modifié les comportements des salariés. Dans la vie professionnelle d'un individu, être formé à un métier de base.

Pour que les entreprises garantissent leur survie face aux changements perpétuels de l'environnement, il est exigé que les responsables fournissent des efforts en matière de ressources humaines afin de produire et de construire un potentiel humain doté d'une compétence élevée.

---

<sup>1</sup> Sekriou, Blondin et al, « gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratique », 3<sup>ème</sup> édition, Dolloz, Armord colin, 1994,2002, paris, p353.

*Chapitre II*  
*Les fondements théoriques sur les*  
*compétences*

**Section 01 : généralités sur les compétences**

Depuis de nombreuses années, la compétence prend une place de premier plan dans les préoccupations des organisations (entreprise, association, organisme public ou privé,) et des individus. Tous (organisations et individus) considèrent que la compétence peut être une Ressource-clé dans l'obtention de la performance et constitue un avantage compétitif. En effet, pour faire face aux exigences croissantes de qualité, de réactivité et d'innovation. Les compétences évoluent rapidement, les salariés ainsi que les entreprises ont intérêt à se responsabiliser dans le développement de leurs compétences et de leurs formations pour se maintenir à niveau. Détenir une ou des compétences est aujourd'hui la meilleure solution pour le développement de l'emploi et représente donc un enjeu individuel et collectif en vue de cette importance, plusieurs chercheurs ont travaillé sur la notion de compétences et son processus.

**1) Définition des compétences**

Pour définir une compétence il y'a eu lieu d'effectuer une distinction simple entre « être compétent » et « avoir des compétences »<sup>1</sup>

\* **Etre compétent** : c'est être capable d'agir et de réussir avec compétence dans une situation de travail (activité à réaliser, événement auquel il faut faire face, problème à résoudre, projet à réaliser...) être compétent, c'est mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinatoire appropriée de ressources (savoir, savoir-faire, comportement, mode de raisonnement...) on se réfère ici au domaine de l'action.

\* **Avoir des compétences** : c'est avoir des ressources (connaissances, savoir-faire, méthodes de raisonnement, aptitudes physiques, aptitudes comportementales...) pour agir avec compétences.

Avoir des ressources et donc une condition nécessaire mais non suffisante pour agir avec compétences. On reconnaîtra donc qu'une personne sait agir avec compétences si elle :

- Sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources appropriées personnelles (connaissance, savoir-faire, comportement...) et de son environnement (banques de données, collègues, experts, autres métiers).

**Jean Marie PERETTI** : définit les compétences comme suit : « sont un ensemble de connaissances, de savoir-faire spécifiques à un individu ou un groupe, validés par l'expérience professionnelle, et par les résultats obtenus qui peuvent être mobilisés en temps opportun »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> GUY Le Boterf « *construire les compétences individuelles et collectives* », éditions d'organisations, paris, 2000, p97.

<sup>2</sup> PERETTI Jean Marie « *Tous sur la DRH* », édition organisation, paris, 1997, p 19.

**HELD Daniel et RISS Jean-Marc :** La compétence est la capacité à réaliser les activités professionnelles attendues d'une personne dans le cadre du rôle qu'elle doit remplir, dans une organisation ou dans la société. Ou si l'on veut, l'ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir-être mis en œuvre dans un contexte donné. Elle se situe, à l'intersection entre les individus et leurs capacités d'une part, et les structures organisationnelles et les activités à réaliser d'autre part.<sup>1</sup>

La compétence est la mise en œuvre par une personne, dans une situation donnée et dans un contexte déterminé, d'un ensemble diversifié, mais coordonné, de ressources. Cette mise en œuvre repose sur le choix, la mobilisation et l'organisation de ces ressources et sur les actions pertinentes qu'elles permettent pour un traitement réussi de cette situation.<sup>2</sup>

**ZARIFIANE Philippe :** La compétence est « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté...La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances, la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité »<sup>3</sup>

**Cécile deJoux :** la compétence se définit comme : « la connaissance, l'expérience qu'une personne a acquise dans tel ou tel domaine et qui lui donne qualités pour en bien juger »<sup>4</sup>

## **2) Evolution de la compétence**

Dans les années 1970 : c'est à partir de cette époque qu'il a commencé à se substituer progressivement à la notion de qualification. Cette notion et son importance sociale ont elles-mêmes leur histoire. Elles ont donné lieu, en leur temps, au même type de débat que celui aujourd'hui concernant le concept de compétence.

Ce que la qualification remettait alors en cause, c'était la notion traditionnelle de métier. La qualification, c'était la part du métier requise par l'organisation du travail encore très marquée par la conception taylorienne.

Les années 1970 : la notion compétence a commencé à surgir au sein des débats entre les partenaires sociaux : le questionnement des relations de subordination hiérarchique, la revendication d'une reconnaissance plus grande de la personne dans les situations de travail allaient conduire progressivement à une demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances.

---

<sup>1</sup> RISS Jean-Marc et HELD Daniel « *Le Développement des compétences au service de l'organisation apprenante* », in Revue Employeur suisse, no 13, 1998, p 2.

<sup>2</sup><https://pedagogie.uquebec.ca>. Le 23/04/2022 à 17h16.

<sup>3</sup> ZARIFIANE Philippe, « *objectif compétence, Pour une nouvelle logique* », édition, paris, 1999.p70.

<sup>4</sup> DEJOUX Cecile « *Les Compétences au cœur de l'entreprise* », édition d'organisation, paris, 2002 p 42(format PDF) disponible sur : <https://b-ok africa/book/5514235/404c0f>.

Du point de vue de son contenu, la notion de compétence a évolué. Il serait absurde de penser que les entreprises ont attendu les années 1980 ou 1990 pour se préoccuper des compétences de leurs employés. Depuis fort longtemps, des efforts considérables ont été entrepris pour développer la compétence de leurs salariés : centres d'apprentissage formation continue..., ce n'est pas d'aujourd'hui que les employeurs cherchent à recruter des personnes compétentes.<sup>1</sup>

### **3) Les caractéristiques de la compétence**

Selon **Pascal Saunier**, il existe quatre traits caractéristiques de la compétence :

**a. La compétence est finalisée** : elle caractérise la mise en œuvre de « connaissances » en vue de la réalisation d'un objectif, de l'exécution d'une activité, la compétence doit être spécifiée (on est compétent pour une tâche);

**b. Elle s'articule de façon dynamique** : savoirs, savoir-faire, raisonnements, c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui la constituent 'enchaînent en une boucle ininterrompue d'interactions ;

**c. La compétence est une notion abstraite** : elle est par nature inobservable, ce que l'on peut observer ce sont ses manifestations qui permettent d'en saisir les caractéristiques ;

**d. La compétence est apprise** : de façon générale, on n'est pas naturellement compétent pour une activité, on le devient, la compétence acquiert par un apprentissage guidé. Il peut également s'agir d'un apprentissage par l'action.<sup>2</sup>

Selon **Amina Barkatoolah**, il ya plusieurs façons de catégoriser les Compétences :

➤ **Les compétences dures et les compétences molles :**

La distinction entre compétences « dures », et compétence « molles » date du début des années 80, les compétences dures regroupent des savoirs techniques de base, les compétences molles étant généralement considérées comme les caractéristiques personnelles qui sous-entendent l'efficacité de certains comportements.

➤ **Les compétences de base et les compétences de haute performance :**

Les compétences dites de base sont les prés-requis nécessaires pour mener une activité donnée, ce sont par exemple savoir lire, écrire, calculer...etc.

Les compétences de haute performance sont celles qui nécessitent à la fois une capacité à résoudre des problèmes complexes et de faire preuve de comportement adaptés, on les trouve principalement chez le personnel qualifié et doté de responsabilités.

---

<sup>1</sup> GUY Le Boterf « *construire les compétences individuelles et collectives* », 2ème édition, édition d'organisation, 2000, 2001, p14.

<sup>2</sup> PASCAL Saunier « *la compétence, au cœur de la qualification et de l'emploi* », édition sorbome, 1999, paris, p07.

➤ **Le noyau de compétences et les compétences périphériques :**

Le noyau de compétence regroupe les compétences étroitement liées à une activité dont elles constituent une sorte de « carte d'identité », les compétences périphériques sont les compétences complémentaires qui gravitent autour du noyau. Plus l'on s'éloigne du noyau de compétence, plus ces compétences périphériques peuvent être en partie partagées par des activités professionnelles proche.

➤ **Les compétences orientées vers le futur :**

La prise en compte de cette dimension de la catégorisation des compétences peut se faire de deux façons : consiste à repérer les compétences qui intègrent le changement, elles correspondent par exemple à « l'adaptabilité », « ouverture aux influences internes et externe ». Les compétences orientées vers le futur consistent à lister les compétences susceptibles d'être fortement concernées par certaine évolution du contexte.<sup>1</sup>

#### **4) Les composantes de la compétence**

On distingue quatre composantes de la compétence :

##### **4.1. Les savoirs théoriques :**

Sont essentiellement les savoirs disciplinaires. Ils informent sur la constitution du réel, ses propriétés, et lois qui régissent sa transformation. Ils permettent d'envisager avec exactitude la façon dont le réel sera modifié par une intervention. Ils donnent de la compréhension du sens à l'action sans toutefois la référée à un objectif. Ils ne disent pas pourquoi le réel doit changer, ils permettent de prédire comment il changera. Ils sont investis dans l'action par le biais des savoirs procéduraux.

##### **4.2. Les savoirs procéduraux :**

Ils portent sur les façons de faire, sur les modalités d'engagement des procédures, les manières dont elle fonctionne. Ce sont les enchaînements d'actions, les règles et conditions à respecter pour obtenir les effets voulus qui s'organisent en plus d'action, qui formalisés, constituent les savoirs procéduraux.

##### **4.3. Les savoirs pratiques :**

Il doit révéler et s'acquière dans l'action, souvent pour atténuer ou éliminer des effets parasites n'ont voulu et qui n'ont pas été appréhendés par la théorie ou règles par des procédures. Ils sont intimement liés à la situation du travail ; l'objet sur lequel on agit, les moyens à disposition, l'organisation, et partenaire dans l'action.

##### **4.4. Les savoir-faire :**

---

<sup>1</sup> AMINA Barkatoolah, « valider les acquis et les compétences en entreprise », édition Insep consulting, paris, p32.

Ils sont relatifs à la manifestation des actes humains ; ils sont menteurs dans l'action matérielle, intellectuels dans l'action symbolique. Ils ont été appris expérimentés. Il s'exprime par des verbes d'action. Leur intitulé doit se dégager de celui de l'activité et être représentatif d'une partie cohérente de cette activité.<sup>1</sup>

## **5) Typologie de compétences**

### **5.1. La typologie de kartz (1974) :**

#### **5.1.1. Les compétences techniques :**

Elles représentent l'ensemble des outils et des techniques que le salarié maîtrise et qui lui sont nécessaires pour exercer son travail. Cependant ces compétences sont extrêmes difficiles à définir car elles sont multiples (il peut s'agir de compétences en finance, en informatique, en technique de production assistée par ordinateur... etc.) ; varient en fonction de l'entreprise, de l'industrie et de situation dans lesquelles opère le salarié. Comme pour tous les autres types de compétences, les compétences techniques sont le fruit de connaissances (expérience, Formation initiale, formation permanente), d'aptitudes et de capacités. La maîtrise des compétences techniques permet au salarié d'exercer efficacement son travail (connaissances de produits, de l'entreprise, des techniques...).

#### **5.1.2. Les compétences humaines ou relationnelles :**

Elles permettent au salarié d'obtenir l'appui et la coopération des autres membres de l'entreprise nécessaires à la bonne exécution de ses missions.

Dans les différentes études réalisées, les compétences humaines sont souvent assimilées aux capacités communicationnelles nécessaires pour interagir efficacement avec autrui.

En s'appuyant sur différents auteurs, on peut lister différents types de compétences relationnelles :

- La capacité à entretenir des relations avec ses pairs : la capacité à bien mener des négociations, la capacité à motiver des subordonnés, la capacité à résoudre des conflits, la capacité à créer des réseaux d'information et à diffuser cette information et la capacité à prendre des décisions dans des conditions extrêmement complexes et à répartir les ressources

(Mintzberg 1973).

- La capacité à articuler et à rendre claires ses idées : lors des communications orales, la capacité à s'exprimer oralement, capacité à faire des communications écrites, la faculté de choisir le support médiatique adéquat en fonction du message à faire passer.

#### **5.1.3. Les compétences politiques :**

---

<sup>1</sup>CHAMPI Philippe et autre, « dictionnaire *encyclopédique, de l'éducation et de la formation* », 2<sup>ème</sup> édition, Nathan université, France, 2003, p948, 949.

Qui permettent à un salarié de s'assurer une place dans l'organisation et un pouvoir formel ou informel. Ces compétences permettent au salarié de s'assurer des informations privilégiées et d'influencer en sa faveur certains événements (**Pavett et Lau** 1983).

#### **5.1.4. Les compétences conceptuelles ou cognitives :**

La compréhension de ses compétences relève en partie de la psychologie cognitive. Pour les étudier Hatchuel (1994) distingue deux types de compétences cognitives : d'une part, les compétences qui permettent de « savoir comprendre » : ce sont des processus d'ajustement par confrontation de la réalité perçue avec les représentations que l'on se fait, d'autre part les compétences qui permettent de « savoir combiner », elles participent à la construction d'un futur souhaitable dans une logique de projets.<sup>1</sup>

#### **5.2. Typologie selon les autres auteurs :**

D'autres auteurs ont donné une autre typologie qui est comme suit :

##### **5.2.1. Compétences individuelles :**

Commençant par ce type de compétences, nous pouvons en fournir la définition de **Gilbert et Thionville** transmise par **C. Dejoux**, selon laquelle en raison de l'évolution du champ de la

GRH et des « passages de la notion de poste à celle de situation de travail, de carrière à employabilité, de travail à activité et de qualification à compétence », la compétence individuelle peut être définie de la façon suivante : « un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser dans des conduites valorisées par leurs entreprises»<sup>2</sup> On constate alors que ces deux auteurs insistent dans leur définition sur l'actualisation des schèmes opératoires qui résulte de la mise en action des compétences individuelles et la remise en cause permanente des acquis que suppose cette notion.

Bien qu'en tant que telle la compétence individuelle peut être perçue par certains comme élémentaire, infime ou insignifiante, nous soutenons à travers cette thèse qu'il est tout à fait impertinent de considérer cette mesure de la compétence qui constitue le noyau dur de toutes les dimensions de la compétence dans l'entreprise, qui conditionne leur portée stratégique et qui constitue l'objet de la première étape du processus de management stratégique

##### **5.2.2. Compétences collectives :**

---

<sup>1</sup>MICHEL Barabel et autres, « *le grand livre de la formation* », édition dunod, 2012, paris, p122.

<sup>2</sup> C.Dejoux, op. Cite, p11.

Etant par définition, « largement dépendante de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences individuelles »<sup>1</sup>, on peut constater le lien étroit qui existe entre ces deux premières dimensions de la compétence. Ce même auteur ajoute que la compétence collective « se construit dans le temps et est dynamique. » On peut dès lors souligner l'existence, au-delà d'une simple interaction, d'une relation d'enrichissement mutuel entre la dimension individuelle et collective de la compétence. En effet, la qualité et la pertinence des compétences regroupées chez les membres d'une équipe de travail ont une influence directe sur la performance des résultats atteints par cette équipe d'un côté, et de l'autre côté, la mise en commun des savoirs et des expériences qui en suit le travail en équipe favorise le développement des schèmes opératoires des individus par des phénomènes d'apprentissage et de désapprentissage, et par conséquent l'évolution des compétences individuelles. Il s'agit d'un cercle vertueux qui conditionne la relation entre ces deux dimensions de la compétence. Cependant, avec l'accroissement de la complexité des situations professionnelles et le besoin pressant de créativité et d'innovation qui caractérisent le milieu de travail aujourd'hui, favoriser le développement d'une compétence collective ne constitue plus un choix pour l'entreprise, mais plutôt une obligation. Aux termes de **G. Le Boterf** « les ressources propres d'un seul individu se caractérisent chaque jour davantage par leur insuffisance. » Ainsi, plusieurs entreprises ont compris que leur rôle consiste à asseoir une infrastructure organisationnelle favorisant le partage des expériences et des connaissances et la communication en temps réel, souligne à ce niveau la tendance actuelle des organisations à se structurer « autour de projets qui nécessitent la mise en œuvre de compétences collectives. » ajoute dans ce sens que « devenant organique, l'entreprise tend à s'organiser et à fonctionner comme un réseau de compétences. »

Toutefois, afin de garantir l'efficacité et la pertinence de l'action collective, l'entreprise doit tenir compte de ces aspects organisationnels, mais aussi prévoir la marge d'autonomie nécessaire à la prise de responsabilités et d'initiatives par les équipes de travail.

## **6) Les enjeux des compétences**

Nous remarquons l'existence des enjeux pour l'entreprise et pour les salariés.

### **5.1. Les enjeux pour l'entreprise :**

#### **5.1.1. La qualité et l'amélioration continues des produits :**

L'inversion des rapports de l'offre et de la demande fait qu'il y a une modification des rapports de pouvoir entre l'entreprise et ses clients. Ces dernières sont désormais l'embarras du choix quant à leurs fournisseurs, et deviennent de plus en plus exigeant et ne se contentent plus

---

<sup>1</sup> D.Cristol « *gestion des compétences collectives et retours des équipes autonomes* », 2002, p15.

des produits standards. Il est indispensable que le fournisseur s'adapte et réponde à leurs attentes, sinon ils feront le choix d'un autre prestataire. En effet l'acheteur se proclame plus comme client, mais comme donneur d'ordre. Cette inversion et ce chamboulement obligent à vendre pour produire et non à produire pour vendre. La pérennité de l'entreprise repose sur des principes d'amélioration continue.

En effet, les clients vont se voir offrir des produits et services personnalisés, d'où la nécessité pour l'entreprise de réduire les coûts (ce qui impose la diminution des stocks tant des matières premières que des produits en cours et des produits finis), donc le passage des flux poussés aux flux tirés.

Pour ce faire, l'entreprise se base sur ses compétences et plus exactement sur le savoir et les avoir agir.

L'un des enjeux majeurs de l'approche ou la démarche de compétence est donc de permettre à l'entreprise d'entreprendre une démarche qualité, ainsi d'améliorer continuellement ses produits quant à ces changements sémantiques qui s'explique par une phrase. Les entreprises sont de plus en plus confrontées à un environnement difficile. « **Le client est roi** ».

### **6.1.2. La gestion des aléas :**

L'innovation dans toutes ses dimensions n'est pas la plus grande difficulté à laquelle sont confrontés les salariés. Même si son rythme s'accélère, elle s'inscrit dans des cycles, contrairement la gestion des aléas qui s'effectue en temps réel au quotidien du travail. En effet, les salariés doivent développer des démarches originales pour pouvoir faire face à des événements nouveaux, et donc l'apparition n'a pas été envisagée par exemple : une ou des absences imprévues, un dysfonctionnement informatique, une panne machine, une demande grande et urgente d'un client, une rupture d'approvisionnement chez le fournisseur, un changement de planning. Bien sûr nous appelons ici événement tout ce qui se produit d'une manière subite, imprévue, surprenante venant perturber le cours des choses (production, vente, approvisionnement). Pour faire face aux aléas, la flexibilité cognitive de l'organisation devient fondamentale. Le professionnalisme des salariés est exigé, c'est-à-dire le salarié doit dépasser quand la nécessité se fait sentir, les limites de son rôle formel, et il doit développer des conduites novatrices compte tenu des spécificités des situations. Le travail en groupe doit être encouragé. En effet, l'entreprise doit piloter l'hétérogénéité, la multi compétence est nécessaire et primordiale pour se dépasser à temps.

### **6.1.3. Rendre facile les évolutions technologiques et organisationnelles :**

Pour rester performante, l'entreprise doit être capable de s'adapter rapidement et efficacement. La capacité d'opérer des mutations technologiques au sein de l'entreprise est

devenue un facteur clé de la compétitivité. En effet, l'entreprise est appelée à identifier en permanence de nouveau terrain de différenciation. Pour ce faire, l'innovation peut s'avérer alors comme un enjeu majeur. En effet, les innovations technologiques ou organisationnelles s'enchaînent, l'une à peine caractérisée, l'autre est déjà mise en place.

Les innovations deviennent permanentes sans qu'il existe de pause entre différents projets.

« La démarche compétence correspond à un processus de régulation interne pour accompagner, faciliter les évolutions technologiques et organisationnelles. Le pilotage du capital cognitif ne peut plus être limité aux périodes précédant le changement. Il devient permanent dans une perspective de prévention : l'entreprise doit se doter des moyens potentiels afin de réagir à des évolutions futures pour lesquelles une anticipation suffisante n'est pas possible »<sup>1</sup>. Tout cela confirme que la démarche compétence accompagne bien le changement et facilite l'adaptation.

#### **6.1.4. Dépasser les limites du formalisme et de la planification :**

Quand les axes de repère stable s'estompent, la planification commencera à montrer ses limites. En effet, l'excès du formalisme qui devient une fin en soi conduit à l'aveuglement et à l'opacité du futur et même à l'incompréhension du présent. La prévision devient dès lors problématique.

En effet, ce que les managers présentent comme une stratégie est plus souvent une rationalisation à posteriori (expliquer et donner un sens aux actions entreprises dans le passé), plutôt qu'une démarche organisée à priori.

Dans cette logique, les compétences sont au centre de la réduction de l'incertitude. En effet, avec leur diversification, l'avenir se prépare dans le présent.

Dans un univers turbulent, la planification et le formalisme d'une manière générale peuvent conduire à des erreurs et donc à un raccourcissement de l'environnement stratégique.

Afin de réduire l'incertitude, ces derniers doivent être complétés par une démarche compétence basés sur l'intuition, l'expérience, le sens d'anticipation, bref de compétences managériales en générales.

#### **6.1.5. Promouvoir l'image de l'entreprise :**

Le développement de la logique compétence peut constituer une démarche permettant d'augmenter la notoriété et de promouvoir l'image de l'entreprise auprès des clients et consommateurs. En effet, le travail est bien effectué par des professionnelles, les prestataires externes sont alors assurés et peuvent compter désormais sur la capacité d'organisation à gérer les aléas et répondre à leur attente en termes de qualité. La communication relative au pilotage

---

<sup>1</sup> DANIEL Permartin « *gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?* », édition management société, 1999, p25.

des ressources humaines représente un actif immatériel contribuant à promouvoir une image citoyenne de l'entreprise, participant au développement durable par l'augmentation de l'employabilité des salariés.

## **6.2. Les enjeux de la logique compétence pour les salariés :**

La compétence, enjeu fort pour l'entreprise, présente aussi de réel attrait pour les salariés :

### **6.2.1. Accroître l'employabilité des salariés :**

Auparavant, les salariés étaient surs de conserver leurs emplois, seule la difficulté économique qui était significative de la réduction des effectifs. Désormais, les temps ont changé, la majorité des employés ont conscience que les stratégies de recentrage sur le métier, la sous-traitance, l'externalisation, la délocalisation, la pression des actionnaires soucieux de la rentabilité à court terme, les couts humains, sociaux, financiers difficilement supportable, ne garantissent pas l'emploi.

Face à ces incertitudes, les salariés doivent se prémunir et se doter de ressources multiples, utilisable dans l'avenir contre le risque de la perte d'emploi. En les accumulant, les salariés pourront saisir demain les opportunités qu'ils ne distinguent pas aujourd'hui.

En effet, avec la logique compétence, la capitale compétence des employés est enrichie continuellement. L'enrichissement des compétences des salariés relève d'une logique

Gagnant-gagnant :

Pour l'entreprise elle permet de faciliter les évolutions de demain.

Pour l'individu, elle constitue un moyen de se prémunir contre la précarité croissante, ainsi de sauver son poste. Précisément que **« l'employabilité résulte de l'actualisation des compétences du salarié, lui permettent de garder un emploi évolutif dans son contenu, ou d'en changer dans un domaine où c'est différent, dans la même entreprise ou dans une autre »**

### **6.2.2. Gestion des carrières :**

Comme la main d'œuvre est de mieux en mieux formés, de plus en plus compétente, ses attentes augmentent en ce qui concerne les possibilités de progression qui peuvent lui offrir des organisations notamment sur le plan individuel et professionnel.

En effet, les organisations sont confrontées à un sacré dilemme ; d'un côté elles reconnaissent la nécessité de satisfaire les besoins des employés compétents, ceci en leurs permettent de réaliser leur objectif professionnel pour les retenir, ainsi pour combler les besoins futurs, de l'autre, elles prennent conscience du fait que les possibilités de promotion sont de plus en plus réduites en raison de nouvelle structure et une plus grande recherche de flexibilité.

Nombreux salariés ont compris qu'ils peuvent plus espérer faire une toute une carrière au sein d'une même entreprise. Il est question d'une évolution et cette évolution annonce l'émergence de ce que nous appelons les cadres nomades. Pour l'individu diversifier ses compétences permet d'élargir son choix et ses perspectives professionnelles.

**6.2.3. Le développement personnel :**

Les compétences des salariés leur permettent non seulement de construire des projets professionnels, mais contribuent aussi à leur épanouissement. Dans une société où le travail est aux avant-postes, la richesse sur le plan personnel de l'aboutissement d'un projet professionnel sera d'autant plus importante que le salarié pourra évaluer sa propre contribution à sa réussite professionnelle et sociale.

La logique compétence qui dépasse le cadre du poste de travail ou de l'activité professionnelle en responsabilisant l'individu dans son devenir professionnel ouvre de nouveaux champs de reconnaissance de ses potentialités, dont le développement personnel et la liberté. L'individu pourra prétendre à plus de responsabilité, d'autonomie et de valorisation.

**6.2.4. Rémunération des compétences :**

Ces dernières années, nous assistons à l'émergence du système de rémunération basé sur les compétences « SRC ». Dans ce cas, les rémunérations ne dépendent plus des critères impersonnels exogènes à la situation du travail (diplôme, ancienneté...), mais d'un jugement sur la compétence individuelle. En effet, il ne s'agit plus d'attribuer des niveaux de rémunération à des postes de travail, mais plutôt d'évaluer et de valoriser les compétences de chaque individu. Évidemment, ces dernières doivent être reconnues et validées par l'entreprise. C'est l'entreprise qui juge donc la compétence. En effet, seules les compétences utiles à l'entreprise qui sont susceptibles de donner lieu à une rétribution.

Ceci dit, cette logique d'individualisation est utilisée par les entreprises pour récompenser l'effort, l'exploit des salariés compétents afin de les motiver davantage. La logique de la compétence permet, en effet, aux individus les plus compétents de voir leurs rémunérations atteindre des niveaux jusque-là, et ceci dans le cadre d'un système de rémunération de compétences, qui est de plus en plus adopté par les entreprises qui essaient de mieux en tirer profit de leur ressource indispensable, qui est la ressource humaine.

**Section 02 : Le développement des compétences****Introduction**

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

formations est une pratique de gestion qui permet de faire face aux décalages et aux retards en matière de compétence.

Le développement de compétences consiste à développer les outils intellectuels de base (formation générale, outils de prise de décision et développer la culture de l'entreprise). La formation vise à donner au personnel de l'entreprise les chances des étaler leurs habilités et capacités qui le rendent susceptible et d'accroître leur efficacité.

### **1) Définition du développement des compétences**

Le développement des compétences est un facteur décisif de l'employabilité des travailleurs et la durabilité des entreprises. Les systèmes de développement des compétences visent notamment à assurer que les compétences acquises répondent aux attentes sur le lieu de travail.

Ces systèmes doivent également aider les travailleurs et les entreprises à s'adapter au changement et faire face aux nouvelles conditions socioéconomiques et aux mutations structurelles à mesure qu'elles surviennent, du fait notamment des changements climatiques, de la mondialisation, des tendances démographiques, du progrès technologique ou de la crise financière.

### **2. L'importance du développement des compétences pour l'entreprise**

Le développement des compétences consiste à assimiler des savoir-faire et savoir être utiles dans le cadre professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur. L'efficacité du développement des compétences peut réduire le roulement et l'absentéisme, ce qui permet d'accroître la productivité de l'organisation.

- **Fidéliser les employés** : la concurrence est forte sur le marché du travail et la rétention des membres d'une équipe est un enjeu important. Miser sur le développement des compétences des salariés permet d'augmenter la confiance de ces derniers envers leur employeur, accroître ainsi leur engagement.
- **Augmenter l'efficacité** : développer les compétences des employés, c'est aussi saisir l'occasion d'augmenter leur rendement au travail en leur permettant d'accomplir mieux et plus rapidement les tâches exigées.
- **Améliorer la capacité d'adaptation** : plusieurs aspects, internes et externes, évoluent au sein d'une entreprise. Il devient donc impératif de développer l'agilité des employés afin de bien faire face à des changements.

En fin nous pouvons dire qu'il est important, pour les entreprises, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences quelles que soient individuelles ou collectives qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leurs adaptations, et aussi les compétences permettent ainsi aux entreprises d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évaluations de son environnement.<sup>1</sup>

### **3) La formation outil de développement des compétences**

#### **3.1. Définition des référentiels :**

- Selon **Dunod** : Les référentiels des compétences servent à désigner les compétences requises pour chaque emploi. Ils se présentent sous la forme de listes de compétences, plus ou moins détaillées, en général organisées en fonction des activités de l'emploi. Ils ont devenu aujourd'hui les outils incontournables de toutes les démarches de gestion des compétences. Ils apparaissent en effet comme indispensables à la fois pour identifier et pour évaluer les compétences attendues pour chaque emploi. Leur élaboration ainsi que leur usage soulèvent néanmoins certains problèmes.<sup>2</sup>

-Selon **Michel Delacroix**, le référentiel de compétences est la clé de voute de système de pilotage des ressources humaines.

. Il permet d'articuler l'étude des métiers et l'étude du potentiel humain de l'organisation.

. Il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster les compétences aux besoins de la stratégie.<sup>3</sup>

-Selon **Amina BARAKATOOLAH** le référentiel de compétence est « un outil méthodologique qui facilite l'analyse de l'activité, est aussi un outil de dialogue et de communication entre l'organisation et ses salariés ».<sup>4</sup>

D'après cette définition le référentiel de compétences répertorie et décrit l'ensemble des compétences d'une organisation et renforce la communication en interne.

#### **3.2. L'objectif de référentiel des compétences :**

Le référentiel des compétences contribue à identifier les compétences qui sont nécessaires pour le bon exercice des fonctions confiées, et celles que l'apparition d'activités nouvelles nous appelle à développer. On a des objectifs pour :

##### **❖ pour un agent:**

- de mieux connaître les métiers.

---

<sup>1</sup><https://www.jobboom.com/carriere/avantages-a-miser-sur-le-developpement-des-competences>. publié le 16/04/2018, consulter le 10/05/2022 à 22h20.

<sup>2</sup> Dunod « *gestion des ressources humaines* », 4ème édition, paris 2012, p173.

<sup>3</sup> Michel Delacroix : <https://www.asjp.cerist.dz>, consulter le 09/05/2022 à 17h10.

<sup>4</sup> Amina Barakatoolah, op, cite, p39.

- d'identifier, à travers la description des principales activités et compétences, des proximités entre votre métier actuel et celui auquel vous aspirez ;
- de formaliser vos activités et vos compétences dans le cadre :
  - de la rédaction d'un CV pour une recherche de poste ;
  - d'un examen professionnel comportant une épreuve de RAEP (reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle).

**❖ pour un cadre:**

- de définir les profils des agents que vous souhaitez recruter ;
- de faciliter la rédaction des fiches de poste ;
- d'enrichir les évaluations de vos agents ;
- de connaître les tendances d'évolution liées à chaque métier.

**❖ pour un chargé des ressources humaines:**

Ce référentiel est un outil préalable indispensable à la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines. Il permet en particulier :

- de réaliser une photographie des effectifs par métier et de mettre en œuvre un plan d'actions de gestion prévisionnelle des RH ;
- d'anticiper les évolutions qualitatives des métiers et les départs à la retraite sur la base des métiers ;
- d'analyser les écarts entre les compétences détenues par les agents et celles requises pour l'exercice des métiers ;
- de conseiller les agents dans l'évolution de leur parcours professionnel ;
- d'activer les principaux leviers d'ajustement existants (recrutement, formation, tutorat, passerelles d'évolution entre les métiers).<sup>1</sup>

**3.3. Utilité du Référentiel des compétences :**

Les compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement deviennent une référence. Ce référentiel précise comment adopter une posture d'accompagnement et de pratique réflexive qui en découle. Il incite les personnes qui accompagnent un changement à développer et à poursuivre le développement de leurs compétences professionnelles. Cependant, susciter ce développement exige une utilisation particulière de ce référentiel : une utilisation dans une perspective d'auto-évaluation, d'auto-observation, d'auto-formation. Cela veut dire que l'on peut en tirer parti au plan pratique en se servant de la théorie pour nourrir la réflexion et continuer à se développer professionnellement.

---

<sup>1</sup><https://www.economie.gouv.fr- référentiel des métiers et des compétences- économie, gouv.> Format PDF, p08. Consulter le 28/04/2022 à 11h05.

Ce référentiel a été élaboré dans le but d'approfondir une réflexion autour d'un changement axé sur le cheminement des pratiques professionnelles. Il sert à offrir un soutien à l'accompagnement d'équipes de collègues, de pairs. Lors d'échanges avec différents partenaires, il peut servir de base aux échanges à propos de l'accompagnement à réaliser pour le renouvellement des pratiques exigé par le changement, mais aussi pour l'engagement à passer à l'action.

Ce référentiel permet de sensibiliser le milieu visé à un accompagnement qui s'inscrit dans un perspectif socioconstructiviste ainsi qu'aux bénéfices de démarche pour progresser vers un changement et un renouvellement des pratiques. La diffusion de ce référentiel offre une meilleure compréhension de la démarche. En mesurant les retombées associées au développement des compétences professionnelles, les gestionnaires pourront évaluer leurs importances dans l'accompagnement de leur personnel. Ce référentiel permet de situer l'orientation des actions à poser et de les inscrire dans la perspective d'un changement prescrit. Il aide pour la régulation des actions au regard du développement de compétences pour l'accompagnement.

La prise en compte de ce référentiel aide les personnes accompagnatrices à mieux comprendre l'importance de leur rôle. En s'inspirant du référentiel, elles peuvent modéliser leur intervention et effectuer des ajustements en se situant dans un perspectif socioconstructiviste tout en bonifiant leurs compétences. En consultant ce référentiel, elles approfondissent leur culture théorique et pratique pour la mettre à profit plus efficacement dans une démarche d'accompagnement.

Ce référentiel peut finalement servir d'outil de réflexion ou d'intervention en formation initiale et continue pour approfondir certains concepts liés notamment des personnels d'une situation, d'une organisation ou d'une entreprise et au développement d'une culture particulière associée à l'accompagnement des personnels d'une institution, d'une organisation ou d'une entreprise et au développement de compétences professionnelles. Cela exige d'avoir des pratiques professionnelles cohérentes avec les fondements du changement à mettre en œuvre.<sup>1</sup>

Un référentiel cherche par exemple :

- à mettre à plat toute l'activité et les compétences d'un nouvel emploi,
- à dégager les activités les plus significatives d'un poste, le noyau dur de l'activité
- à analyser les activités là où les performances sont insuffisantes pour repérer les compétences à développer.

---

<sup>1</sup>LOUISE Lafortune « *Compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement* », édition, l'université du Québec, 2008, p04.

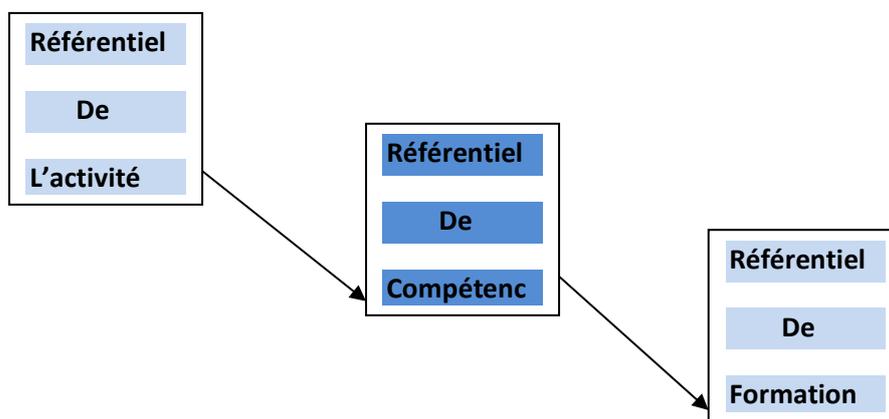
Un référentiel peut aussi servir :

- À clarifier les compétences nécessaires, les pré-requis incontournables lors d'un recrutement.
- À faire le point sur la maîtrise de l'emploi.
- À définir un parcours de formation réaliste pour augmenter le niveau de connaissances initiales.
- À orienter une personne en définissant avec elle le portefeuille de compétences maîtrisées et les proximités avec un autre emploi.<sup>1</sup>

### 3.4. Les Différents référentiels de l'emploi :

Un référentiel s'élabore en concertation avec les personnes concernées par l'emploi, le poste.

#### Schéma : Les trois types du référentiel de l'emploi



#### a. Le référentiel d'activité :

Le référentiel de l'activité décrit les tâches effectuées dans le poste. Il précise les conditions de réalisations propres à cette activité (les moyens, les outils, les contraintes) et enfin il définit les exigences de performances : les critères d'évaluation de réussite ou d'échec.

#### b. Le référentiel de compétence :

De l'activité, vont être déduites les compétences nécessaires. Une compétence, nous l'avons vu, se décrit à partir d'un verbe d'action et d'un complément d'objet qui précise la nature de l'action.

Une compétence peut être générale quand elle s'exerce dans différents contextes professionnels : vendre, faire fonctionner, gérer.

---

<sup>1</sup> André Guittet « *développer les compétences par une ingénierie de la formation* », 2eme édition 1998, paris, p66.

Elle devient opérationnelle, spécifiée lorsqu'elle se rapporte à une activité très précisément définie dans son contexte : vendre tel produit, faire fonctionner telle machine, gérer le budget de fonctionnement du service.

**c. Le référentiel de formation :**

Les compétences clarifiées, il devient alors possible d'analyser les savoirs et les savoir-faire nécessaires pour maîtriser cette compétence.<sup>1</sup>

**4) Les cinq voies du développement des compétences**

Le modèle du développement des compétences comportant cinq voies pour mieux comprendre comment se produisent et se transforment les compétences :

- **La première voie** : correspond au modèle de la **formation sur le tas** : Les situations professionnelles nouvelles exigent de l'individu la production par tâtonnement et essais erreurs de compétences nouvelles dans l'action ; donc c'est une logique de l'action.
- **La deuxième voie** : renvoie au schéma de la **formation alternée** : Il y a une itération entre la transmission de savoirs théoriques en classe et la production de compétences en stage ; donc il s'agit d'une logique de la réflexion et de l'action.
- **La troisième voie** : correspond aux situations d'analyse de pratiques mises en œuvre en entreprise ou en organisme de formation. Elles consistent à formaliser les compétences implicites produites dans l'action (voie 1) et ainsi à les transformer en savoirs d'action ; alors il s'agit d'une logique de réflexion sur l'action.
- **La quatrième voie** : correspond aux situations de définition anticipée de nouvelles pratiques par des salariés, par exemple au sein des groupes progrès ou de résolution des problèmes. Les salariés définissent par anticipation de nouvelles pratiques au regard des critères de qualité, productivité, etc. qu'ils mettront en œuvre ensuite de retour au travail ; donc il s'agit d'une logique de réflexion pour l'action.
- **La cinquième voie** : par rapport à celle-ci les savoirs théoriques acquis par la formation sont intégrés en connaissances par les individus et alimentent des capacités qui prendront la forme de compétences lorsque les individus seront en situation professionnelle ; il s'agit d'une logique de l'intégration et assimilation<sup>2</sup>

**5) Les principes à respecter pour que la formation soit aux services du développement des compétences**

---

<sup>1</sup>André Guittet, op, cite, p61.

<sup>2</sup> WITTORSKI Richard, « *de la fabrication des compétences* », In Revue Education permanente, paris : Documentation française, n°135, septembre 2007, p06.

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

**5.1. Situer la formation dans un processus éducatif :**

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

- L'émergence de l'intérêt de l'individu est fonction de multiples facteurs, parmi lesquels la curiosité et la conscience des enjeux jouent un rôle important, comme il dépend aussi des caractéristiques de l'environnement à savoir : l'attitude de la hiérarchie, des collègues qui renforce ou réduit la propension initiale de chacun ;
- L'acquisition des concepts de base peut se faire suivant des pédagogies simples tout en utilisant des méthodes inductives, partant de l'expérience de chacun, par exemple : faire accéder aux relations entre pression, volume et température d'un gaz en partant des instruments qui permettent de le conditionner et de le mesurer : manomètre, thermomètre ;
- Le premier contrôle sur le terrain suppose que la situation d'apprentissage soit suffisamment simplifiée pour qu'on ne se perde pas, qu'on ne soit pas dépassé, et qu'on soit suffisamment proche de la réalité, car il faut relier la théorie aux bases pratiques des formés ;
- L'approfondissement des concepts de base se nourrit de premières expériences choisies pour leur simplicité et leur valeur significative, elle dépend de la souplesse d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs ;
- Contrôle dans une situation réelle : c'est un test à la fois qui touche à la pertinence des concepts et du degré d'apprentissage du formé pour pouvoir identifier la situation et les cas d'application des procédures ;
- Entraînement contrôlé sur le terrain : c'est l'apprentissage qui se développe au fur et à mesure de l'apparition de cas nouveaux, ce contrôle est celui des faits et des images que l'organisation utilise pour marquer la réussite ou l'échec du formé : tableaux de bord, notes de qualité...etc.
- Perfectionnement continu sur le terrain : c'est que les industriels appellent la « courbe d'expérience » qui permet de progresser par le cours même de l'exercice orienté vers la réussite, mais c'est aussi la possibilité de prendre des initiatives pour rechercher des solutions nouvelles (faire mieux que ses concurrents).

**5.2. Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages :**

On appelle « maître d'ouvrage », le client qui a besoin de compétences pour atteindre ses buts, il organise la formation dans le cadre du processus de développement des compétences.

Comme le client, le maître d'ouvrage a tendance à minimiser le temps et l'argent qu'il faut consacrer à la formation pour qu'elle soit vraiment utile.

**5.3. Promouvoir le bon usage de la formation :**

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

**5.4. Etablir des cahiers de charge :**

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

**5.5. Concevoir une action de formation adaptée :**

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

**5.6. Choisir les actions prioritaires :**

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'entreprise puisse toutes les financer, donc il convient de faire des choix en tenant compte de la priorité et de l'urgence de l'action.

Ces choix des actions retenues sont faits par les dirigeants opérationnelles clientes non par les organisateurs de la formation.

De plus, les compétences représentent, du point de vue des entreprises, le profil des collaborateurs et des places de travail. On peut facilement comprendre l'importance que cela peut avoir pour la DRH et les responsables qui connaissent ainsi le potentiel de leurs collaborateurs et se retrouvent, par conséquent, avec toutes les cartes en main pour manager ces derniers de façon optimale. La gestion des compétences étant en pleine expansion, nous pouvons être certains que ce sujet deviendra la priorité principale d'une partie importante des entreprises, en particulier des entreprises de grande taille qui ont besoin d'outils performants pour gérer leur personnel<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>AKLI.K, « développement des compétences des cadres » sociologie de travail des ressources humaines, université de Bejaia, p57.

**Conclusion**

L'investissement dans le projet de formation de l'administration devient désormais une source d'écoute inestimable de l'administration d'aujourd'hui. La formation en tant qu'acte managérial de conduite de changement permet ainsi la diffusion d'une culture allant dans le sens du développement des compétences.

Aujourd'hui on peut considérer le développement de compétences par la formation comme un facteur de productivité très important et sources d'avantage concurrentiel pour les entreprises.

*Chapitre III*  
*Essai de l'impact de la formation sur le*  
*développement du personnel*

### **Introduction**

Cette partie sera consacrée à l'étude et l'analyse de l'importance qu'accorde l'entreprise SONATRACH – Bejaia à la pratique de formation et si elle parvient vraiment à développer les compétences de ses salariés. Cependant, nous commençons la première section par donner un aperçu sur l'entreprise, avec la présentation de l'organisme d'accueil. Par la suite, dans la deuxième section, nous passerons à présenter notre méthodologie de travail sur le terrain en présentant l'outil de l'enquête, ainsi que l'échantillon, et finir ce troisième chapitre avec la présentation des résultats et l'analyse des données collectées.

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



La SONATRACH est la plus importante société en Algérie. Les hydrocarbures occupent 97% des exportations de l'Algérie, c'est pour cela que la SONATRACH joue un rôle très important dans l'économie du pays.

**SONATRACH** acronyme de « **SO**ciété **NA**tionale de **TRA**nsport et de **Co**mmercialisation des **H**ydrocarbures », c'est une entreprise publique algérienne créée le 31 décembre 1963 qui a pour mission la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures. C'est un acteur majeur de l'industrie pétrolière et gazière surnommé la major africaine. SONATRACH est classée la première entreprise d'Afrique.

#### **1) Naissance et évolution de SONATRACH**

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

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

### Chapitre III      Essai de l'impact de la formation sur le développement du personnel

---

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

Le 31 décembre 1963, la **SO**ciété **NA**tionale de **TR**ansport et de **CO**mmercialisation des **H**ydrocarbures – SONATRACH - a été créée par décret N°63/491. Elle avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures dans un contexte marqué par la mainmise des compagnies étrangères.

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

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

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

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

1. La participation algérienne dans toutes les sociétés pétrolières françaises est portée à 51 pour cent, de façon à en assurer le contrôle effectif ;
2. La nationalisation des gisements de gaz naturel ;
3. La nationalisation du transport terrestre, c'est à dire de l'ensemble des canalisations se trouvant sur le territoire national ».

SONATRACH s'attelle dès lors à consolider le processus de récupération total des richesses pétrolières et gazières ainsi que leur maîtrise technologique tout en sauvegardant

### Chapitre III      Essai de l'impact de la formation sur le développement du personnel

---

l'approvisionnement énergétique du pays, et en pourvoyant aux recettes en devises nécessaires à son développement. Parallèlement à ce rythme soutenu, les débouchés aux produits pétroliers et gaziers sont assurés en aval par une remarquable percée commerciale sur le marché international. Les découvertes importantes d'hydrocarbures dans le Sahara algérien permirent à l'entreprise SONATRACH de développer une industrie des hydrocarbures importante.

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

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

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

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

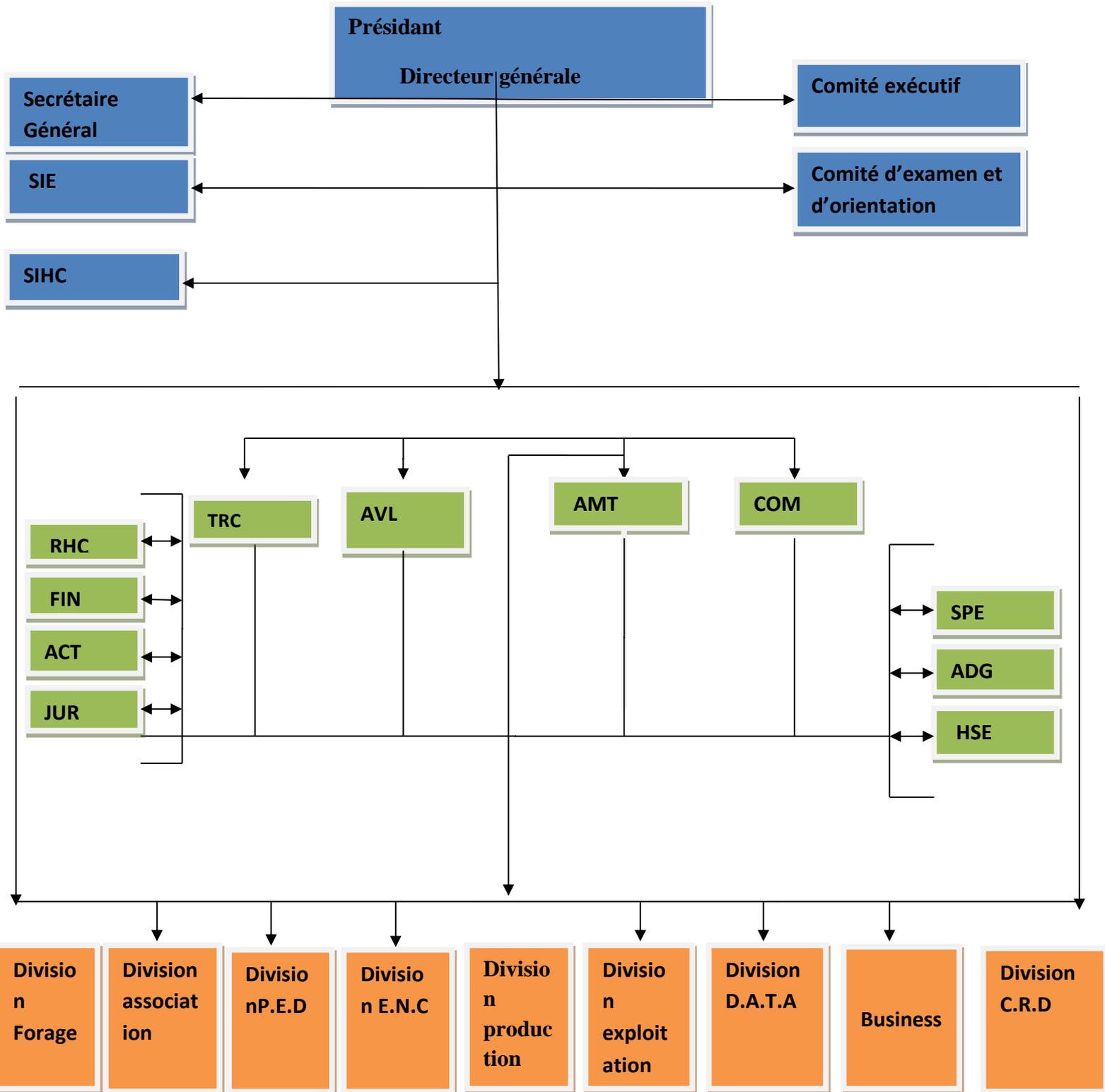
- Transport par Canalisation
- Amont
- Aval
- Commercialisation.

Et se transport par canalisation contient 07 régions qui sont :

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

Chaque région a son propre réseau de transport qui est constitué de pompage le long de l'oléoduc, depuis « HEH » jusqu'au terminal.

2) Organigramme de la SONATRACH



Source : Document interne à SONATRACH.

**3) Présentation de la direction régionale de Bejaïa (DRGB)**

**3.1 L'évolution de DRGB :**

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

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

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

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

En 1960, le port de Bejaïa a été doté d'une station de déballastage dont le rôle est de récupérer des produits pétroliers contenus dans l'eau par décantation. Aussi, un autre appontement a été réalisé et mis en service. Il s'agit de l'appontement B (postes 2 et 3).

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

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

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

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

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

En 1981, un gazoduc reliant Hassi R'Mel à Bordj Ménaïel – GG1 – a été mis en service. Ce gazoduc est d'une longueur de 437 Km et d'un diamètre de 42". Il approvisionne en gaz naturel toutes les villes et pôles industriels du centre du pays. Sa capacité de transport est de sept (07) milliards de M3 par an.

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

### 3.2 missions de DRGB :

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

- ➔ Oléoduc aoud El Hamra, Bejaia : il est d'une longueur de 668KM, et d'un diamètre de 24 pouces.
- ➔ Oléoduc Béni Mansour, Bejaia, Sidi Arsine (Alger) : il est d'une longueur de 131KM, et d'un diamètre 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.

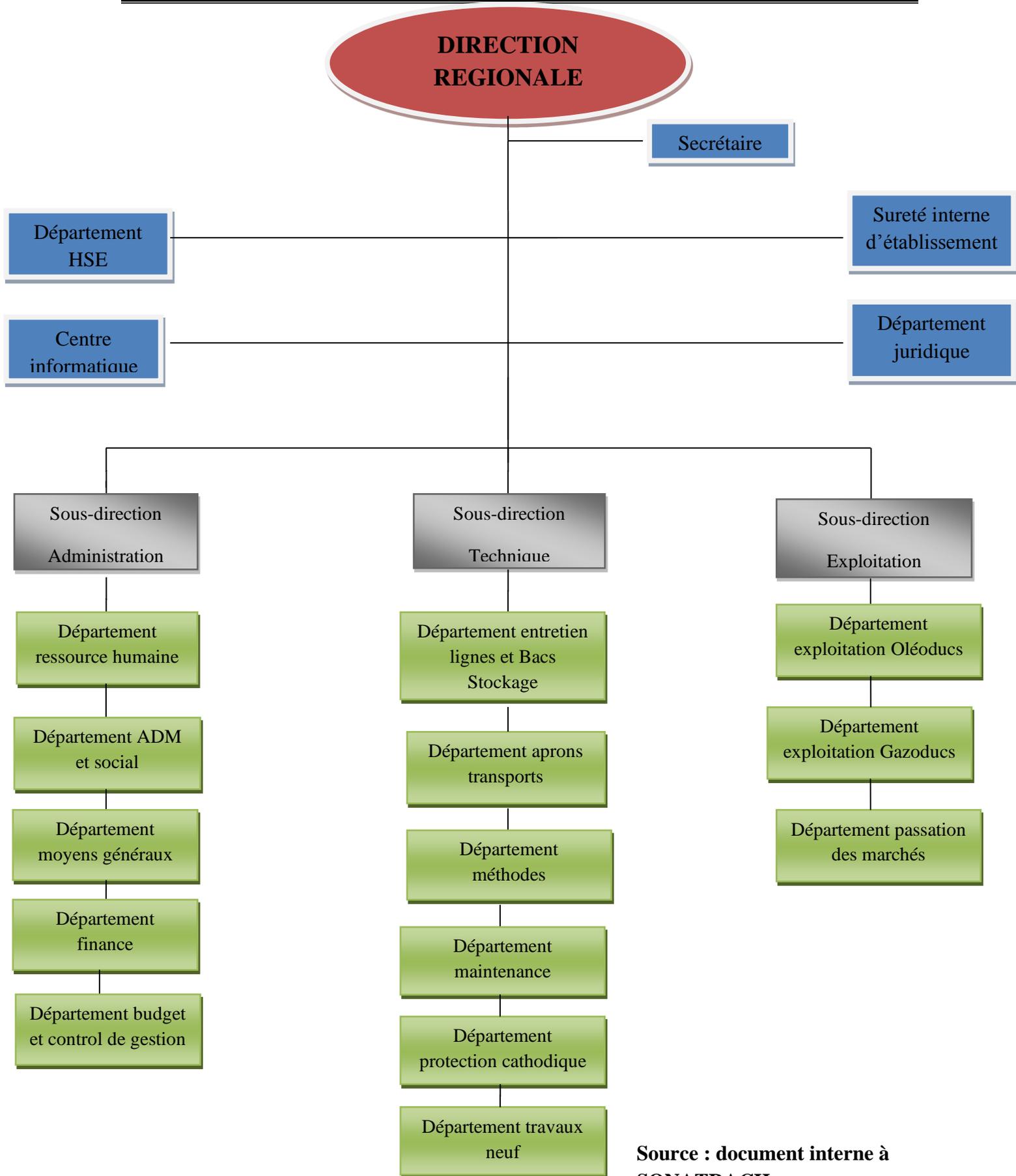
Elle gère aussi quatre stations de pompages :

- ➔ La station SP1 BIS à Djamaa (et oued).
- ➔ La station SP2 à (Biskra).
- ➔ La station SP3 à (Msila).
- ➔ La station SP4 béni Mansour (Bejaia).

### 3.2 La présentation de l'organigramme de la DRGB :

La direction de Bejaia s'organise comme le montre l'organigramme suivant :

**Figure 01** : L'organigramme de la RTC(DGRB)



Source : document interne à SONATRACH.

#### **4) Description de l'organigramme de la DGRB**

##### **4.1 La direction régionale :**

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

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

##### ➤ **Département hygiène et sécurité et environnement (HSE) :**

Son but est de sauvegarder le patrimoine de la direction et mettre des gardes de feu pour éviter les incendies :

-un service prévention : son rôle est de créer des relations entre les différents départements

-un service intervention : son rôle est d'intervenir pour faire face à tout dysfonctionnement ou aux problèmes techniques.

-un service de surveillance : il occupe de prévention et de surveillance des dépôts.

-un service environnement : il occupe des problèmes de l'environnement et de population.

- Centre informatique :

Il se compose de trois services :

-un service développement : sa mission est de développer les différentes applications sur le micro.

-un service d'exploitation : il exploite les applications et les différents programmes qui ont été développés pour ressortir les résultats afin de les remettre aux utilisateurs.

-un service technique : son rôle est d'écouter les utilisateurs en termes de support, formation.

- Sûreté interne :

Sa mission est de protéger et la sauvegarde de ressources humaines et le matériel et les biens de la direction.

##### ➤ **Département juridique :**

La mission de département juridique est de veiller à la légalité des transactions.

**4.2 La sous-direction administration :**

➤ **Département ressources humaines :**

Il se compose de trois services :

- un service de formation : il s'occupe de la formation du personnel de l'organisation.
- service de planification : sa mission est d'étudier les besoins de différentes structures comme est chargé de recrutement et promotion.
- un service étude de langue : chargé de former les enseignants pour enseigner le personnel de la traduction et la documentation.

➤ **Département administration et social :**

Il se compose de trois services :

- un service personnel : il s'occupe de la gestion du personnel.
- un service relation industriel : il se divise en deux sections qui sont : section contentieuse qui est chargé d'entretenir des relations avec l'inspection du travail et la deuxième section c'est celle de relation du travail, elle est chargée d'avoir des relations avec les commissions conformément au règlement intérieur de la direction.
- un service prestations social : il s'occupe des avis des agents, des problèmes de remboursement des frais médicaux.

➤ **Département moyens généraux :**

Il se décompose en trois services :

- un service intendance : qui assure les avantages en matière hôtellerie hébergement restauration des fonctionnaires.
- un service intérieur : il est chargé de la gestion des bien mobilier, les fournitures de bureau, ainsi que les produits d'entretien elle se compose de trois section tel que section économat, reproduction et relation extérieures.
- un service d'entretien : il s'occupe de l'entretien des bâtiments, elle se compose d'une section de peinture, de maçonnerie, de menuiserie et jardinage.

➤ **Département finance :**

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

#### **4.3 La sous-direction technique :**

##### **➤ Département maintenance :**

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

-un service méthode : qui veille sur la suggestion de nouvelles méthodes relatives à la maintenance d'une part et à l'élaboration des plans de maintenance des biens de l'unité d'autre part, il contient trois sections qui sont celle de l'inspection, de préparation et de statistique.

-un service mécanique : son rôle est la préparation, la gestion, le contrôle et la sécurité des installations et celle des biens.

-un service électricité : qui maintient les installations électriques et les moyens nécessaires pour cette maintenance.

-un service instrumentation : il réunit tous les moyens nécessaires pour la réparation et la réalisation des ouvrages, il se compose aussi d'autre section tel qu'atelier et d'intervention.

-un service télécommunication : qui fonctionne la société il se trouve au niveau de toute les stations, 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 corrosion : il protège les canalisations contre la corrosion à l'aide d'une protection cathodique.

-un service entretien de réservoir de stockage : il s'occupe de la réparation des bacs.

-un service de réparation et construction : concerne tout ce qui est en relation avec les pipelines et la protection cathodique.

-un service entretien des lignes : il réalise les opérations d'entretien des pistes tout le long des pipe-lines, ainsi que les opérations de génie civil liée au pompage.

##### **➤ Département travaux neufs :**

Il veille à la réalisation des différents travaux de certains aménagements et constructions, il se divise en deux services :

-un service d'étude : il prend en charge les dossiers de plan, des notices de calcul et de lancement des appels d'offre.

-un service suivi de réalisation : il prend en charge la réalisation des projets après avoir été jugés et signés. Il consulte tous les départements lorsqu'il s'agit d'une demande de travail pour l'exploitation.

➤ **Département approvisionnements et transport :**

Il veille sur la disponibilité des pièces de rechange et équipements et les moyens de transport.

-un service achat : il participe à la réception des demandes d'achats pour lesquelles sont exprimés les besoins des structures.

-un service gestion : son rôle est de veiller à la bonne commande du matériel ainsi qu'à sa bonne réception.

-un service matériel : sa mission est d'assurer le réapprovisionnement du magasin en stock, il contient quatre sections : gestion du stock, ordonnancement, magasin et parc tubes.

-un service entretien et réparation : il assure la disponibilité du parc roulant afin rendre sa fonction de transport.

-un service de transport : son rôle est de conduire tout matériel demandé par une station ou chantier. Il assure aussi le transport de toute personne en mission.

**5.4 Sous-direction exploitation :** la mission du département est d'organiser les programmes de transport du pétrole brut, du condensat et du gaz en bonne conditions de sécurité et de cout. Ce département est aussi chargé des trois ouvrages précédents.

## **Section 02 : La présentation de la méthodologie de recherche et l'interprétation des résultats.**

Chaque recherche scientifique s'applique sur une population d'étude, qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Dans cette section, nous allons analyser les données recueillies par le biais de questionnaire pour connaître l'impact de la formation sur l'accomplissement des tâches ainsi que sur le développement des compétences du personnel.

Dans cette section, nous allons expliquer les différentes étapes par lesquelles nous sommes passées pour la réalisation de notre étude en présentant la méthodologie de recherche que nous avons suivie, les techniques de collecte de données et les méthodes d'analyse des résultats. Enfin, nous allons finir avec l'interprétation des résultats.

**1) La méthodologie de recherche :** dans ce qui suit, nous expliquons la méthodologie de recherche que nous avons adoptée

### **1.1 Présentation de l'enquête :**

Pour notre recherche, nous avons eu recours à une étude quantitative adaptée à certains types de questions de recherche qui met l'accent sur la collecte des données pouvant être mesurées à l'aide d'outils mathématiques et statistiques pour mesurer les résultats de façon fiable.

Nous avons effectué ce travail de recherche auprès du département ressources humaines de la SONATRACH – Bejaia, sous forme d'un stage d'un mois, afin de mieux comprendre l'impact de la formation sur le développement de la ressource humaine. L'option d'une méthode quantitative faisant appel à la pratique du questionnaire, nous l'avons jugée nécessaire, afin d'approcher les perceptions que les employés ont à l'égard de la pratique de la formation.

### **1.2 Objectifs de l'enquête :**

Notre enquête vise à comprendre ce qui amorce la mise en place du plan de formation au niveau de la structure étudiée.

- Comprendre l'impact des actions de formations dispensées sur les compétences des bénéficiaires ;
- Déterminer le niveau de satisfaction du personnel à l'issue de la formation ;
- Déterminer l'impact de la formation sur leurs compétences et notamment sur leur savoir, savoir-faire et comportement.

### 1.3 La population enquêtée :

Dans cette partie, notre travail est articulé autour d'un questionnaire qui a été distribué aux salariés de l'entreprise publique SONATRACH – Bejaia « Région

Transport Centre ». Ce questionnaire vise à connaître les opinions des salariés qui travaillent dans cette entreprise, ainsi que les points de vue des formés sur la formation suivie.

Nous avons donc, ciblé un échantillon de 70 personnes à l'attention desquels nous avons réparti le questionnaire. A signaler que sur les 70 exemplaires du questionnaire distribués, uniquement 60 en sont exploitables.

Notre questionnaire est composé de différents types de question :

- Les questions à choix unique, Exemple (Quel est votre sexe ?) ;
- Les questions fermées à choix multiples, Exemple (Quels sont les types de formation qu'avez-vous bénéficiés ?) ;
- Les questions ouvertes, Exemple (Avez-vous des thèmes de formation à proposer à SONATRACH ?).

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

- La distribution des exemplaires du questionnaire ;
- La récupération des questionnaires ;
- Enfin, le dépouillement.

Pour cela, nous tenons à préciser également que les résultats de notre enquête seront interprétés avec prudence. Notre questionnaire est divisé en trois (03) axes que nous présenterons comme suit :

**Partie (01) :** le profil du salarié : celui-ci se compose de six (06) questions. L'objectif ici est de permettre la collecte d'un maximum d'informations concernant le salarié.

**Partie (02) :** la formation du salarié : cet axe se compose de onze (11) questions ayant pour objectif de collecter des informations concernant le parcours de formation des salariés au sein de l'entreprise.

**Partie (03) :** Développement des compétences lors de la formation : cet axe comprend quatre (04) questions ayant pour objectif de collecter d'une part, un maximum d'informations concernant le développement des compétences lors de la formation, et de s'interroger d'autre part, sur la perception des salariés quant à la notion de compétence et leurs avis sur le rapport formation/compétence compte tenu du lien étroit qu'entretient ce rapport avec notre thématique de recherche.

### 1.4 La méthode d'analyse des résultats issus du questionnaire :

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons privilégié la méthode d'analyse de tris à plat en utilisant l'EXCEL. Les résultats seront analysés question par question.

Cette partie portera sur l'analyse des données collectées à partir de notre questionnaire distribué aux salariés de la DRGB afin de connaître la perception des salariés et de collecter un maximum d'informations sur la pratique de la formation au sein de la DRGB.

2) **Analyse et interprétation des données collectées :** dans ce qui suit, nous essayons d'analyser les différents résultats obtenus

#### Partie n°01 : Fiche signalétique

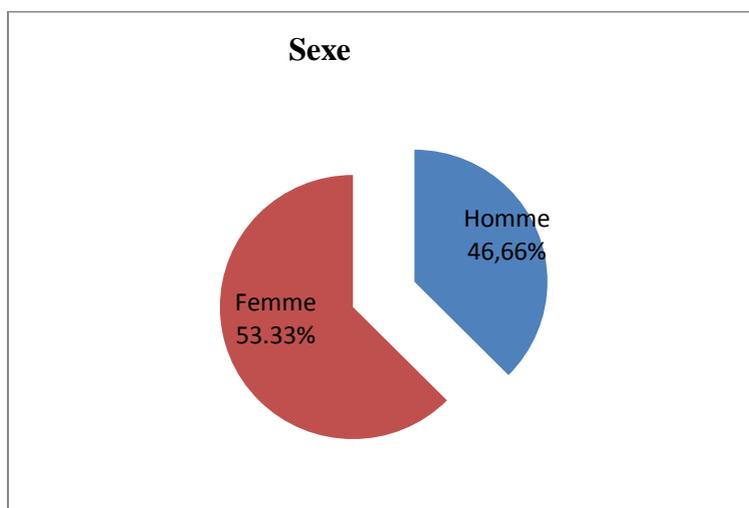
Question 01 : Quel est votre sexe ?

Tableau N°01 : La répartition des enquêtes selon le sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage
Femme	32	53.33%
Homme	28	46.66%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

Figure n°01 : La présentation graphique du sexe de la population étudié



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

La figure n°1 ci-dessus indique que le sexe féminin représente un effectif de 32 pour un pourcentage de (53,33%), par contre l'effectif du sexe opposé représente uniquement 28 pour

un pourcentage de (46 ,66%).Cella explique que les femmes sont nombreuses dans la plupart des départements, qui ont exprimé leur disponibilité pour répondre à notre questionnaire.

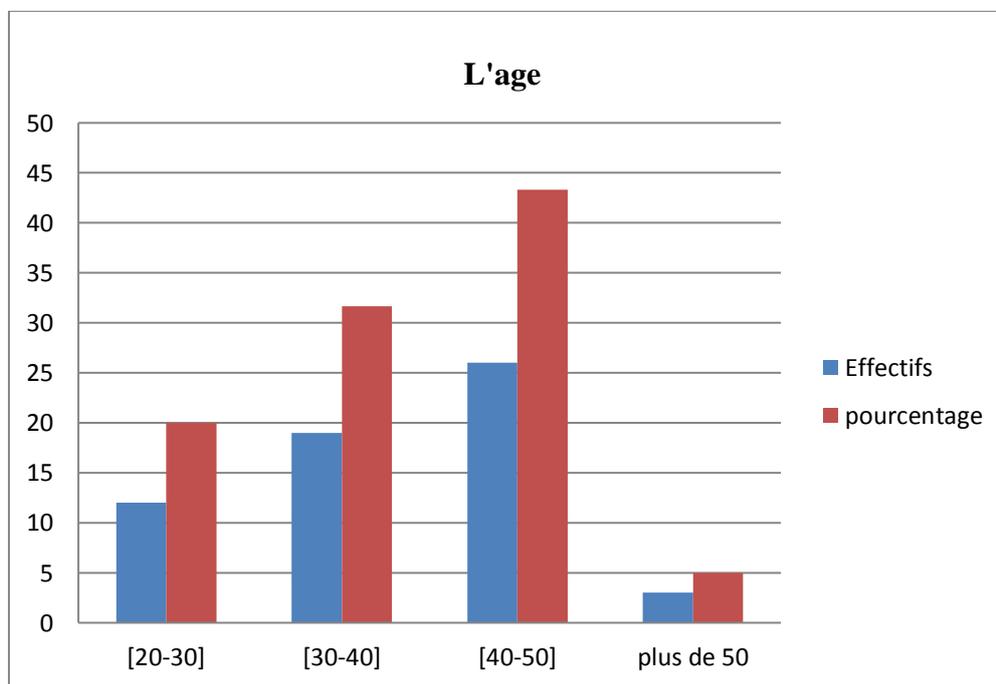
**Question 02 : Quel est votre âge ?**

**Tableau n°02 : répartition selon l'âge des effectifs**

Age	Effectifs	Pourcentage
[20-30]	12	20%
[30-40]	19	31.66%
[40-50]	26	43.33%
Plus de 50	3	5%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

**Figure n°02 : La représentation graphique de l'âge des effectifs**



**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

D'après les résultats de la 2<sup>ème</sup> figure, on remarque que la catégorie d'âge la plus élevée est celle des (40-50) ans avec un taux de 43,33%, suivi de celle des(30-40) ans avec un pourcentage de 31,66%, vient après la catégorie des (20-30) ans avec un taux de 20%, et enfin , la catégorie de plus de 50 ans est plus représentant le faible taux de 5%, cela s'explique par la politique de recrutement de la DRGB qui se focalise beaucoup plus sur le facteur d'expérience et montre

que la catégorie la plus dominante appartient à celle des (40-50) ans suivie de celle des (30-40) ans .

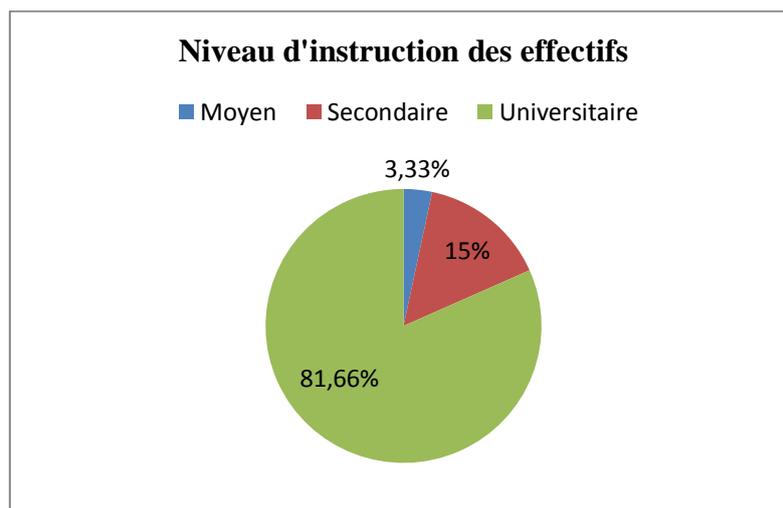
**Question 03 : Quel est votre niveau d'instruction ?**

**Tableau n°03 : La répartition selon le niveau d'instruction**

<b>Niveau</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Primaire	0	0%
Moyen	2	3,33%
secondaire	9	15%
universitaire	49	81.66%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

**Figure n°03 : La représentation graphique du niveau d'instruction des effectifs**



**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

D'après les résultats de la 3<sup>ème</sup> figure, nous constatons que la majorité de nos enquêtés ont un niveau d'étude assez remarquable, dont la plupart ont un niveau universitaire avec notamment 49 personnes pour une moyenne de 81,66%, suivi par une minorité de personnes qui ont un niveau secondaire avec 9 personnes pour un taux de 15%, enfin, on trouve que la catégorie d'effectifs la plus fiable c'est celle du niveau moyen avec 2 personnes pour un taux de 3,33%.

### Chapitre III Essai de l'impact de la formation sur le développement du personnel

-Ces résultats peuvent être expliqués par la nature des activités de l'entreprise DRGB/SONATRACH, qui exige un niveau d'instruction plus au moins élevé, car elle se trouve dans un secteur qui demande beaucoup plus des compétences et des connaissances compte tenu à la fois de la nature des postes occupés et aux exigences d'adaptation de l'entreprise à l'évolution de l'environnement technologique.

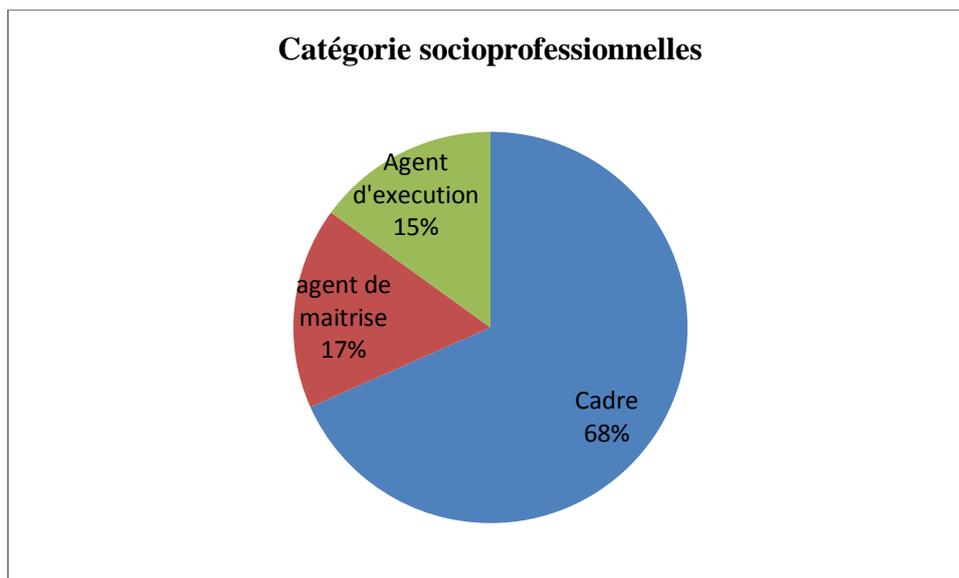
#### Question 04 : catégorie socioprofessionnelle

Tableau n°04 : La répartition selon les catégories socioprofessionnelles

Catégorie	Effectifs	Pourcentage
Cadre	41	68.33%
agent de maîtrise	10	16.66%
Agent d'exécution	9	15%
<b>Totale</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

Figure n°04: La représentation graphique selon les catégories socioprofessionnelles



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

D'après les résultats de la figure, nous constatons que la catégorie socioprofessionnelle la plus élevée est celle de la catégorie des cadres avec un pourcentage de 68,33% qui est égale à 41 salariés, suivi de celle des agents de maîtrise avec 16,66 pour 10 salariés, et enfin, la catégorie des agents d'exécution avec un taux faible de 15% pour 9 salariés.

-Ces résultats nous montrent, que la catégorie socioprofessionnelle des cadres est la plus dominante dans la répartition de notre population enquêtée.

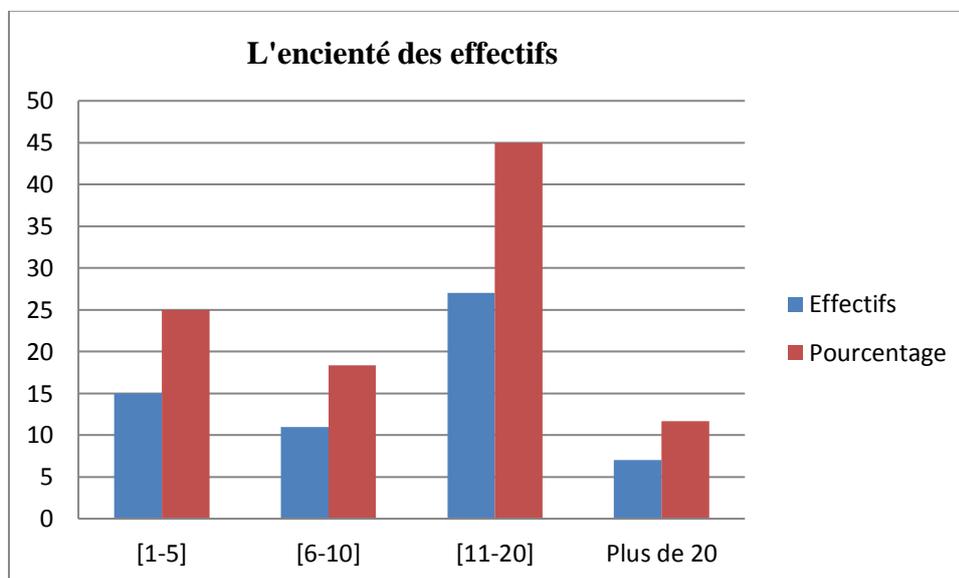
### Question 05 : l'ancienneté

Tableau n°05 : La répartition selon l'ancienneté

Nombre d'ancienneté	Effectifs	Pourcentage
[1-5]	15	25%
[6-10]	11	18.33%
[11-20]	27	45%
Plus de 20	7	11.66%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

Figure n°05 : La représentation graphique selon l'ancienneté



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

D'après les résultats de la 5<sup>ème</sup> figure , on remarque que les enquêtés qui ont une expérience entre (11-20) ans, c'est la catégorie la plus élevée avec un pourcentage de 45%, suivi de la catégorie d'expérience entre (1-5) ans avec un pourcentage de 25%, et ensuite nous avons un pourcentage de 18,33% pour la catégorie d'expérience entre (6-10) ans, enfin la minorité de la catégorie qui a une expérience de plus de 20 ans avec un taux de 11,66%.

-L'ancienneté de 11 à 20 ans pour la plupart sont des salariés qui ont arrivé à maturité, dont la plupart dépasse les trentaines.

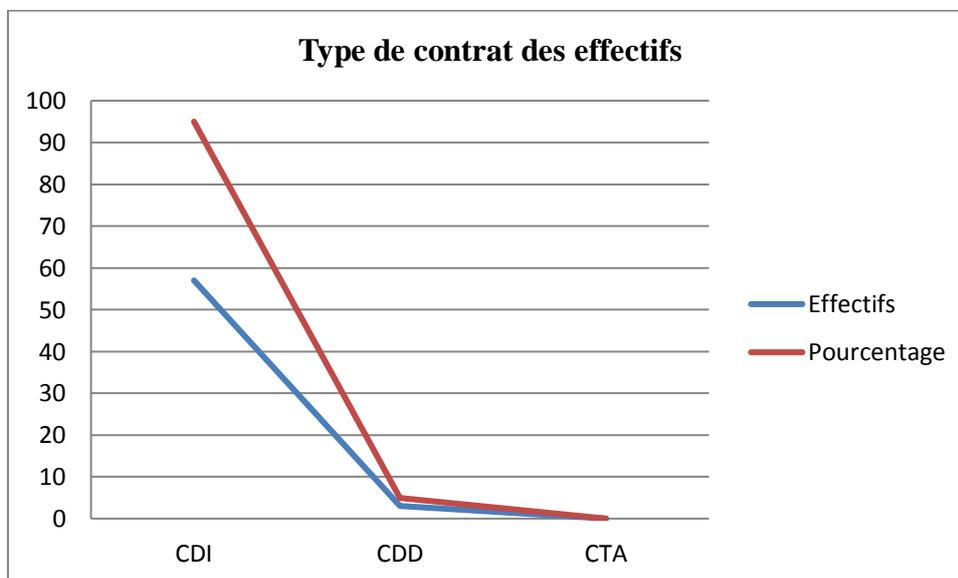
**Question 06 : Quel est le type de votre contrat ?**

**Tableau n°06 : La répartition selon le type de contrat**

Type de contrat	Effectifs	Pourcentage
CDI	57	95%
CDD	3	5%
CTA	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

**Figure n°06 : La représentation graphique selon le type de contrat des effectifs**



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

D'après les résultats de la 6<sup>ème</sup> figure, nous constatons que la majorité des salariés de la population étudié ont bénéficié d'un contrat CDI avec un taux 95%, contre un taux de 5% pour les salariés qui ont bénéficié d'un contrat CDD.

-Donc SONATRACH dans sa politique de formation accorde une grande importance pour les contrats CDI que les contrant CDD.

**Partie 02 : La formation du salarié**

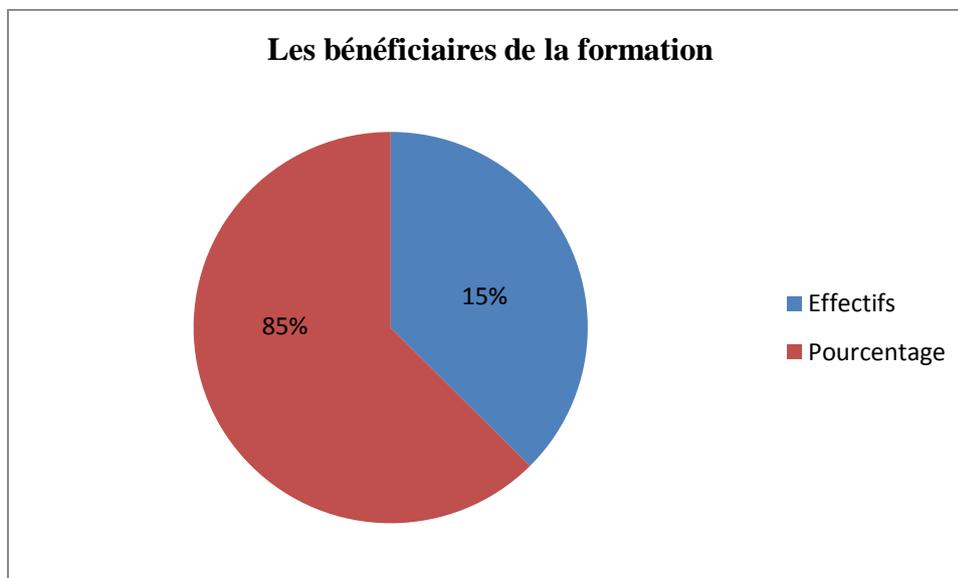
**Question 07 : Avez-vous bénéficié d'une formation ?**

**Tableau n°07 : La répartition selon les bénéficiaires de la formation**

<b>Nombre participation à la formation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	51	85%
<b>Non</b>	9	15%
<b>Total</b>	60	100%

**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

**Figure n°07 : La représentation graphique selon les bénéficiaires de la formation**



**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

D'après les résultats de la 7<sup>ème</sup> figure, nous constatons que la partie des salariés ont bénéficié de la formation de différents types avec un taux assez élevé de 85% pour 51 salariés, par contre 15% ne sont pas concernés.

Ceci explique bien que la DRGB accorde une grande importance quant à la pratique de formation et considère même que cette dernière est primordiale au sein de l'entreprise, et surtout représente une priorité absolue dans l'atteinte des objectifs de la firme et développer les compétences et le potentiel des salariés.

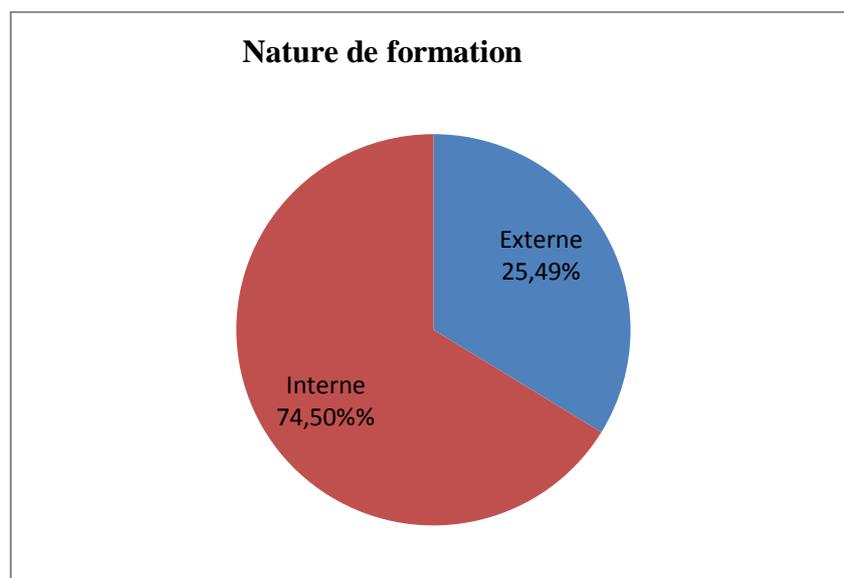
**Question 08 : Quelle est la nature de votre formation ?**

**Tableau n°08 : La répartition selon la nature de la formation**

<b>Nature de la formation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Interne	38	74.50%
Externe	13	25.49%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

**Figure n°08 : La représentation graphique selon la nature de formation**



**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

D'après la 8<sup>ème</sup> figure, nous constatons que 38 personnes ont bénéficié d'une formation interne avec un taux de 74,50%, et les 13 autres personnes ont bénéficié d'une formation externe avec un taux de 25,49%.

Ces résultats montrent que la majorité des salariés sont formés en interne. Cela se justifie par les moyens internes que l'entreprise DRGB met en place, avec notamment la prise en charge et l'envoi des salariés nécessaires en formation dans des instituts appartenant à la DRGB tout comme l'IAP (Institut Algérienne du pétrole).

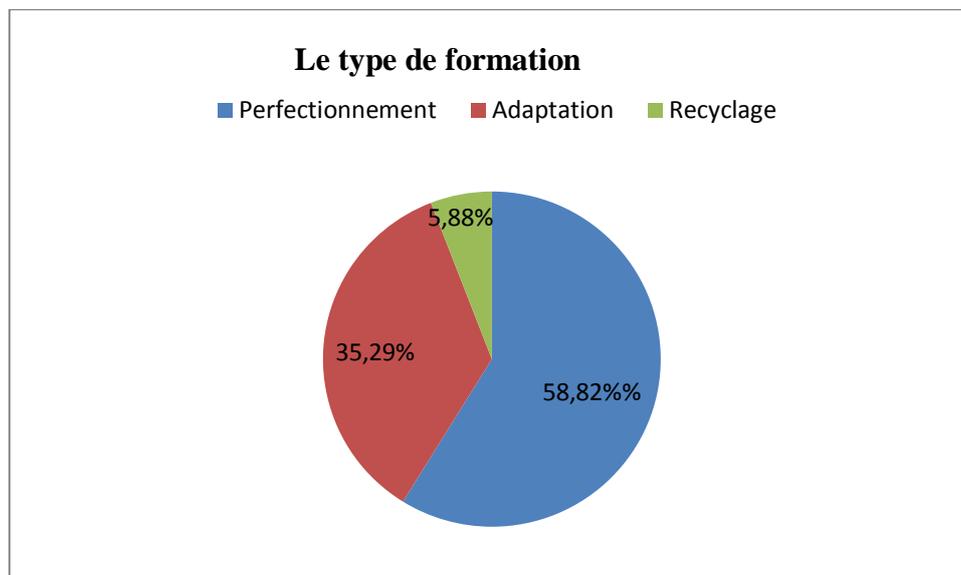
**Question 09 : Quel sont les types de formation qu'avez-vous bénéficiés ?**

**Tableau n°09 : La répartition selon le type de formation**

Type de formation	Effectifs	Pourcentage
Perfectionnement	30	58.82%
Adaptation	18	35.29%
Recyclage	3	5.88%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

**Figure n°09 : La représentation graphique des types de la formation des effectifs**



**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

D'après la 9<sup>ème</sup> figure, montre que la formation la plus suivie plus Particulièrement par les cadres est le perfectionnement avec un pourcentage de 58,82%, suivi de celle d'adaptation avec un taux assez moins que celui de perfectionnement avec 35,29%, la formation de recyclage est la moins exercé de tous les salariés interrogés avec seulement 5.88% pour 3 salariés.

- A travers ces résultats, on peut dire que l'entreprise DRGB organise des formations dans l'objectif d'adapter les compétences des salariés ainsi que leurs savoirs et savoir-faire, dans le but d'assurer sa compétitivité suite aux évolutions de l'environnement et l'organisation de travail ainsi que s'adapter aux nouvelles technologies. Sur ce, on peut dire que la formation

constitue un moyen privilégié de l'entreprise DRGB pour le développement de nouvelles compétences.

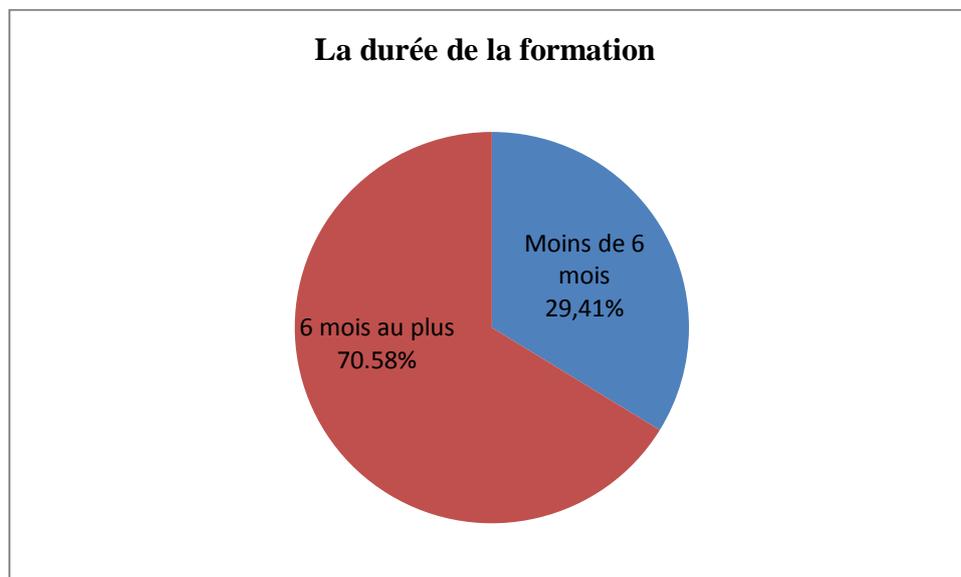
**Question 10 : Quelle a été la durée de votre formation ?**

**Tableau n°10 : La répartition selon la durée de formation**

<b>Durée de formation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Moins de 6 mois	36	70.58%
De 6 mois au plus	15	29.41%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

**Figure n°10 : La représentation graphique de la durée de la formation**



**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

Ce graphe nous montre que 70,58% des salariés interrogés ont acquis une formation d'une durée de moins de 6 mois, par contre, les salariés qui ont acquis une formation de 6 mois au plus sont représentés par une proportion de 29,41% pour 15 salariés.

A travers ce graphe, on peut déduire que l'entreprise investit beaucoup plus dans des formations à court terme, au même titre que les formations à long terme, tout simplement parce que cela lui apporte un plus, une valeur ajoutée pour l'entreprise, comme par exemple :

- D'adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- De favoriser l'efficacité des nouveaux employés ;
- D'améliorer les compétences des salariés.

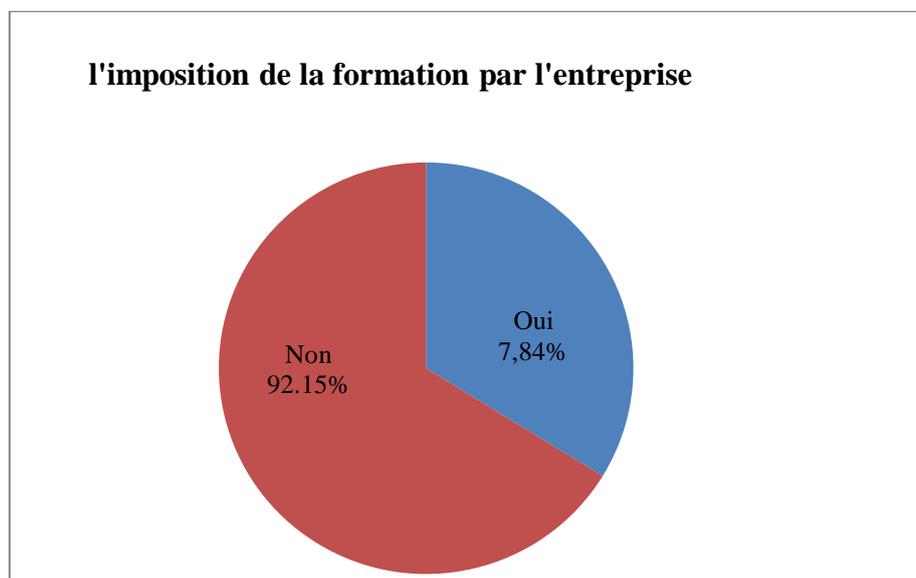
**Question 11 : La formation est-elle imposée par l'entreprise ?**

**Tableau n°11 : La répartition des effectifs selon l'imposition de la formation par l'entreprise**

<b>La formation est-elle imposée par l'entreprise</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	47	92.15%
Non	4	7.84%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

**Figure n°11 : La représentation graphique de l'imposition de la formation par l'entreprise**



**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

Selon le graphe ci-dessous, nous avons constatés que la plupart des formations sont imposées par l'entreprise.

Cela veut dire que la DRGB donne beaucoup d'importance quant à la formation de ses salariés, parce que la formation comme on l'a déjà indiqué précédemment, permet le développement du savoir, savoir-faire et savoir être des salariés afin de réduire l'écart existant entre les compétences acquises et les exigences des postes.

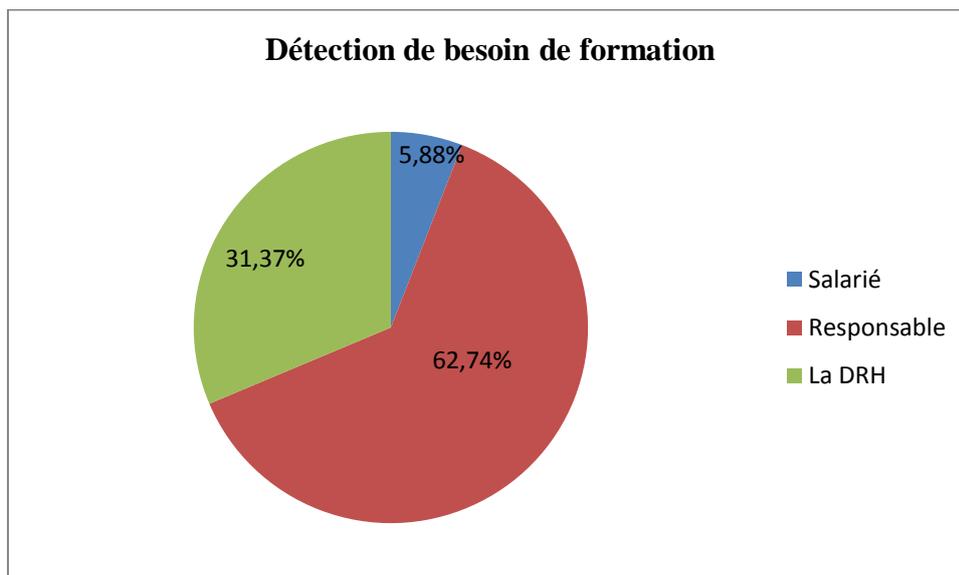
**Question 12 : qui c'est qui exprime le besoin de formation ?**

Tableau n°12 : Détection de besoin de formation

Qui exprime le besoin de formation	Effectifs	Pourcentage
Salarié	3	5.88%
Responsable	32	62.74%
La DRH	16	31.37%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

Figure n°12 : La représentation graphique de détection des besoins de formation



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

A travers ce tableau ci-dessous, on observe que les taux d'expression des besoins en formation sont un peu variés, qui varient d'une personne à une autre, par exemple 62,74% des formations sont exprimés par le responsable, et y a aussi 31,37% des formations qui sont exprimés par la DRH, par contre les formations qui sont détectées par d'autres avec un pourcentage de 5.88%. Ces résultats se justifient par le fait que l'entreprise SONATRACH – Bejaia a un service de formation spécialisé dans la détection des besoins de formation, car c'est un service qui relie toutes les politiques liées aux ressources humaines, soit le recrutement, le développement et la gestion des carrières. Tous les salariés de cette entreprise sont concernés par la mise en place de l'action de formation, ce service fait appel aux responsables des salariés pour déterminer la liste des salariés concernés par la formation.

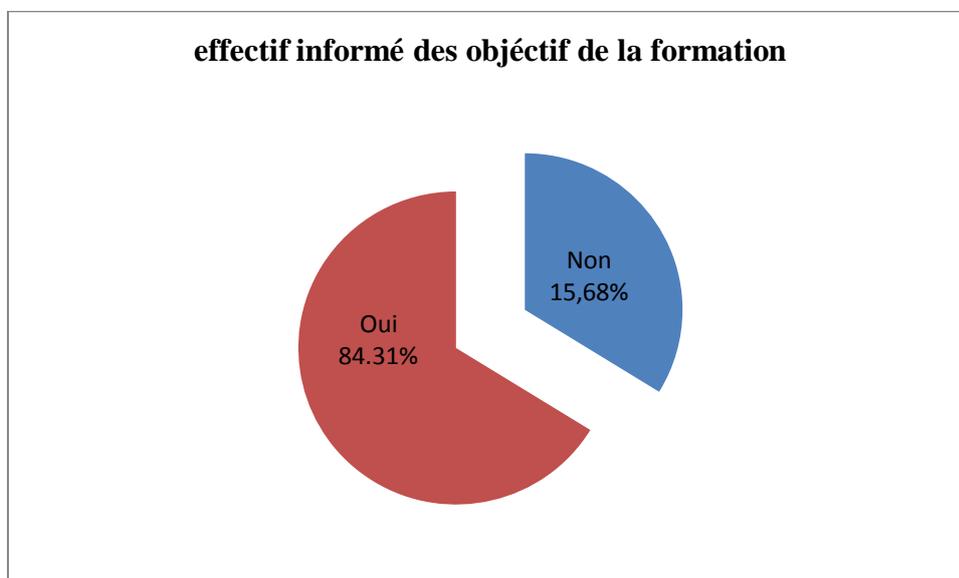
**Question 13 : Avez-vous été informé des objectifs de la formation ?**

**Tableau n°13 : La répartition selon le nombre des effectifs informé des objectifs de l'entreprise**

<b>Avez-vous informé des objectifs de formation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	43	84.31%
Non	8	15.68%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

**Figure n°13 : La représentation graphique de nombre des effectifs informés des objectifs de la formation**



**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

Ce tableau illustre que 84,31% des salariés sont informés à propos des objectifs de la formation, par contre 15,68% n'ont pas été informés.

On peut dire que, l'entreprise dans la plupart des cas, veille à informer tous les salariés concernés par l'envoi en formation des objectifs liés à celle-ci. Nous pouvons avancer à travers ces données que la plupart des salariés de la DRGB ont bénéficiés de formations satisfaisantes, et qu'ils répondent aux attentes de l'entreprise et à celle du personnel

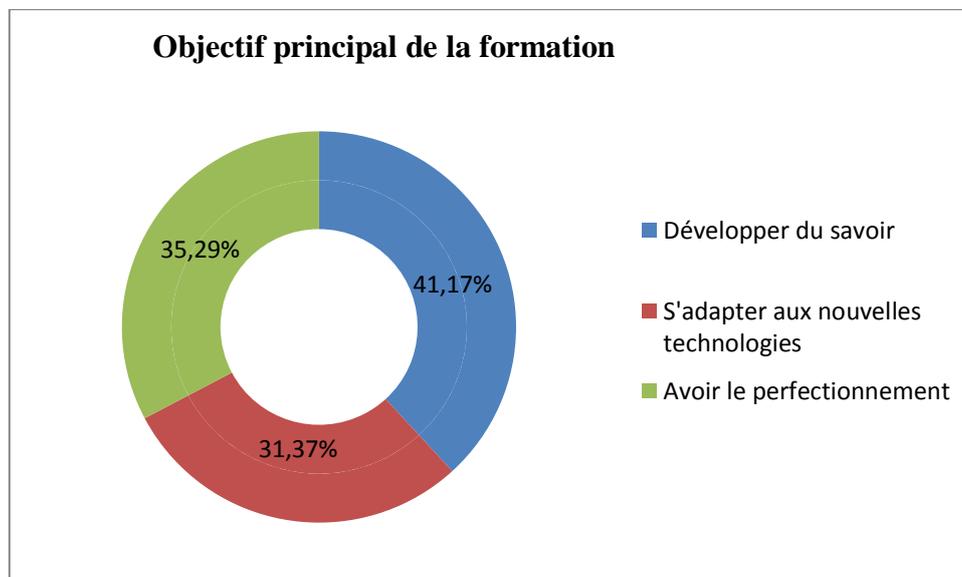
**Question 14 : Quel est l'objectif principal de la formation ?**

**Tableau n°14 : L'objectif principal de la formation**

<b>Objectif de la formation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Développer du savoir	21	41.17%
S'adapter aux nouvelles technologies	16	31.37%
Avoir le perfectionnement	18	35.29%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

**Figure n°14 : La représentation selon l'objectif principal de la formation**



**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

D'après la 14<sup>ème</sup> figure, nous constatons que la plupart des salariés interrogés expriment leur opinion à travers l'objectif principal de la formation par le développement de savoir avec une proportion de 41.17% qui est égale à 21 salariés sur un échantillon de 60 salariés suivi de 18 salariés pour le perfectionnement, et de 16 salariés pour s'adapter aux nouvelles technologies. Ont conclu que l'entreprise donne beaucoup plus d'importance aux développements des savoirs des salariés, vue que cela leur permet d'avoir plus de connaissance pour mieux gérer les responsabilités qui exigées par le poste.

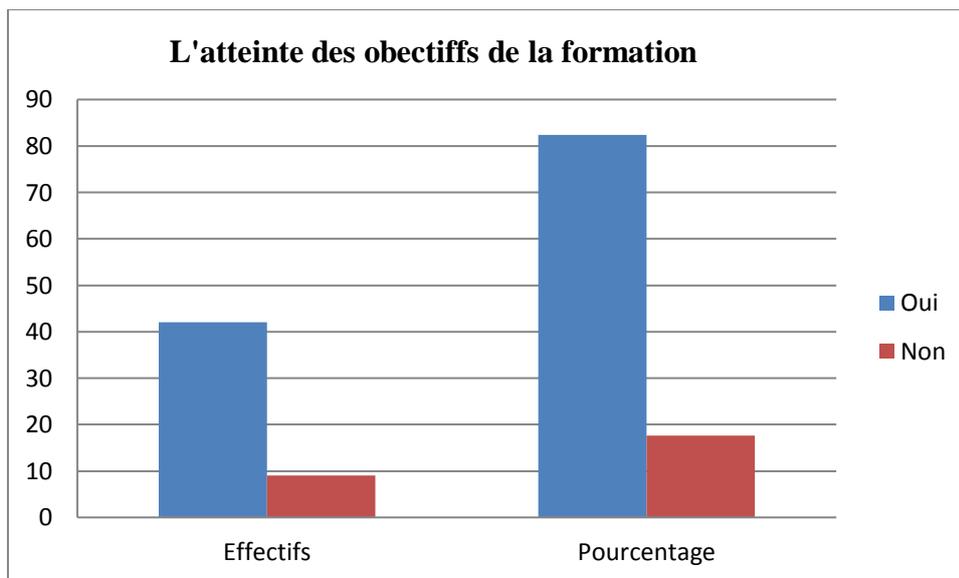
**Question 15 : Selon vous, est ce que les objectifs attendus de votre formation sont atteints ?**

**Tableau n°15 : La répartition selon l'atteinte des objectifs de la formation**

<b>Les objectifs sont atteints</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	42	82.35%
Non	9	17.64%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

**Figure n°15 : La représentation graphique de l'atteinte des objectifs de la formation**



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

D'après la 15<sup>ème</sup> figure, on remarque que 82,35% des salariés de la DRGB ont atteint les objectifs de leurs formations respectives, tandis que 17,64% affirme le contraire.

Nous pouvons avancer à travers ces données que la plupart des salariés de la DRGB ont bénéficiés de formations satisfaisantes, et qu'ils répondent aux attentes de l'entreprise et à celle du personnel.

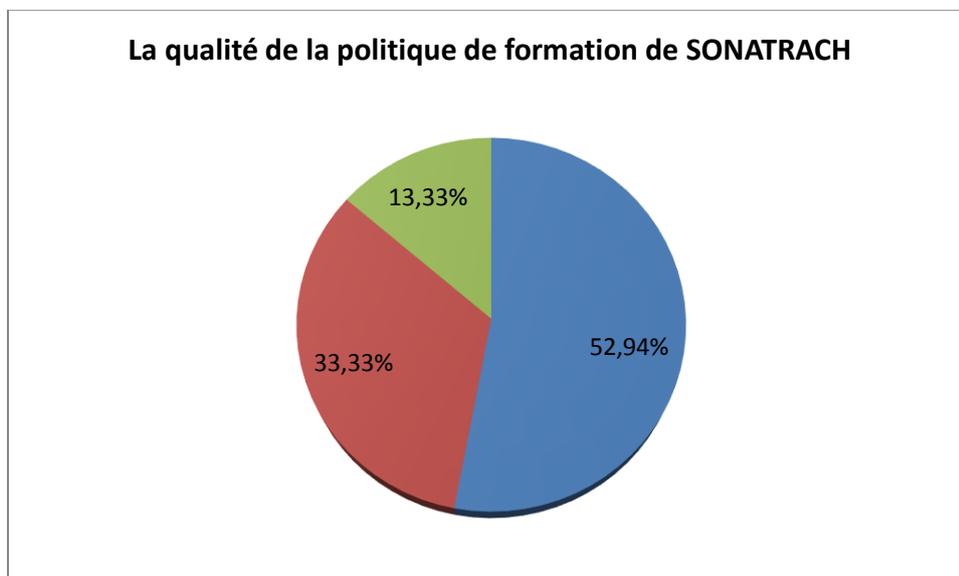
**Question 16 : Que pensez-vous de la politique de formation de la SONATRACH ?**

**Tableau n°16 : La répartition des effectifs selon la qualité de la politique de formation de SONATRACH**

<b>La politique de formation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Bonne	27	52.94%
Moyenne	17	33.33%
Mauvaise	7	13.72%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

**Figure n°16 : La représentation graphique des effectifs selon la qualité de la politique de formation de SONATRACH**



**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

D'après la figure ci-dessus, il y avait près de 52,64% des salariés qui estiment que la politique de formation est bonne, pendant que 33,33% des salariés estiment que la politique de la formation est moyenne, par contre 13,72% disent qu'elle est mauvaise. Cela témoigne que l'avis est départagé entre les salariés qui estiment que cette politique est moins bonne et ceux qui estiment qu'elle est plutôt bonne. Donc, le fait que la plupart des salariés trouvent que la

formation est bonne s'explique par l'objectivité de la formation et qu'elle répond à toutes leurs attentes.

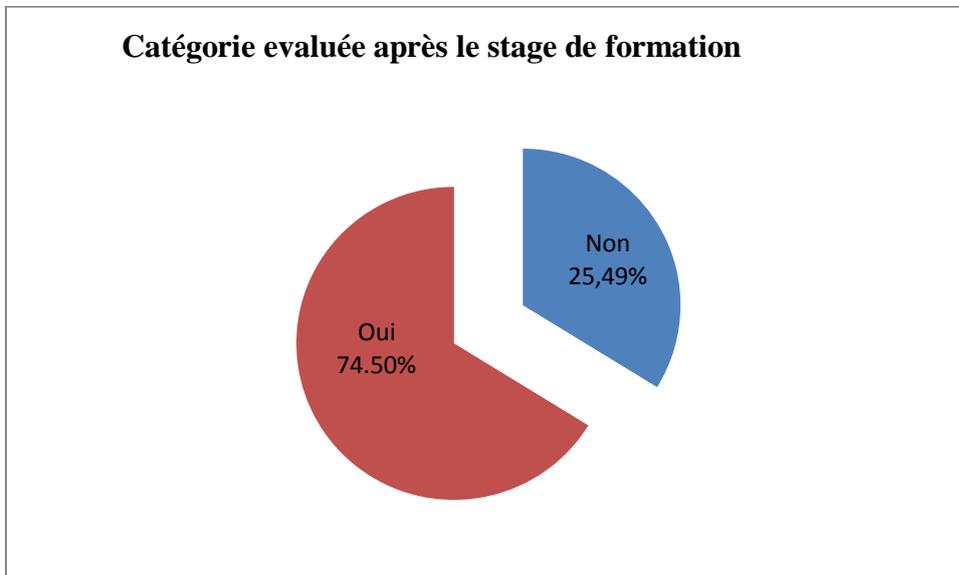
**Question 17 : avez-vous évaluée après votre stage de formation ?**

**Tableau n°17 : La répartition selon l'évaluation des effectifs**

<b>Avez-vous évalué après votre stage de formation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	38	74 ,5%
Non	13	25.4%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

**Figure n°17 : La représentation graphique des effectifs évalués**



**Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.**

D'après la 17<sup>ème</sup> figure, on remarque que 74,50% de notre échantillon sont évalués après leur participation à une formation, et 25,49% ne l'ont pas été.

Nous déduisons donc qu'il existe un bon système d'évaluation du personnel au sein de la DRGB.

Partie 03 : Développement des compétences lors de la formation

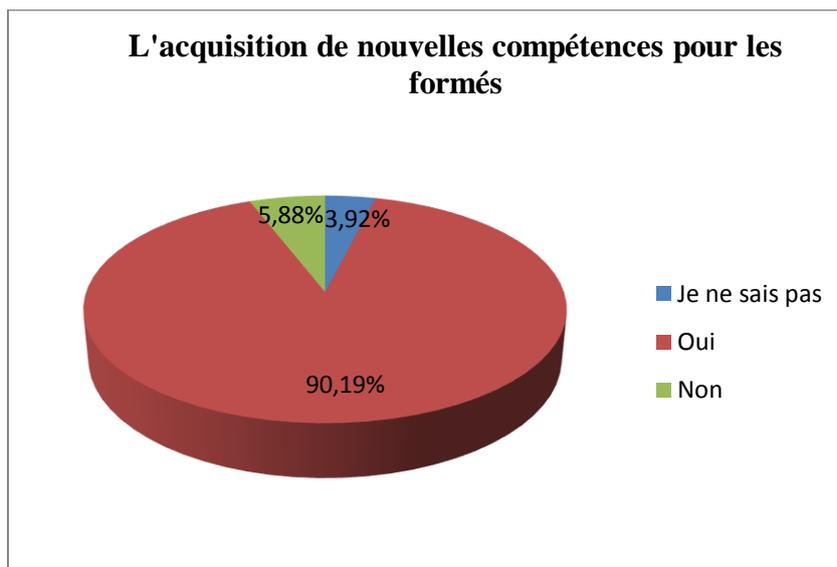
Question 18 : La formation a-t-elle permis à l'intéressé d'acquérir de nouvelles compétences ?

Tableau n° 18 : La répartition selon l'acquisition de nouvelles compétences pour les formés

La formation permis d'acquérir de nouvelles compétences	Effectifs	Pourcentage
Je ne sais pas	2	3.92%
Oui	46	90.19%
Non	3	5.88%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

Figure n°18 : La représentation graphique selon l'acquisition de nouvelles compétences pour les formés



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

D'après la figure ci-dessus, on trouve que la plupart des employés confirment qu'il y a une acquisition de nouvelles compétences lors de la formation comme le démontre le nombre de réponses positives à la question (90.19%), suivi de ceux sans opinions « non » avec un taux de

### Chapitre III Essai de l'impact de la formation sur le développement du personnel

5,88% et ceux qui répondent par un « je ne sais pas » de deux personnes avec un pourcentage de 3,92%.

On peut déduire par-là, que les finalités de la formation au sein de la DRGB sont le développement continu des qualifications et des compétences du personnel.

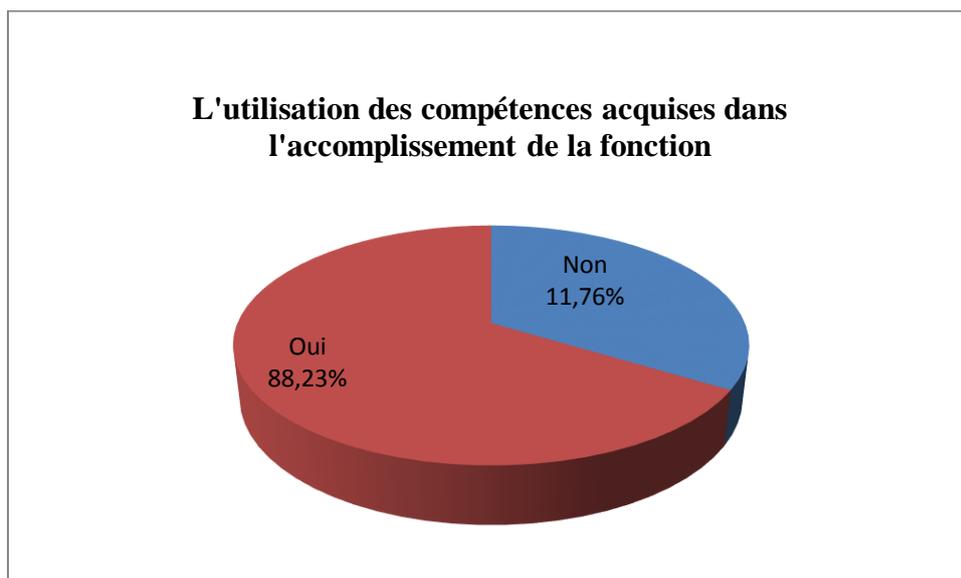
#### Question 19 : L'intéressé a-t-il eu l'occasion d'utiliser des compétences acquises dans l'accomplissement de sa fonction ?

**Tableau n°19 :** La répartition selon l'utilisation des compétences acquises dans l'accomplissement de la fonction

L'utilisation des compétences acquise dans l'accomplissement de sa fonction	Effectifs	Pourcentage
Oui	45	88.23%
Non	6	11.76%
<b>Total</b>	51	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

#### Figure n°19 : La représentation graphique de l'utilisation des compétences acquises dans l'accomplissement de la fonction



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

D'après les données de ce graphe, on constate que les enquêtés qui ont utilisé les compétences acquises représente un taux de 8,23%, contre un pourcentage de 11,76% des interrogés qui ne l'ont pas fait.

D'après ces résultats, on remarque que les enquêtés qui ont des réponses positives, s'explique par le fait que leur travail s'améliore avec certaines formations qu'ils ont suivi, et que les formations effectuées sont généralement des formations professionnelles continues, cela veut dire que ces formations visent l'acquisition des qualifications permettant aux salariés de répondre aux exigences d'un poste de travail déterminé.

Les enquêtés qui ont des réponses négatives, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas arrivés à appliquer leurs connaissances acquises durant la formation dans l'accomplissement de leurs fonctions.

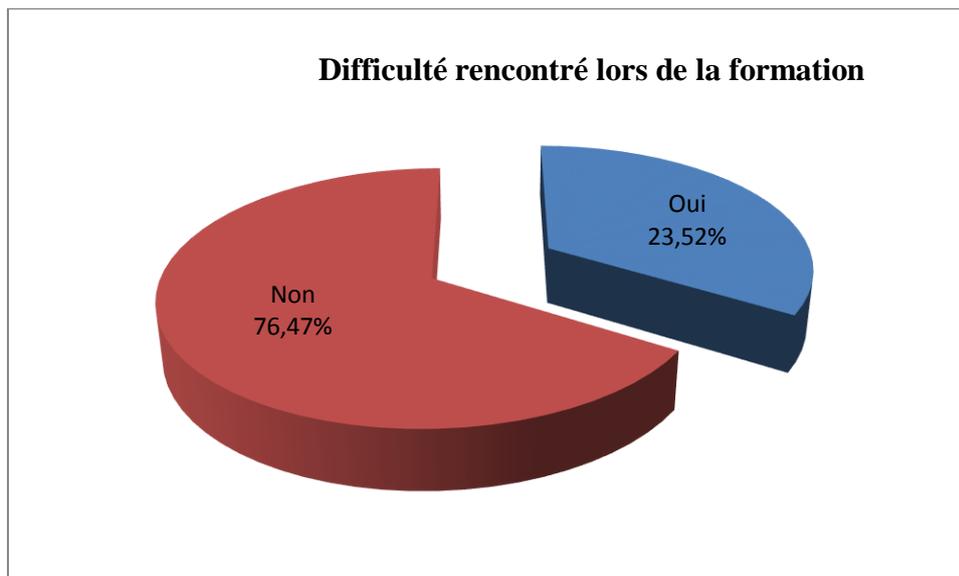
### Question 20 : Avez-vous rencontré des difficultés lors de la formation ?

Tableau n°20 : La répartition selon les difficultés rencontrées lors de la formation

Difficulté rencontrée	Effectifs	Pourcentage
Oui	12	23.52%
Non	39	76.47%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

Figure n°20 : La représentation graphique des difficultés rencontrées lors de la formation



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

D'après le graphe ci-dessous, on constate que près de 76,74% des salariés de la DRGB estiment qu'ils n'ont pas rencontré des difficultés lors de leurs formations, ou dans l'assimilation des

stages de formation, contre un pourcentage de 23,52% qui ont trouvé des difficultés lors de la formation.

On déduit à travers ces résultats que la majorité des salariés qui suivent des formations professionnelles n'ont pas de difficultés d'assimilations du contenu de différentes formations, ceci s'explique par le fait que l'entreprise a mis en œuvre une démarche concrète à propos d'amélioration de la qualité de la formation, et la résolution des dysfonctionnements ou problèmes identifiés.

### **Question 21 : Avez-vous des thèmes de formation à proposer à SONATRACH**

#### **Les thèmes de formation à proposer à SONATRACH :**

- ✓ La communication dans le milieu de travail ;
- ✓ Contrôle de gestion ;
- ✓ Management de formation ;
- ✓ Gestion de management financière ;
- ✓ Gestion du stress.

### **3) Analyse critique et recommandations :**

D'après les résultats obtenus elles nous permettent de former quelques suggestions qui pourraient apporter un plus en matière de la formation de personnelle.

#### **➤ Les suggestions :**

- ✓ Mettre en place un système d'évaluation pendant et après la formation on vue de connaître l'effet de cette action sur les formes et sur l'organisation, et généraliser ce système d'évaluation, sur l'ensemble des employés est très important pour assurer l'utilisation efficace des compétences (savoir, savoir-faire) acquise par le personnel après la formation.
- ✓ Prolonger la durée de la formation et diversifier ses types pour permettre une politique de formation plus efficace et efficiente.

### **4) Discussion des résultats et Vérification des hypothèses :**

Les résultats obtenus par l'analyse des figures nous permettent de déduire qu'il existe un lien entre la pratique formation et le développement du personnel.

On peut résumer les principaux résultats par la confirmation ou l'infirmité de nos hypothèses posées :

La première hypothèse qui est : « la formation occupe une place importante dans la stratégie RH de la SONATRACH ».

→ D'après les questions posées sur l'ensemble des interrogés : 85% ont bénéficié d'une formation, et plus de 80% participent à cette action tout en souhaitant de développer et d'acquérir des nouvelles connaissances.

→ Et Plus de 70% affirment qu'elle permet de développer leurs compétences.

A partir de ces résultats notre **première hypothèse est confirmée.**

Donc, on peut déduire que la formation occupe une place incontournable, et son rôle est très important en ce qu'elle permet l'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire, la maîtrise des tâches et des postes occupés.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse : « les salariés de la SONATRACH sont satisfait de la politique formation de l'entreprise nous avons obtenus les résultats suivants :

→ 83,35% des salariés de la DRGB ont atteint les objectifs de leurs formations.

Donc la plupart des salariés ont bénéficiés de formation satisfaisante, et qu'ils répondent à leurs atteints.

→ Plus de 80% estiment que la politique de formation adapté par la SONATRACH est bonne.

Donc on déduire que la politique de la formation au sein de la SONATRACH répond aux besoins de ses salariés. D'après ces résultats **notre deuxième hypothèse est confirmée.**

### **Conclusion :**

L'entreprise est confrontée en permanence à la nécessité d'anticiper et de s'adapter à son environnement en utilisant des différentes solutions et moyens possibles afin d'affronter ces changements.

D'après les informations recueillis à partir de notre enquête menée au sein de cette entreprise spécialisée dans l'industrie et la commercialisation des hydrocarbures, on peut dire que cette entreprise prend en considération la formation comme un axe primordial, et surtout elle représente l'un des aspects majeur des ressources humaines les mieux managés par les responsables des entreprises, car cette dernière est considérée comme la principale richesse de l'organisation et une force vitale de créer une valeur ajoutée.

## *Conclusion générale*

## **Conclusion générale**

---

En guise de conclusion à notre travail de recherche qui a pour objectif d'analyser l'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel de l'entreprise, cas de la société SONATRACH où nous avons essayé de montrer la relation existante entre la formation et le développement des compétences. Dans ce sens, il apparaît que la formation est un outil important dans le développement de capital humain pour faire face aux défis.

A partir de ce travail, on a déduit que la diffusion d'une activité de formation permet des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de formation et de mesurer les rendements obtenus sur ses investissements.

La politique de formation est un enjeu stratégique pour l'entreprise. Elle permet d'anticiper les projets de développement de la structure sur les années à venir, en développant les compétences des collaborateurs, d'associer la performance, l'efficacité, la qualification à faire face aux missions de l'entreprise.

Le développement des compétences permet à améliorer la performance individuelle et collective des collaborateurs, il permet aux entreprises de faire face aux divers changements, le développement des compétences sert à augmenter la productivité et la compétitivité de l'entreprise.

La formation est devenue un facteur important pour le développement et la valorisation des compétences de l'entreprise et de sa performance. Elle permet d'améliorer les compétences et d'augmenter le stock des connaissances des salariés d'une part, et renseigner les responsables sur les nouvelles techniques les nouveaux règlements d'une autre part.

Afin d'optimiser le rendement des travailleurs et la compétitivité de l'organisation, il est donc primordial de combiner ces deux outils pour une meilleure gestion des ressources humaines. Au terme de cette étude, il résulte incontestablement que, pour une organisation soucieuse d'assurer la productivité de ses ressources humaines, le développement organisé de leurs compétences est un passage obligatoire. De même, toute action de développement de compétences des ressources humaines doit être intégrée dans un plan de formation, et obéir à une démarche logique de réalisation dont les principaux points sont : la détermination des besoins de formation de salariés, l'élaboration d'un plan de développement des compétences, la réalisation et l'évaluation des actions de formation.

## **Conclusion générale**

---

Après l'étude théorique des différentes composantes du processus de la formation et de sa contribution dans le développement des compétences des salariés, et afin de répondre à notre problématique de départ, nous avons mené une enquête à base d'un questionnaire au niveau de l'Entreprise Nationale des hydrocarbures SONATRACH afin de déterminer la perception de la formation et la construction de compétences.

Le travail mené au sein de l'entreprise SONATRACH, et les résultats obtenus nous ont permis de constater que cette dernière donne une grande importance à la formation de ses salariés dans le but d'accroître leurs connaissances et d'acquérir des nouvelles compétences, pour l'amélioration des rendements dans leurs postes de travail.

La formation au sein de l'entreprise SONATRACH apparaît comme une composante essentielle du développement des ressources humaines et un outil d'ajustement et de mise à niveau, cela comprend l'acquisition de nouvelles savoirs et compétences que les supérieurs souhaitent voir intégrées dans la direction principale de leur organisation de la manière nécessaire.

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

Avec le développement des compétences des salariés, la formation permet d'accompagner en grande partie la réalisation des objectifs de l'entreprise SONATRACH tels que la qualité, la productivité, l'efficacité, compétitivité, performance, etc. La formation permet aussi la réalisation des objectifs individuels des salariés en l'occurrence, l'acquisition de nouveaux savoirs, la satisfaction et la motivation des ressources humaines et la maîtrise de leurs métiers.

La formation peut réellement permettre le développement des compétences et en particulier au sein de l'entreprise SONATRACH à travers une action de formation qui est conforme aux besoins exprimés par le personnel et l'entreprise, mais face aux difficultés rencontrées par la plupart des entreprises vis-à-vis de la formation, Les responsables de cette dernière sont donc face à des objectifs de plus en plus complexes, des contraintes de plus en plus fortes et des modalités de formation de plus en plus nombreuses. Et étant à la recherche d'un modèle pédagogique qui offre la juste formation au juste moment pour chacun, selon les niveaux et les modes d'apprentissage préférés pour cela on propose d'intégrer la formation E-Learning dans les entreprises pour atteindre les objectifs plus rentables que la formation traditionnelle en bénéficiant de temps et de coût.

# *Bibliographie*

## Bibliographie

### Ouvrages

- A. MEIGNANT « *Manager la formation* », 4<sup>ème</sup> édition.
- A. MEIGNANT « *manager la formation* », 7<sup>ème</sup> édition, Ed : liaison, paris, 2006.
- A. MEIGNANT, « *manager la formation In tous DRH* », édition d'organisation, paris, 1996.
- AMINA Barkatoolah, « *valider les acquis et les compétences en entreprise* », édition Insep consulting, paris.
- ANDRE Guittet, « *développer les compétences par une ingénierie de la formation* », 2<sup>ème</sup> édition 1998, paris.
- ARDOUIN Thierry, « *ingénierie de la formation pour l'entreprise* » édition Dunod, paris.
- CHAMPI Philippe et autre, « *dictionnaire encyclopédique, de l'éducation et de la formation* », 2<sup>ème</sup> édition, Nathan université, France, 2003.
- CITEAU Jean pierre, GRH « *principes généraux de cas pratique* » ,4<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, paris, 2002.
- CITEAU Jean Pierre, « *Gestion des Ressources Humaines* », paris, Masson, 1992.
- COHEN Anick « *toute fonction ressources humaine* », 1<sup>ère</sup> édition. Edition Dunod, paris, 2005.
- CRISTOL.D « *gestion des compétences collectives et retours des équipes autonomes* », 2002.
- DANIEL Permartin « *gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?* », édition management société, 1999.
- DIMITRI Weiss, « *Les ressources humaine* », édition d'organisation, paris, 1999.
- DIMITRI Weiss, « *Les ressources humaines* », 2<sup>ème</sup> édition organisation, Paris, 2003.
- DUNOD « *gestion des ressources humaines* », 4<sup>ème</sup> édition, paris 2012.
- GUY Le Bbouterf, « *Construire les compétences individuelles et collectives* » Edition d'organisation, Paris, 2004.
- GUY Le Bouterf, « *L'ingénierie et évaluation* », 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 1999.
- H. GOHOR, « *La formation en entreprises* », édition CAMP, paris, 2005.

## Bibliographie

---

- L.DOLAN Shimon, SABA Tania, et al « *la gestion des ressources humaines* », 2002.
- LOUISE La fortune « *Compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement* », édition, l'université du Québec, 2008.
- MICHEL Barabel et al, « *le grand livre de la formation* », édition dunod, 2012, paris.
- PARMENTIER Christophe, « *l'essentiel de la formation* », édition d'organisation, paris, 2003.
- PASCAL Saunilier « *la compétence, au cœur de la qualification et de l'emploi* », édition sorbome, 1999, paris.
- PERETTI Jean Marie « *Tous sur la DRH* », édition organisation, paris, 1997.
- RISS Jean-Marc et HELD Daniel « *Le Développement des compétences au service de l'organisation apprenante* », in Revue Employeur suisse, no 13, 1998.
- SEKIOU Lakhdar, « *Gestion des Ressources Humaines* », 1<sup>ère</sup> édition la, Deballec, Québec, 1993
- SEKIOU, BLONDIN et al, « *gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratique* », 3<sup>ème</sup> édition, Dolloz, Armord colin, 1994,2002.
- SEKIOU, Blondine, Fabi et al « *gestion des ressources humaines* », 2<sup>ème</sup> édition, édition de Boeck, 2007.
- SIMONET.J « *de la formation au management des compétences* », Territorial édition, paris.
- SOYER.J « *fonction formation* », 2<sup>ème</sup> édition, Ed : d'organisation, paris, 2002
- VALIEZ.C « *fonction formation* », 2<sup>ème</sup> édition, 2002, nouvelle mise en page, édition d'organisation.
- VATIER.R « *développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne d'édition* », 4<sup>ème</sup> édition, paris.
- WITORSKI Richard, « *de la fabrication des compétences* », In Revue Education permanente, paris : Documentation française, n°135, septembre 2007.
- ZARIFIANE Philippe, « *objectif nouvelle logique* », compétence, Pour une édition, paris, 1999.

## Bibliographie

### Mémoires :

- AMMOU.M, YAHIAOUI.N « *impact de la formation sur le développement des compétences* », mémoire en master en science de gestion, option : management public, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2017/2018.
- MOKRANE.S, MOUKAT.H « *l'impact de la formation sur les ressources humaines* », mémoire en master en science de gestion, option : GRH, université de Bejaia Abderrahmane Mira, 2009/2010.
- KOUADRI.S, « *Processus d'élaboration du plan de formation* », mémoire en ligne master en science de gestion, option : MRH, institut supérieur de gestion et de planification, 2007.
- AKLI.K, « *développement des compétences des cadres* » sociologie de travail des ressources humaines, université de Bejaia.

### Sites Internet

- <https://pedagogie.uquebec.ca>.
- [https://b-ok\\_africa/book/5514235/404c0f](https://b-ok_africa/book/5514235/404c0f).
- <https://www.jobboom.com/carriere/avantages-a-miser-sur-le-developpement-des-competences>. publier le 16/04/2018.
- <https://www.asjp.cerist.dz>.
- <https://www.economie.gouv.fr>- référentiel des métiers et des compétences- économie, gouv. Format PDF.

# *Annexes*

## Fiche d'identification des besoins collectifs



Direction Formation

DCG-RHU

**Structure demanderesse :**

**Nom et prénoms :**

**Thème de la formation :**

Enoncé de la problématique à résoudre /projet :

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

Durée approximative de la formation : 05 jours / agent :

## **Département des sciences de gestion**

**Option** : management des ressources humaines

### **Questionnaire**

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

Il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat soit garanti, et que les informations ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques. Pour cette raison nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité, pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

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

#### **Partie 01 : fiche signalétique**

##### **1/sexe :**

- Homme
- Femme

##### **2/ Age :**

- [20-30]
- [30-40]
- [40-50]
- Plus de 50 ans

##### **3/ Niveau d'instruction :**

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

##### **4/ Catégorie socioprofessionnelle :**

- Cadre
- Agent de maîtrise
- Agent d'exécution

##### **5/ Nombre d'ancienneté :**

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

**6/ Type de contrat :**

- CDI (contrat à durée indéterminée)
- CDD (contrat à durée déterminée)
- CTA (contrat travail aidé)

**Partie 02 : La formation du salarié**

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

- Oui
- Non

Si non, à votre avis pourquoi ?.....

**8/ Si oui, quelle est la nature de votre formation ?**

- Interne
- Externe

**9/ Quels sont les types de formation ?**

- Perfectionnement
- Adaptation
- Recyclage
- Autre.....

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

- Moins de 6 mois
- De 6 mois à une année

Plus d'un an Autre : .....

**11/ La formation est-elle imposée par l'entreprise ?**

- Oui
- Non

**12/ Qui exprime le besoin de formation ?**

- Vous (salarié)
- Votre responsable
- La DRH

Autres (expliquez).....

**13/ Etiez-vous informé des objectifs de la formation ?**

- Oui
- Non

**14/ Quel est l'objectif principal de la formation ?**

- Développement de savoir
- S'adapter aux nouvelles technologies
- Avoir le perfectionnement
- Autres, précisez.....

**15/ Selon vous, est-ce-que les objectifs attendus de votre formation sont atteints ?**

- Oui
- Non

Expliquer votre réponse :

.....

.....

**16/ Que pensez-vous de la politique de formation de la SONATRACH ?**

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

**17/Aviez- vous évalué après votre stage de formation ?**

- Oui
- Non

Si oui, par qui ?

- Par la hiérarchie
- Par les formateurs

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

- Oui
- Non

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

**18/ La formation a-t-elle permis à l'intéressé d'acquérir de nouvelles compétences ?**

- Je ne sais pas
- Oui
- Non

**19/ L'intéressé a-t-il eu l'occasion d'utiliser des compétences acquises dans l'accomplissement de sa fonction ?**

- Oui
- Non

Si oui, donnez un exemple d'application ?

.....

Si non, pourquoi ?

.....

**20/ Avez-vous rencontré des difficultés lors de la formation ?**

- Oui
- Non

Si oui ? Lesquelles : .....

.....

**21/ avez-vous des thèmes de formation à proposer à SONATRACH ?**

- .....
- .....
- .....
- .....

Merci pour votre collaboration

ZIDANE Sara et SLIMANI Nassima

سوناطراك



sonatrach

Activité Transport Par Canalisation  
Division Exploitation  
Région Transport Centre- Béjaia

## Fiche d'Evaluation

Intitulé de la formation :				
période du		au		
Nom et prénom du formateur:				
<b>Axes d'évaluation</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1. Qualité pédagogique de la formation</b>				
Adaptation du contenu à votre niveau				
Adéquation par rapport aux besoins professionnels				
Equilibre entre les parties théorique et pratique				
Exercices, études de cas, jeux de rôles				
Les supports pédagogiques				
<b>2. Le formateur</b>				
Maîtrise du thème				
Gestion du temps				
Efficacité des méthodes et techniques pédagogiques utilisées				
Ecoute, compréhension des problèmes et réponses aux questions				
Implication des participants				
<b>3. Environnement et Logistique</b>				
Organisation				
Salle de formation/équipements				
<b>4. Groupe</b>				
Homogénéité du groupe				
Intensité des échanges dans le groupe et participation				
<b>5. Appréciation globale</b>				
Atteinte des objectifs de la formation				
Durée de la formation				
Possibilité de mettre en œuvre les acquis de la formation				

### Légende:

1. Insatisfait
2. Peu satisfait
3. Satisfait
4. Très satisfait

Identification de l'Agent				Formation								Coût prévisionnel						
Division/ Direction	Matricule	Nom & Prénom	CSP	Code Domaine	Intitulé de la formatio n	Type Formatio n	Catégori e de formatio n	Code Formatio n	Durée en Jours	Organis me	Lieu de la formatio n (Pays)	Frais Pédagogi ques	Héberge ment/ Restaura tion	Transpor t	Salaire/ Présalair e	Autres charges	Coût global (en KDA)	Dont Devis
RTC	97986L		Cadre	8	Centrale d	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00	
RTC	21921B		Cadre	8	Centrale d	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00	
RTC	03716F		Cadre	8	Centrale d	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00	
RTC	35041L		Cadre	8	Centrale d	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00	
RTC	35043Q		Cadre	8	Centrale d	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00	
RTC	35048B		Cadre	8	Centrale d	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00	
RTC	97966C		Cadre	8	Centrale d	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00	
RTC	35385N		Cadre	8	Centrale d	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00	
RTC	97981A		Maitrise	8	Centrale d	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00	
RTC	88357F		Cadre	8	Associatio	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00	
RTC	00323R		Cadre	8	Associatio	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00	
RTC	87285N		Cadre	8	Associatio	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00	
RTC	00325V		Cadre	8	Associatio	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00	
RTC	35107Q		Maitrise	8	Associatio	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		6,00	113,00	
RTC	35119Y		Maitrise	8	Associatio	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		6,00	113,00	
RTC	35120J		Maitrise	8	Associatio	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		6,00	113,00	
RTC	71397R		Maitrise	8	Associatio	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		6,00	113,00	
RTC	90022B		Maitrise	8	Associatio	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		6,00	113,00	
RTC	46623L		Maitrise	8	Associatio	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		6,00	113,00	
RTC	35142W		Maitrise	8	Associatio	3	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		6,00	113,00	
RTC	97995N		Maitrise	8	Associatio	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		6,00	113,00	
RTC	97986L		Cadre	8	Automates	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00	
RTC	21921B		Cadre	8	Automates	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00	
RTC	03716F		Cadre	8	Automates	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00	
RTC	35041L		Cadre	8	Automates	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00	
RTC	35043Q		Cadre	8	Automates	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00	
RTC	35048B		Cadre	8	Automates	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00	
RTC	35384L		Cadre	8	Automates	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00	
RTC	90023D		Maitrise	8	Automates	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		6,00	113,00	
RTC	09710W		Maitrise	8	Automates	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		6,00	113,00	
RTC	35144B		Maitrise	8	Automates	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		6,00	113,00	
RTC	22068X		Cadre	8	Centrale d	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00	
RTC	35385N		Cadre	8	Centrale d	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00	
RTC	97966C		Cadre	8	Centrale d	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00	
RTC	46371C		Cadre	8	Centrale d	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00	

RTC	97971V		Cadre	8	Centrale de	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00
RTC	97969J		Cadre	8	Centrale de	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00
RTC	00332T		Maitrise	8	Centrale de	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	02921Y		Maitrise	8	Centrale de	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	95647K		Maitrise	8	Centrale de	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	02934K		Maitrise	8	Centrale de	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	07302C		Maitrise	8	Centrale de	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	97974C		Maitrise	8	Centrale de	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	35132S		Maitrise	8	Centrale de	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	22430C		Maitrise	8	Centrale de	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	09543Y		Maitrise	8	Centrale de	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	22429S		Maitrise	8	Centrale de	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	97983E		Maitrise	8	Centrale de	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	06768J		Maitrise	8	Centrale de	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	70321F		Maitrise	8	Centrale de	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	97982C		Maitrise	8	Centrale de	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	97981A		Maitrise	8	Centrale de	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
	35384L		Cadre	8	DCS EMER	2	3	CDI	30	IAP	algerie	240,00	342,00	60,00		42,00	684,00
RTC	00325V		Cadre	8	DCS EMER	2	3	CDI	30	IAP	algerie	240,00	342,00	60,00		42,00	684,00
RTC	35144B		Maitrise	8	DCS EMER	2	3	CDI	30	IAP	algerie	240,00	342,00	60,00		36,00	678,00
RTC	09710W		Maitrise	8	DCS EMER	2	3	CDI	30	IAP	algerie	240,00	342,00	60,00		36,00	678,00
RTC	97986L		Cadre	8	DCS ABB (A	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	21921B		Cadre	8	DCS ABB (A	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	03716F		Cadre	8	DCS ABB (A	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	35041L		Cadre	8	DCS ABB (A	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	35043Q		Cadre	8	DCS ABB (A	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	00222F		Cadre	8	DCS ABB (A	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	35023G		Cadre	8	DCS ABB (A	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	97966C		Cadre	8	DCS ABB (A	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	35385N		Cadre	8	DCS ABB (A	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	09548K		Maitrise	8	DCS ABB (A	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		6,00	113,00
RTC	97981A		Maitrise	8	DCS ABB (A	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		6,00	113,00
RTC	97982C		Maitrise	8	DCS ABB (A	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		6,00	113,00
RTC	35385N		Cadre	8	DCS ABB av	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00
RTC	97966C		Cadre	8	DCS ABB av	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00
RTC	46371C		Cadre	8	DCS ABB av	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00
RTC	97971V		Cadre	8	DCS ABB av	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00
RTC	97969J		Cadre	8	DCS ABB av	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00
RTC	97982C		Maitrise	8	DCS ABB av	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	97981A		Maitrise	8	DCS ABB av	2	3	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	97986L		Cadre	8	DCS EMER	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	21921B		Cadre	8	DCS EMER	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	03716F		Cadre	8	DCS EMER	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	35041L		Cadre	8	DCS EMER	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	35043Q		Cadre	8	DCS EMER	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00

RTC	35048B		Cadre	8	DCS EMER	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	35384L		Cadre	8	DCS EMER	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	90023D		Maitrise	8	DCS EMER	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		6,00	113,00
RTC	09710W		Maitrise	8	DCS EMER	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		6,00	113,00
RTC	35144B		Maitrise	8	DCS EMER	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		6,00	113,00
RTC	97986L		Cadre	8	DCS SIEME	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	21921B		Cadre	8	DCS SIEME	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	03716F		Cadre	8	DCS SIEME	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	35041L		Cadre	8	DCS SIEME	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	35043Q		Cadre	8	DCS SIEME	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		7,00	114,00
RTC	09892U		Maitrise	8	DCS SIEME	2	3	CDI	5	IAP	algerie	40	57,00	10,00		6,00	113,00
RTC	00329E		Cadre	8	Influence d	2	2	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00
RTC	21976J		Cadre	8	Influence d	2	2	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		14,00	228,00
RTC	95901F		Maitrise	8	Influence d	2	2	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	09751R		Maitrise	8	Influence d	2	2	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	21916H		Maitrise	8	Influence d	2	2	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	92825M		Maitrise	8	Influence d	2	2	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	84767A		Maitrise	8	Influence d	2	2	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	35100A		Maitrise	8	Influence d	2	2	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	N.R		Maitrise	8	Influence d	2	2	CDI	10	IAP	algerie	80,00	114,00	20,00		12,00	226,00
RTC	35384L		Cadre	8	Les autom	2	3	CDI	15	IAP	algerie	120	171,00	30,00		21,00	342,00
RTC	00325V		Cadre	8	Les autom	2	3	CDI	15	IAP	algerie	120	171,00	30,00		21,00	342,00
RTC	35144B		Maitrise	8	Les autom	2	3	CDI	15	IAP	algerie	120	171,00	30,00		18,00	339,00
RTC	09710W		Maitrise	8	Les autom	2	3	CDI	15	IAP	algerie	120	171,00	30,00		18,00	339,00
RTC	00329E		Cadre	8	Les couran	2	2	CDI	15	IAP	algerie	120,00	171,00	30,00		21,00	342,00
RTC	21976J		Cadre	8	Les couran	2	2	CDI	15	IAP	algerie	120,00	171,00	30,00		21,00	342,00
RTC	N.R		EXE	8	Les couran	2	2	CDI	15	IAP	algerie	120,00	171,00	30,00		18,00	339,00
RTC	95901F		Maitrise	8	Les couran	2	2	CDI	15	IAP	algerie	120,00	171,00	30,00		18,00	339,00
RTC	09751R		Maitrise	8	Les couran	2	2	CDI	15	IAP	algerie	120,00	171,00	30,00		18,00	339,00
RTC	21916H		Maitrise	8	Les couran	2	2	CDI	15	IAP	algerie	120,00	171,00	30,00		18,00	339,00
RTC	92825M		Maitrise	8	Les couran	2	2	CDI	15	IAP	algerie	120,00	171,00	30,00		18,00	339,00
RTC	84767A		Maitrise	8	Les couran	2	2	CDI	15	IAP	algerie	120,00	171,00	30,00		18,00	339,00
RTC	35100A		Maitrise	8	Les couran	2	2	CDI	15	IAP	algerie	120,00	171,00	30,00		18,00	339,00
RTC	35384L		Cadre	8	Les Variate	2	3	CDI	15	IAP	algerie	120	171,00	30,00		21,00	342,00
RTC	00325V		Cadre	8	Les Variate	2	3	CDI	15	IAP	algerie	120	171,00	30,00		21,00	342,00
RTC	35144B		Maitrise	8	Les Variate	2	3	CDI	15	IAP	algerie	120	171,00	30,00		18,00	339,00
RTC	09710W		Maitrise	8	Les Variate	2	3	CDI	15	IAP	algerie	120	171,00	30,00		18,00	339,00
RTC	97995N		Maitrise	8	Les Variate	2	3	CDI	15	IAP	algerie	120	171,00	30,00		18,00	339,00
RTC	35142W		Maitrise	8	Les Variate	2	3	CDI	15	IAP	algerie	120	171,00	30,00		18,00	339,00
RTC	97971V		Cadre	8	Maintenan	2	3	CDI	15	IAP	algerie	120,00	171,00	30,00		21,00	342,00
RTC	46371C		Cadre	8	Maintenan	2	3	CDI	15	IAP	algerie	120,00	171,00	30,00		21,00	342,00
RTC	09714F		Cadre	8	Maintenan	2	3	CDI	15	IAP	algerie	120,00	171,00	30,00		21,00	342,00
RTC	09893W		Maitrise	8	Maintenan	2	3	CDI	15	IAP	algerie	120,00	171,00	30,00		18,00	339,00
RTC	97971V		Cadre	8	Maintenan	2	3	CDI	15	IAP	algerie	120,00	171,00	30,00		21,00	342,00
RTC	46371C		Cadre	8	Maintenan	2	3	CDI	15	IAP	algerie	120,00	171,00	30,00		21,00	342,00



# *Table des matières*

## *Liste des abréviations*

## *Sommaire*

## *Introduction générale*

### **Chapitre I : Les fondements théorique de la formation**

<b>Section 01 : généralités sur la formation</b> -----	04
1. Définition et évolution de la formation -----	04
1.1 Définition de la formation -----	04
1.2 L'évolution de la formation -----	06
2. Le cadre juridique de la formation -----	07
3. Les objectifs de la formation -----	08
3.1 Pour les employés -----	08
3.2 Pour l'organisation -----	09
3.3 Quand est-ce-que la formation doit être mobilisée -----	09
4. Les types de la formation -----	10
4.1. La formation d'adaptation -----	10
4.2. La formation liée à l'emploi -----	10
4.3. La formation outil intellectuel de base -----	10
4.4. La formation culture d'entreprise -----	11
4.5. La formation liée à un projet de l'entreprise -----	11
4.6. La formation initiale -----	11
4.7. La formation professionnelle -----	11
4.8. La formation en alternance -----	11
4.9. La formation continue -----	12
➤ Les formations d'initiation -----	12
➤ Les formations de maintenance -----	12
➤ Les formations de perfectionnement -----	12
➤ Les formations de promotion -----	12
➤ Les formations de recyclage -----	13
➤ Les formations de prévention -----	13
➤ Les formations de ré-déplacements et de reconversions -----	13
5. Les enjeux de la formation -----	13
5.1 Enjeux organisationnel -----	13
5.2 Enjeux économique -----	13
5.3 Enjeux social -----	13

6. L'importance de la formation en entreprise -----	14
7. Les méthodes de la formation -----	15
7.1 La formation interne-----	15
7.2 La formation externe -----	15
7.3 Autres approches -----	16
7.3.1 Les nouveaux médias Web, Blog, Podcast, RSS.wiki-----	16
8 La relation entre la formation et les autres politiques -----	17
8.1 La relation entre la politique formation et la politique de recrutement-----	17
8.2 La relation entre la politique formation et la politique de rémunération -----	18
8.3 La relation entre la politique formation et la politique d'évaluation des employés-----	18
8.4 La relation entre la politique formation et la politique de communication interne -----	18
8.5 La relation entre la politique formation et la politique des relations social-----	18
8.6 La relation entre La politique formation et la politique de management-----	19
9. Les fonctions de la formation-----	19
9.1 La fonction de pilotage -----	19
9.2 La fonction de régulation -----	19
9.3 La fonction de réalisation-----	19
9.4 La fonction de control-----	19
10. Les actions de formation-----	20
10.1 Les actions d'adaptation au poste de travail-----	20
10.2 Les action d'évolution des emplois ou de maintien dans l'emploi de salarié -----	20
10.3 Les actions participant au développement des compétences au taux normal -----	20
<b>Section 02 : La politique de formation-----</b>	<b>21</b>
1. Définition de la politique de formation -----	21
2. Les objectifs d'une politique de formation -----	22
2.1 Les moyens de la politique de formation -----	22
2.1.1 Les moyens humains-----	22
2.1.2 Les moyens financiers -----	23
2.2 Les acteurs de la politique de formation-----	23
2.2.1 La direction -----	23
2.2.1.1. La direction des ressources humaines -----	23
2.2.1.2. La direction ou le service de la formation -----	23
2.2.1.3. Le responsable hiérarchique-----	23
2.2.1.4. Les représentants du personnel -----	24

2.2.1.5. Le formé -----	24
3. Le plan de formation-----	24
3.1 Définition du plan de formation -----	24
3.2 Les étapes du plan de formation-----	26
3.2.1 Etape 01 : identification et analyse des besoins de formation-----	26
3.2.1.1 Les besoins de formation-----	26
3.2.1.2 Les facteurs indicateurs de besoin de formation -----	27
3.2.1.3 L'analyse des besoins de formation -----	28
3.2.1.3.1 Qui exécute l'analyse des besoins -----	29
3.2.2 Etape 02 : planification et conception de la formation -----	30
3.2.2.1 Les composantes d'un programme de formation -----	30
3.2.2.2. A qui s'adresse la formation-----	30
3.2.3 Etape 03 : diffusion et réalisation de la formation -----	30
3.2.4 Etape 04 : L'évaluation de la formation -----	31
.3.24.1 L'évaluation à chaud-----	32
.3.24.2 L'évaluation à différée -----	33
.3.24.3 L'évaluation globale-----	33
3.2.5 Etape 05 : le suivi de la formation -----	33
Chapitre II : Les fondements théoriques des compétences -----	35
Section 01 : Généralité sur les compétences-----	35
1. Définition des compétences-----	35
2. Evolution de la compétence -----	36
3. Caractéristique de la compétence -----	37
➤ La compétence est finalisée-----	37
➤ La compétence s'articule de façon dynamique -----	37
➤ La compétence est une notion abstraite -----	37
➤ La compétence est apprise -----	37
➤ Les compétences dures et les compétences molles -----	37
➤ Les compétences de base et les compétences de haute performance-----	38
➤ Le noyau de compétences et les compétences périphériques-----	38
➤ Les compétences orientées vers le futur-----	38
4. Les composantes de la compétence-----	38
4.1. Les savoirs théoriques-----	38
4.2. Les savoirs procéduraux -----	38

4.3. Les savoirs pratiques -----	39
4.4. Les savoirs à faire-----	39
5. Typologie de compétences-----	39
5.1. La typologie de Kartz (1974-----	39
5.1.1. Les compétences techniques -----	39
5.1.2. Les compétences humaines ou rationnelles -----	39
5.1.3. Les compétences politiques -----	40
5.1.4 Les compétences conceptuelles ou cognitives-----	40
5.2. Typologies selon les autres auteurs -----	40
5.2.1. Compétences individuelles-----	40
5.2.2. Compétences collectives-----	41
6. Les enjeux pour des compétences-----	42
6.1. Les enjeux pour l'entreprise-----	42
6.1.1. La qualité et l'amélioration continues des produits -----	42
6.1.2. La gestion aléas -----	42
6.1.3. Rendre facile les évolutions technologiques et organisationnelles -----	43
6.1.4. Dépasser les limites de formalisme et la planification-----	43
6.1.5. Promouvoir l'image de l'entreprise -----	44
6.2. Les enjeux de la logique compétence pour salariés -----	44
6.2.1. Accroître l'employabilité des salariés -----	44
6.2.2. Gestion des carrières -----	45
6.2.3. Le développement personnel-----	45
6.2.4. Rémunération des compétences -----	45
Section 02 : Le développement des compétences-----	46
1. définition de développement des compétences-----	46
2. l'importance de développement des compétences pour l'entreprise -----	47
3. la formation outil de développement des compétences -----	47
3.1. Définition des référentiels -----	47
3.2. L'objectif de référentiels des compétences-----	48
3.3 Utilité des référentiels des compétences-----	49
3.4 Les différents référentiels de l'emploi -----	51
3.4.1 Le référentiel d'activité-----	51
3.4.2 Le référentiel de compétence-----	51
3.4.3 Le référentiel de formation-----	51

4 Les cinq voies du développement des compétences -----	52
4.1 La première voie-----	52
4.2. La deuxième voie-----	52
4.3. La troisième voie-----	52
4.4. La quatrième voie-----	52
4.5. La cinquième voie -----	52
5. Les principes à respecter pour que la formation soit aux services du développement des compétences -----	52
5.1 Situer la formation dans éducatif -----	52
5.2 Situer l'expression des objectifs au niveau des maitres d'ouvrage -----	53
5.3 Promouvoir le bon usage de la formation -----	54
5.4 Etablir des cahiers de charge-----	54
5.5 concevoir une action de formation adaptée -----	54
5.6 Choisir les actions prioritaires -----	54
Chapitre III : Essai de l'impact de la formation sur le développement du personnel -----	56
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil-----	56
1. Naissance et évolution de SONATRACH -----	56
2. Organigramme de la SONATRACH -----	59
3. Présentation de la direction régionale de Bejaia (DRGB -----	60
3.1. L'évolution de DRGB-----	60
3.2. Missions de DRGB -----	61
3.3. La présentation de l'organigramme de DRGB-----	62
4. Description de l'organigramme de la DRGB-----	62
4.1. La direction régionale -----	63
4.2. La sous-direction administration-----	64
4.3. La sous-direction technique -----	65
4.4. La sous direction exploitation-----	67
Section 02 : La présentation de la méthodologie de recherche et l'interprétation des résultats -----	66
1. La méthodologie de recherche -----	66
1.1. Présentation de l'enquête -----	66
1.2. Objectifs de l'enquête -----	66
1.3. La population enquêtée-----	67
1.4. La méthode d'analyse des résultats issus du questionnaire -----	68

2. Analyse et interprétation des données collectées -----	68
3. Analyse critique et recommandation -----	88
4. Discussions des résultats et vérification des hypothèses -----	88
Conclusion générale -----	90

Bibliographie

Annexes

Résumé

# Essai d'analyse de l'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel de l'entreprise.

*Cas de la société SONATRACH*

## Résumé

La formation est considérée comme un facteur de développement des compétences et des performances des individus dans leur travail, afin de leur permettre de réduire les écarts entre exigences de poste et les compétences acquises.

En développant les compétences au sein de l'entreprise permet de réaliser les objectifs personnels des salariés de cette entreprise et ceci à moyen et à long terme, afin de pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses émises.

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.

Pour atteindre notre objectif, nous avons réalisé une enquête de terrain auprès d'un échantillon de 70 salariés exerçant dans des différents départements de la SONATRACH – Bejaia. L'objectif principal est de savoir si les formations effectuées précédemment ont contribué au développement de leurs compétences.

**Mot clé :** formation, développement des compétences, SONATRACH, les objectifs personnels des salariés.

## Abstract

Training is seen as a factor in the development of the skills and performance of individuals in their work, in order to enable them to reduce the gaps between job requirements and acquired skills.

By developing skills within the company, it is possible to achieve the personal goals of the employees of this company over the medium and long term, in order to confirm or refute the hypotheses emitted.

Training and skills development are 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.

To achieve our goal, we conducted a field survey of a sample of 70 employees in different departments of SONATRACH - Béjaia.

The main objective is to know if the trainings carried out previously contributed to the development of their competences.

**Key words:** training, skills development, SONATRACH, personal goals of employees.

## ملخص

يعتبر التكوين عاملا في تنمية مهارات الأفراد وأدائهم في عملهم، لتمكينهم من تقليص الفجوات بين متطلبات الوظيفة والمهارات المكتسبة.

إن تطوير المهارات داخل الشركة يجعل من الممكن تحقيق الأهداف الشخصية لموظفي هذه الشركة، وهذا على المدى المتوسط والبعيد من أجل التمكن من تأكيد أو إبطال الفرضيات الموضوعية.

التكوين وتطوير المهارات هو أداة تعديل وترقية، تسعى إلى اكتساب معارف ومهارات جديدة يرغب القادة في رؤيتها مقدمة بطريقة حتمية في التوجهات الرئيسية لمنظمتهم.

لتحقيق الهدف، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من 70 موظفا يعملون في مختلف أقسام سونا طراك – بجاية، الهدف الرئيسي هو معرفة ما إذا كانت التدريبات التي تم إجراؤها سابقا قد ساهمت في تطوير مهاراتهم.

**الكلمات الرئيسية:** التكوين، تنمية المهارات، سونا طراك، الأهداف الشخصية للموظفين.