

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sociologie du travail et des
ressources humaines**

Thème

**L'impact de la formation professionnelle
continue sur l'intégration et la satisfaction
Cas pratique : cadres de la SONATRACH**

Présenté par :

M^{elle} MESSAH Warda

Encadré par :

M^{me} MEBARKI Hassina

Année universitaire :

2012-2013

Remerciement

Je tien a remercier d'abord le bon dieu qui m'a donné la force et le courage de réaliser ce travail.

Je tien également a remercier tous ceux qui m'ont beaucoup appris et ont la gentillesse de faire de cette expérience un moment favorable.

En premier lieu mon encadreur : Madame **MEBARKI HASSINA** qui m'a accompagné tout au long de cette expérience avec beaucoup de patience et de pédagogie.

En second lieu je remercie également mon promoteur, Mr **MAOUCHE FOUJIL** et l'ensemble du personnel de Sonatrach direction régionale de

Bejaia

Ainsi, je tien vraiment à remercier toute personne ayant apporté son obole de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

En fin, je remercie tous les professeurs qui m'ont accompagné et guidé durant toute ma vie scolaire et universitaire.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui m'ont soutenu durant toutes mes années d'études

A mes frères Salim et Youcef

A ma sœur Imene

A ma chère copine Sonia

A mon mari Hocine

A tous mes amis : en particulier : Dida , Ramzy ,loucif, Abdellah, lynda , Hamid, ainsi
lamine

A tous ce qui me connaisse de prés et de loin

Warda

Liste des abréviations :

Abréviation	signification
CPE	Centre de perfectionnement de l'entreprise
DRGB	Direction régional de Bejaia
DRH	Direction des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
HSE	Hygiène et sécurité environnement
MTA	millions tonnes par An
RHC	Ressources humaines et communication
SONATRACH	Société nationale de transport et commercialisation des hydrocarbures
TRC	Activité transport par canalisation

La liste des tableaux

Le numéro	Le titre du tableau	La page
01	La répartition des enquêtés selon le sexe	104
02	la répartition des enquêtés selon l'âge	105
03	La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle	106
04	La répartition des enquêtés selon l'année de recrutement	106
05	La répartition des enquêtés selon le niveau académique	107
06	la répartition des enquêtés selon l'ancienneté à la Sonatrach	108
07	la répartition d'échantillon selon le nombre de la formation	109
08	la relation entre le niveau d'instruction et les exigences de poste	110
09	la relation entre l'ancienneté et le besoin d'être formé	112
10	la représentation d'échantillon selon les critères de la formation	113
11	la relation entre le nombre de formation et le besoin de formation	114
12	la relation entre l'objectif de la formation et le poste occupé	116
13	La relation entre l'expérience professionnelle et le programme de la formation suivie	118
14	La relation entre la formation suivie et la date de recrutement	120
15	la relation entre le sexe et la formation comme un moyen de motivation	121
16	La relation entre le type de formation et la qualité de la formation	122
17	La relation entre le sexe et l'adaptation aux changements de l'entreprise	123
18	la relation entre la satisfaction des formations suivies et l'adaptation aux changements de l'entreprise	125
19	La relation entre le bénéfice de la formation et la satisfaction	126

20	la relation entre le type de formation et la maitrise des tâches	128
21	la relation entre la catégorie socioprofessionnelle et le plan de formation élaboré	129
22	la relation entre la durée de la formation et la maitriser des tâches liées au poste de travail	131
23	la répartition de l'échantillon selon l'évaluation	132
24	la relation entre la durée de la formation et la motivation	133

Sommaire

Introduction	I
---------------------------	----------

Le cadre méthodologique

1	Raison du choix du thème.....	6
2	Objectif de la recherche.....	6
3	Problématique.....	7
4	Hypothèses.....	9
5	Opérationnalisation.....	10
6	Définition des concepts.....	11
7	La méthode et technique utilisée.....	15
8	La pré-enquête.....	17
9	Le choix de l'échantillon	18
10	Les avantages et les obstacles de la recherche.....	19
11	Revue de littérature	19

Le cadre théorique

Chapitre 01 : la formation professionnelle continue

	Section01: généralité sur la formation professionnelle continue.....	25
1.1	Définition de la formation professionnelle continue.....	25
1.2	Importance de la formation.....	26
1.3	Les objectifs de la formation.....	28
	Section02 : évolution et types de formation.....	30
2.1	Evolution de la formation.....	30
2.2	Les différents types de la formation.....	32
	Section 03 : processus de la formation.....	36
3.1	Définition des axes stratégique	36

3.2	Analyse des besoins de formation	37
3.3	Le plan de formation.....	42
3.4	L'évolution de la formation.....	45

Chapitre 02 : la formation professionnelle continue en Algérie

	Section01 : les dispositifs de la formation continue en Algérie	51
1.1	Evolution de l'appareil de la formation.....	51
1.2	Système de la formation continue en Algérie.....	52
1.3	Structures chargées de la formation continue.....	56
	Section2 : la situation de la formation professionnelle.....	59
2.1	Les sources de financement de la formation professionnelle en Algérie.....	59
2.2	Evolution de la législation algérienne	61
2.3	Quelques éléments de diagnostic de la situation actuelle de la formation professionnelle continue	64
2.4	La formation professionnelle continue au sein de l'entreprise Algérienne ...	66

Le Cadre pratique

Chapitre 03: présentation de l'organisme d'accueil

	Section 01 : Historique et présentation de « Sonatrach ».....	70
1.1	Historique de sonatrach.....	70
1.2	Présentation de sonatrach.....	71
	Section 02 : présentation de la structure concernée par l'étude DRGB	74
2.1	Historique de la DRGB.....	74
2.2	Les missions de la DRGB.....	74
2.3	Situation géographique.....	74
2.4	Taches et missions des sous direction et département.....	76
	Section3 : présentation de la structure d'accueil	80
3.1	Définition du département ressources humaines et communication	80

3.2	Organigramme du département des ressources humaines.....	80
3.3	Description de l'organigramme du département RHC.....	81
Chapitre 04 : la formation au sein de la DRGB		
Section 01 : la politique de la formation adoptée par Ssonatrach/DRGB		86
1.1	Les finalités de la formation	86
1.2	Processus d'élaboration d'une politique de formation au sein de sonatrach	87
1.3	Evaluation de la formation	90
1.4	Les types de formation.....	91
1.5	Les lieux de formation	94
1.6	Les principaux objectifs de la formation	96
Section 02: l'élaboration de plan de formation.....		97
2.1	L'identification des besoins.....	97
2.2	La mise en œuvre de plan de formation.....	100
2.3	Comptabilisation des dépenses en formation.....	101
2.3	Le suivi et évaluation de plan de formation	102
Chapitre 05 : Analyse et interprétation des données		
Section 01 : les caractéristiques de la population d'étude.....		104
Section 02 : La vérification de la première hypothèse		109
Section 03 : la vérification de la deuxième hypothèse.....		121
Section 04 : l'interprétation des données.....		135
Conclusion		
Bibliographie		
Annexes		

Introduction

Introduction :

La formation demeure une des activités centrales de la gestion des ressources humaines, les dirigeants des l'entreprises y voient là un instrument indispensable ; un outil qui permet d'accroître le niveau de compétences, de connaissances des salariés, et la productivité de l'entreprise. Elle est également pour l'individu un moyen d'évoluer professionnellement.

Cette prise de conscience de la nécessité de former est indéniable. Globalement les entreprises consacrent des sommes bien plus importantes à la formation que ce que leur impose leur obligation fiscale car elle permet d'agir pour combler des écarts entre une situation souhaitée et une situation existante.

La formation n'est pas une activité qui existe indépendamment de toute autre. Plusieurs années de pratique et d'évolution du secteur ont montré que la formation professionnelle est intimement liée au travail, à la conjoncture économique, au marché de l'emploi et à son évolution. Dans ce cadre, plusieurs notion ont notamment fait évoluer la formation : l'emploi, la qualité, les projets nourrie de ces apports, aujourd'hui, la formation ne peut plus être considérée comme une seule activité, ni même comme une fin en soi. Il s'agit d'un moyen qui, pour être pleinement utilisé, est découpé en plusieurs parties : prévoir et analyser des besoins, construire des actions en fonction d'un plan, puis réaliser et enfin évaluer.

La formation professionnelle est ancrée dans une économie du savoir ou « l'investissement dans le développement des hommes par la connaissance, la formation et l'expérience devront prendre de plus en plus de place par rapport à l'investissement matériel. »¹longtemps considérée comme une simple obligation de dépense pour l'entreprise, la formation a évolué qualitativement et quantitativement au cours de ces trois dernières décennies. Elle a importé

¹PARMENTIER(christophe) :[l'ingénierie de formation](#), Editions d'organisation,Paris,2008,p.01

progressivement les pratiques et méthodes d'ingénierie industrielle, l'analyse, la conception, la mise en œuvre et enfin l'évaluation pour les mettre au service de son propre développement.

La formation représente aujourd'hui un investissement stratégique de l'entreprise et une composante fondamentale de la politique de gestion de son capital humain.

L'objectif général de la formation est d'accroître l'efficacité et le rendement de l'entreprise, elle est considérée comme une composante clés d'un système de gestion par compétence, elle inclut les activités d'apprentissage visant l'amélioration des employés, de corriger les lacunes rencontrées au travail et de répondre à des critères précis à l'emploi.

Il apparaît que la formation répond primordialement à l'acquisition des connaissances au développement des habilités nécessaires et des compétences techniques et de gestion, sans créer et maintenir une entreprise en bonne santé financièrement.

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 savoirs 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 des salariés afin de faciliter leur mobilité et consolider leur employabilité.

Pour cela, nous avons choisi d'aborder le thème suivant :

« L'impact de la formation professionnelle continue sur l'intégration et la satisfaction des cadres au sein de la Sonatrach/DRGB ».

L'objectif de notre travail est de prouver l'importance et le rôle de la politique de formation au sein de cette entreprise, en s'appuyant sur le cas

pratique concernant la direction régionale de Bejaia pour l'activité de Transport par canalisation(TRC), une des activités principales du groupe SONATRACH.

Au tour de notre thème, nous avons élaboré ce modeste travail en cinq chapitres :

Le premier chapitre est réservé à la formation professionnelle continue, et qui est composé de trois sections.

Le deuxième chapitre représente la formation professionnelle continue en Algérie, et qui est répartie en deux sections

Le troisième chapitre porte sur la présentation de l'organisme d'accueil.

Le quatrième chapitre est réservé à la formation au sein de la DRGB.

En fin, **le cinquième chapitre** est consacré à l'analyse des données et l'interprétation des résultats.

Le cadre méthodologique

1. Raisons du choix du thème :

Le choix de notre sujet de recherche se justifie par des raisons objectives et subjectives :

1.1. Raisons subjectives :

- Connaitre l'importance accordée par la gestion des ressources humaines à la formation au sein de nos entreprises publique et on a pris en titre d'exemple *SONATRACH* comme lieu pour effectuer notre recherche.
- Apprendre plus de connaissance sur la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise et son impact sur cette dernière.
- Acquisition des connaissances dans le domaine de gestion des ressources humaines notamment la formation.

1.2. Raisons objectives :

- savoir les efforts fournis vis-à-vis des cadres vue de satisfaire leurs besoins.
- Analyser sociologiquement le rôle de la formation continue sur la motivation et la satisfaction du personnel de la *SONATRACH*.

2. Objectifs de la recherche :

Notre recherche vise à atteindre un ensemble d'objectifs qui se résument en :

- Connaitre le point de vue des salariés vis-à-vis l'importance de la formation.
- Découvrir comment la formation favorise l'adaptation aux changements de l'entreprise.
- Connaitre la valeur et la place de la formation dans les entreprises Algériennes et précisément à la *SONATRACH*.
- Pour voir à quels degrés la formation collabore dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- Savoir si l'entreprise peut réaliser l'objectif de la prise en charge des besoins des travailleurs en matière de formation

3. La problématique :

Le monde de travail a connu un grand changement dans les techniques et les entreprises, ce qui nécessite une ressource humaine plus qualifiée, privilégiée par une grande compétence et capacité dont elle peut adapter avec les besoins de l'entreprise et de la stratégie de l'entreprise, qui concerne l'ensemble des orientations futures et la location des ressources nécessaires à l'atteinte de ces objectifs.

Il est généralement admis aujourd'hui, que nous ne pouvons ni conduire une entreprise ni administrer les hommes qui la constituent sans une certaine conception de gestion des ressources humaines qui exige la maîtrise de la dimension « ressources humaines ». Ajoutant que : « la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la capacité de sa fonction ressource humaine à créer de la valeur ... »¹.

Ainsi, former les salariés de demain équilibrerait à leur donner une compréhension du monde managérial, à les initier à trouver l'information, à négocier, à regarder, à avoir une vision et non à jouer avec des mots et des chiffres, et leurs apprendre à concevoir, à créer des produits, des environnements, des structures, des stratégies sans perdre de vue les ajustements successifs qu'ils doivent opérer pour maintenir dans leurs entreprise une communauté d'intérêts entre, dirigeants et personnel².

La formation présente pour les travailleurs une occasion exceptionnelle d'évolution personnelle et professionnelle. Elle permet de « satisfaire le besoin de s'épanouir qui en découle en tant qu'être humain »³, d'élargir leurs horizons et de relever les défis de leurs activités, d'être meilleurs en situation de travail. Constituant, ainsi, une possibilité de promotion qui augmente la motivation et réduit la résistance.

¹PERRETI Jean Marie, Tous DRH, 2^{ème} édition d'organisation, Paris, 2003, p. 21.

²PALMER, Rodger-E, A benefit cost study of an education investissaiant in smallbusiness, American journal of small business, vol. 1, Avril 1987, no 4, pp. 43-44

³Shimon L. Dolan, all, Psychologie du travail et comportement organisationnel, 2^{ème} édition, Gaëton Morin éditeur, 2002. p. 84

C'est ainsi que la formation apparaît non seulement comme un moyen de satisfaction et de motivation, mais devient même source de celles-ci, puisqu'elle permet d'offrir une promotion d'accomplissement personnel, promotion de salariale et promotion de cheminement carrière, facilitant de forger le personnel aux nécessités du poste, offrant même une occasion d'atteindre le sommet de perfectionnement.

la notion de formation professionnelle continue depuis son émergence est très étudiée par les chercheurs des différentes spécialités, sociologues, gestionnaire, économistes etc. plusieurs auteurs ont donné leur interprétation pour cette notion, et parmi les plus célèbres, Renaud Sainsaulieu avance que:« le point d'aboutissement de nombreux travaux sociologique sur la formation professionnelle ,n'est pas seulement la catégorie professionnelle ,la promotion et la qualification de quelques individus ,mais bien l'entreprise dans la globalité de les régulations sociales ,de ses valeurs et de ses rapports entre acteurs .il s'agit cependant d'une intervention progressive ,diffus, souvent lente et ponctuée de résistance et déficit inattendus au même pervers »¹.

La formation est considérée aussi, comme un outil de développement et de motivation des salariés du moment qu'elle répond aux intérêts et contraintes de la firme, en effet, la motivation résulte d'un processus complexe, qui englobe les caractéristiques individuelles liées au fonctionnement de l'environnement du travail, ainsi que les interactions individu environnement. Donc afin de solliciter la motivation au travail et la satisfaction des travailleurs, des efforts de recherche très important nécessitent de prendre en compte tout les aspects du travail et de son environnement qui peuvent les influencer.

L'action du gouvernement algérien dans le domaine de la formation professionnelle continue traduit une forte volonté politique de développer la formation des salariés, confirmée notamment par le programme de mise à niveau financé en collaboration avec l'Union Européenne².

¹SAINSAULIEU R, sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, 2eme édition, Ed Dalloz, paris 1995, p.368

²VILLA Gualino, Viale Settimio Severo,les dispositifs de la formation continue en Algérie, Paris, 2003, P.19.

L'Algérie a beaucoup dépensé dans le système de formation professionnelle continue depuis l'indépendance, elle continue à le faire à ce jour afin d'arriver à atteindre les standards internationaux dans l'atteinte d'un niveau de compétences industrielles qui s'appuie principalement sur la mobilisation des ressources humaines de qualité.

En effet la formation professionnelle continue est jugée par les gestionnaires Algériennes comme un moyen privilégié permettant à l'employé d'améliorer son savoir, son savoir-faire, son savoir-être et s'adapter aux changements dans l'organisation et aussi un moyen pour celle-ci de gérer les compétences.

Dans tout travail de recherche, il faut qu'il y'ait un fil conducteur pour guider la recherche cela va nous permettre de faire un travail de recherche bien organisé pour mieux suivre les éléments pris en ligne de compte ,ainsi donc nous tenterons de trouver une réponse a la question suivante :

Quel est l'impact de la formation professionnelle continue sur la motivation du personnel de la SONATRACH ?

Notre étude porte donc sur l'influence de la formation professionnelle continue sur la motivation et l'intégration des cadres, donc il est utile de répandre aux questions suivantes :

- La formation professionnelle continue assure t'elle aux cadres une meilleure intégration et adaptation au poste occupé ?
- Une bonne gestion de formation permet-elle une motivation des cadres de l'entreprise SONATRACH ?

4. Hypothèses :

Toute recherche scientifique suppose une ou plusieurs hypothèses, une hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre un ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique.

De ce fait, par rapport aux questions préalablement posées lors de l'élaboration de notre problématique nous proposons les deux hypothèses suivantes :

- La formation professionnelle continue crée chez les cadres un sentiment d'intégration et d'appartenance à l'entreprise.
- L'intégration de la formation est une occasion qui procure un climat de motivation des cadres et une exécution de leurs tâches avec une grande certitude et qualité.

5. Opérationnalisation :

L'élaboration des concepts dans une recherche doit inévitablement aboutir à leur opérationnalisation. "On passe du langage abstrait au langage concret"¹

Cette étape nous permet d'identifier et de définir les principaux attributs qui constituent les mesures de ces différents concepts. Ces attributs sont présentés sous la forme de variables. Rappelons ici que notre modèle d'analyse comporte un certain nombre de variables considérées comme pertinentes dans la recherche d'un type de formation adéquate susceptible de s'adapter et s'intégrer dans le travail pour une meilleure efficacité.

▪ La première hypothèse

les caractéristiques de la variable indépendante, qui est la formation professionnelle continue fait référence à une stratégie d'entreprise, dans le but d'acquérir de nouvelles compétences, aussi l'évaluation qui postule sur l'acquisition d'expérience, par ailleurs la variable dépendante de sentiment d'intégration et d'appartenance fait appel à l'identité professionnelle qui regroupe les indicateurs suivants : le bien être, climat communicatives, éviter les conflits avec les responsables hiérarchiques, chose qui permet un bon fonctionnement relationnelle.

On peut déduire que la formation des cadres dans l'entreprise, est une opération de qualification, qui favorise l'organisation professionnelle.

¹ B Gautier, De la recherche sociale de la problématique à la collecte des données, Presse de l'Université Québec, 1986, p. 521.

▪ **La deuxième hypothèse :**

Dans cette hypothèse on pourra dire que, la variable de l'intégration de la formation a pour dimension, de satisfaire les exigences des postes dans l'entreprise à savoir les indicateurs suivants : le suivi, le développement des compétences, atteindre le même niveau que le poste occupé. Cela exige la meilleure exécution du poste et une évaluation continue. Par conséquent la variable du climat de satisfaction et l'exécution des tâches, en matière de certitude et qualité se focalise sur une dimension de motivation, de ces cadres au sein de leurs entreprise DRGB ; cela s'explique par les bonnes conditions du travail qu'on peut résumer aux indicateurs suivants : le climat favorable, le bon fonctionnement organisationnelle, un bon rendement et une meilleure efficacité.

6. Définitions des concepts :

❖ **La formation :**

La formation est une véritable problématique de développement social en produisant une mise en mouvement des individus de leurs cultures, de leurs interactions et de systèmes sociaux qui sous-entendent rapport organisés¹

Selon, **Jean Marie Perritt** la formation « *est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés a l'aide de quelles les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances leurs compétences, leurs aptitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales nécessaires a la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont ou sociaux* »²

¹ R .SAINSAULIEU, la sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, édition Dalloz, Paris, 1997, p128.

² Jean Marie, PERRITTI, ressources humaines et gestion du personnel, Ed Vuibert, 1994, p326.

Elle peut être envisagée selon plusieurs niveaux :

Une approche sociologique : la formation devient un outil de socialisation des individus (intégration des nouveaux salariés) elle devient un facteur du développement de la culture organisationnelle.¹

Une approche économique : l'entreprise investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelles compétences ; elle attend un retour sur son investissement en terme d'accroissement de la productivité et de la compétitivité.

Une approche psychologique : la formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement.

On entend par formation professionnelle l'ensemble d'activités qui permettent aux salariés d'acquérir des connaissances (savoir ,savoir faire, savoir être) et de qualification dans différentes activités ,et d'adaptation aux changements techniques, économiques et sociaux aux quelles est confrontée l'entreprise .

Le rôle de formation s'étend à répondre aux attentes des salariés en matière de la promotion, gestion de carrière de responsabilité de changement de comportement, de l'augmentation de salaire, d'intégration, de socialisation...etc.

❖ L'entreprise :

Une organisation peut se définir comme une unité d'organisation dotée de frontière repérable, fonctionnant dans la durée en vue d'atteindre un objectif partagé par ses membres, caractérisé par un ensemble d'individus ayant un accord sur les objectifs à atteindre nécessitant coordination et répartition des tâches ainsi que des règles de conduites.

Dans le domaine économique, l'entreprise rentre dans cette ligne de conduite. En effet, une entreprise est « *une organisation autonome de moyens matériels,*

¹ Laetitia LETHIELLEUX, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition , édition Dalloz, Paris,2000,p101.

financiers et humains ayant vocation à l'exercice à une activité économique dans le but de réaliser un profit ».

Selon **Bernard Lamizet**, « *une entreprise est aussi une entité économique de biens et de services et de rémunération des facteurs ou des fournisseurs de ces facteurs qui ont contribué par leurs combinaisons à cette production »*

Dans un marché concurrentiel, les dirigeants des entreprises mettent en œuvre toute une stratégie de management et de marketing pour être dans les rangs. Face à les clients, l'entreprise doit désormais savoir manier toute stratégie qui est dans son intérêt.

❖ **La motivation :**

En psychologie, il existe plusieurs définitions de la motivation, dont elle est considérée comme un ensemble de facteurs déclenchant les comportements, des mécanismes par lequel on se rend compte de l'apparition, la direction, la terminaison des activités de l'organisme.

Ce que les auteurs, en fonction de leurs conceptions, élargissent ou restreignent la définition pour certains une cause unique à l'action, la volonté de puissance (Adler), la libido (Freud),

L'intégration personnelle (Rogers), la sécurité (Henry) d'autre au contraire insistent sur la multiplicité des facteurs, champ de force (Lewin), besoin (Murray).

Une autre définition qui semble adéquate à notre thème de recherche, et celle où la motivation consiste en des forces qui poussent l'individu à adopter un comportement donné afin d'arriver à satisfaire ses besoins.

On définira la motivation avec **Vallerand** (1993, p18) comme : « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes favorisant le déclenchement, l'intensité et la persistance des comportements »*

Il nous informe sur le choix des buts que les individus retiennent, sur les efforts qu'ils effectuent pour les atteindre et sur la persistance de l'action, les théories de la motivation sont nombreuses.

❖ **Satisfaction :**

Le sens du terme satisfaction en psychologie est le sentiment de plénitude, de résultat atteint. La recherche de ce sentiment est un mobile d'action puissant.¹

❖ **Intégration :**

Concept d'intégration a servi à désigner soit le processus de socialisation dans son ensemble (par exemple chez **PARSONS**), soit une des composantes de ce processus, l'autre étant la régulation ; la seconde acception est ici retenue. Un groupe est fortement intégré lorsque ses membres sont en interaction fréquente, qu'ils ont des passions identiques et partagent des buts communs (par symétrie on peut dire que le groupe est fortement régulé lorsque les interactions se déroulent dans un cadre hiérarchique, que les passions sont différenciées selon la place occupée dans la hiérarchie et qu'il existe des idéaux communs).²

❖ **Adaptation :**

*« L'ensemble des modifications, des conduites qui visent à assurer l'équilibre des relations entre l'organisme et ses milieux de vie et au même temps des mécanismes et processus qui sous-entend ce problème ».*³

Au sens général, l'adaptation présente un changement en vue de réaliser un équilibre entre l'organisme et le milieu.

❖ **Les cadres :**

On entend par cadre, toute personne qui assure des fonctions d'encadrement. La notion de cadre est une notion complexe, parfois floue qui retrouve des significations multiples en termes de statut et de représentation sociales tout en s'appuyant sur des fonctions et des rôles identifiés dans l'entreprise.

¹ GRAWITZ Madleine, op.cit.p.365.

² AKOUN André et ANSART Pierre Le Robert seuil, Dictionnaire de la sociologie, Édition Gonzague Raynaud et Jean Louis Schlegel, tours, 1999.P09.

³ FERREOL Gilles et autres, Dictionnaire de sociologie, Edition Armand colin, 3^{ème} édition, 2004, P 81.

Toute personne qui a suivie un enseignement et une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalentes, dans un domaine scientifique, technique ou administratif qui exerce une qualité de salarié des fonctions à un caractère intellectuel prédominant.

Selon **MAHE H** Les cadres représentent l'agent possédant une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière et exerçant par délégation de l'employeur un commandement des collaborateurs de toute nature, ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs, collaborateurs administrative et commerciaux.¹

7. La méthode et technique utilisée :

Dans tout travail de recherche, l'utilisation de la méthode et les techniques adéquates au thème et au terrain sont indispensables, afin de répondre à la problématique posée et la vérification des hypothèses émises.

7.1. La méthode :

« La méthode est un ensemble de procédures, de démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat. En science la méthode est primordiale, et les procédés utilisés lors d'une recherche en déterminant les résultats ».²

Ce cadre démontre que la méthodologie de recherche adoptée et engagée durant notre étude, à travers la collecte des informations et des données nécessaires, pour un traitement bien définis, pour concrétiser notre recherche sur le terrain on a choisi une méthode quantitative qui vise d'abord à mesurer le phénomène, les mesure peuvent être ordinal du genre « plus grand ou plus petit que » ou numérique avec l'usage de calculs.³ Le choix de cette méthode repose sur la nature de la recherche qui peut être mesure en prenant en considération tous les éléments qui le constituent. Il est à noter que quel que soit l'objectif d'une recherche, valeur des résultats dépend de celle des méthodes mises en œuvre.

¹ MAHE Henri, Dictionnaire de gestion, Edition économique, Paris, 1998, P 47.

² ANGERS Mauris, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997, P 61

³ Ibid. 60

La méthode utilisée dans notre recherche est déterminée par la nature du thème et les objectifs, elle est par définition un moyen de parvenir à un aspect de la réalité, et pour cela nous avons utilisé la méthode quantitative qui a pour mesurer la réalité des phénomènes.

L'utilisation de la méthode quantitative, peut autoriser les traitements où apparaît l'appropriation différentielle d'une pratique, d'une institution, et même d'une position sociale.¹ Elle nous permet d'avoir l'explication et la vérification de nos hypothèses par la mise en relation des variables indépendantes et dépendantes.

7.2. La technique :

Afin de répondre à notre objectif de recherche, nous avons choisi le questionnaire qui est un instrument de collecte de données construites en vue de soumettre des individus à un ensemble de question comme une technique de travail la plus adéquate à la récolte des informations à notre étude. Alors, le choix est lié essentiellement à la méthode adoptée ainsi qu'à la permutation d'avoir le maximum des données dans un temps précis.²

Notre questionnaire a pour deux types de question : des questions fermées et des questions ouvertes. Les premières sont celles où les personnes interrogées doivent choisir entre les réponses déjà formulées à l'avance, et les secondes, sont celle où, au contraire, les personnes interrogées sont libres de répondre comme elles le veulent.³

Dans le but d'avoir le maximum d'information sur l'impact de la formation professionnelle continue sur la motivation et la satisfaction des cadres au sein de la SONATRACH.

Notre questionnaire contient les parties suivantes :

- La première partie concerne les données personnelles telles que le sexe, l'âge, le poste occupé...

¹ FRANSOIS De Singly, l'enquête et ses méthodes(le questionnaire), 2ème Edition Armand Colin, paris 2006, p 22 .

² GAY Thomas, l'indispensable de la sociologie, édition studyrama, paris 2000, p .81.

³ FRANSOIS De Singly, op, cit, p.66.

- La deuxième partie porte sur le processus de formation ;
- La troisième partie concerne l'évaluation et l'objectif de la formation.

Le questionnaire comporte des questions rassemblées autour de notre thème a été adressé au mois de février à 85 cadres constituant la totalité des bénéficiaires de la formation professionnelle continue à l'entreprise Sonatrach de Bejaia.

Les données recueillies des 41 questionnaires retenues (avec 25 questions proposées) sont saisies dans le tableur SPSS sous Windows, version 17.0 (Voir le fichier des données et des variables en annexe). Nous avons obtenu en final une matrice de données comportant 41 lignes (chaque ligne pour un individu) et 25 variables (une colonne par variable) auxquelles nous avons ajouté d'autres variables lors des opérations de transformation et de recodage rendues nécessaires au moment de l'analyse.

❖ **Validation de l'instrument :**

Nous avons soumis ce questionnaire d'abord à l'encadreur professionnel afin qu'il nous dise si celui-ci convient bien avec l'objectif de la recherche, puis il a été soumis à l'encadreur académique qui à son tour proposé des améliorations. Des ajustements ont été faits tout en respectant leurs suggestions avant de le soumettre aux employés.

8. La pré-enquête :

C'est une phase importante et utile dans laquelle il faut recourir. Car elle nous oriente vers des pistes et des questions importantes non pas prise en considération dans notre questionnaire, et de découvrir notre terrain ainsi les trait et les aspects qui vont être pris en considération.

Après avoir reçu l'autorisation d'accès de la part du directeur des ressources humaines de SONATRACH pour mener une enquête dans leur organisme.

Notre pré-enquête s'est déroulée pendant une semaine datée du 03 mars 2013 au 07 mars 2013 basé sur quelque question libre (entretiens), adressées aux cadres choisis au hasard.

Ces entretiens ont pour objectif de cerner le thème d'étude et de porter à l'élaboration finale de notre questionnaire.

9. Le choix de l'échantillon :

Selon Claude JAVEAU : « dans la partie d'échantillonnage, il s'agit de définir la population d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisit et le type d'échantillonnage adopté ». ¹

En premier lieu et selon cette définition, nous avons visés les cadres travaillant à SONATRACH (DRGB) est bénéficié au minimum d'un stage de formation.

Après la définition de la population à étudier, nous avons procédé à un échantillonnage probabiliste de type aléatoire simple, qui est un prélèvement d'un échantillon d'une population de recherche par un tirage au hasard à l'intérieur de sous groupes constitués d'éléments ayant des caractéristiques communes.

Notre étude a été réalisée auprès d'une population de 85 cadres de l'entreprise SONATRACH/DRGB, dont nous avons prélevé un taux de 48% qui représentent 41.

La population que nous avons choisie pour notre recherche se trouve dans l'environnement ou nous avons effectué notre étude, c'est-à-dire au sein de l'entreprise Sonatrach/DRGB ; cette population est dans son intégralité employée de cette établissement. Elle peut être qualifiée d'homogène puisqu'elle inclut les individus de toute classe sociale, culture ou genre. La population choisie n'est pas exclusive en ce sens quelle ne fait aucune distinction entre les groupes.

Nous somme intéressés dans notre étude à la population des cadres de l'entreprise uniquement, allant des simples cadres (chef de section, chef de service et chef de service principal), aux cadres supérieur. Le choix des cadres est justifié en raison du fait que nous avons voulu cibler notre étude sur une population bien précise.

¹ JAVEAU Claude, « l'enquête par questionnaire », édition d'organisation, «3ème éd, Paris ; 1985. P.41.

Aussi elle représente la population qui puisse être à même de répondre de manière plus critique, efficiente, concrète à nos préoccupations.

10. Les avantages et les obstacles de la recherche :

Les avantages de notre étude :

Notre recherche nous a permis : une nouvelle expérience qui se rajoute à notre cursus universitaire qui consiste à la découverte du terrain et ainsi mettre en application nos connaissances théoriques acquises au préalable.

Connaitre certains cadres de SONATRACH, qui sont avéré coopératives et compréhensives, chose qui nous a aidés à la réalisation de l'enquête avec un très bon accueil.

Les obstacles de la recherche :

Durant notre enquête, nous nous sommes confrontées à un ensemble de problèmes qui se résument comme suit :

- Nous avons rencontré des problèmes dans la réalisation de la pré-enquête, et cela revient au fait que les cadres sont en formation ou dans les stations.
- La perte de certains questionnaires.
- Problème d'ouvrages à la bibliothèque, même s'ils sont disponibles, il n'existe pas assez d'exemplaires, donc il faut attendre au moins une semaine pour pouvoir les retirer.

11. Revue de littérature :

Afin de préciser nos intentions de recherche et de nous procurer de solides assises théoriques sur lesquelles bâtir notre modèle d'analyse, nous avons effectué une revue de littérature. C'est l'étape qui vise à identifier les apports théoriques liés à notre sujet, mais également à dégager des concepts à partir desquels sera construit notre modèle d'analyse.

Théories explicatives de la formation :

Différente façon d'expliquer le phénomène de la formation.

❖ La théorie du capital humaine :

C'est la théorie économique traitant de la formation qui est la plus répondu, fondé par **BECKER**, cette théorie compare la formation à un investissement en capital, celui-ci implique des dépenses et des bénéfices escomptés par les acteurs, les gains pour les travailleurs se traduisent par des augmentations salariales, alors qu'il s'agit de hausses de productivités pour les employeurs.

Becker(1975) distingue deux types de formations selon qu'elle soit générale ou spécifique, ou la formation générale consiste à enseigner des notions pouvant servir des différentes entreprises, les employeurs seraient plus enclins à investir dans la formation spécifique, il postule que les entreprises n'offre que des formations générales, et c'est pour ca que Becker suggère que les frais engendrés par de telles activités soient partagé entre l'employeur et le travailleur. Pour la formation général, il serait normal que le travailleur paie les frais, puisqu'il est le principale agent à qui bénéficie la formation comme il devient plus qualifie et que la valeur de son travail augmente sur le marché et l'entreprise doit lui verser un salaire supérieur a ce qu'il avait avant la formation. Pour la formation spécifique, elle pourrait être entièrement payée par l'employeur, qui aura un retour sur son investissement via l'augmentation de la productivité du salarié nouvellement formé, pour que l'employeur jouisse de ce bénéfice, il faut que le travailleur dameur à son service, Or, il arrive que le salarié quitte l'entreprise sans celle-ci n'ait pu bénéficier de surplus de production auquel elle s'attendait. Selon **Becker**, la solution est de payer plus cher le travailleur ayant reçu d'une formation spécifique, afin de démineur les risques qu'il ne quitte l'entreprise, en contrepartie le travailleur devrait assumer une partie des frais de formation.

Aussi, il est très important de note que depuis la deuxième moitié des années 1980, un nouveau courant de la théorie du capital humain propose que les entreprises ne forment pas afin d'augmenter la productivité, mais bien pour faciliter l'adaptation de leurs travailleurs à de nouvelles technologies.

❖ Les théories de la gestion stratégiques des ressources humaines :

Alors que la théorie du capital humaines prévoit les employeurs forment leurs employés afin d'augmenter leurs productivité, les théories de la gestion stratégique des ressources considèrent que la formation sert principalement à accroître la mobilisation des travailleurs. Les théories appartenant à cette famille regroupent plusieurs modèles présentes par différents auteurs, mais ne constituent pas des théories achevées au sens scientifique du terme.

Certains auteurs suggèrent que les pratiques des RH incluant la formation, peuvent être utilisées par les gestionnaires afin d'atteindre les objectifs stratégique de l'entreprise. De plus, dépendamment de la phase de développement ou se situe l'entreprise, certaines combinaison de pratique des RH seraient plus appropriées que d'autre, toujours dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques, la formation peut être considérée comme un moyen de soutenir les réponses faites par les entreprises suite à la pression exercée par la compétition.¹

Un autre courant littéraire est développé autour du concept de configuration de pratiques RH, souvent désignés par le terme anglophone « bundles » ou ILM (International Labor Market). En effet les pratiques RH se retrouveraient sous certaines configurations relativement stables d'une entreprise à l'autre. De plus, l'utilisation de ces bundles aurait un effet positif sur la performance organisationnelle des entreprises, tant au niveau de la mobilisation des travailleurs que de la qualité de la production.

En conclusion, comme les pratiques RH se présentent généralement sous forme de bundles on devrait logiquement s'attendre à retrouver une plus forte présence de pratiques liées à la formation dans les entreprises où l'on observe la présence d'autres pratiques à haute performance, ajoutons que la littérature traite de plus du concept d'organisation apprenantes, où la formation est une réalité quotidienne et non une activité ponctuelle, dans les organisations qui atteignent ce niveau, la formation ne sert

¹ SMITH A et Hayton G, what drive enterprise training ? Evidence from Australia, the international human resource management, vol 10,N°02, April, p 265.

plus seulement à atteindre les objectifs stratégiques et à favoriser les changements organisationnels, mais devient elle-même source de changement.

❖ **Les théories néo-structuralistes :**

Les auteurs du paradigme néo-structuralistes insistent sur le rôle joué par les structures dans la détermination des outputs des entreprises.

Différents facteurs présentés par ces théories pouvant motiver les entreprises à offrir de la formation :

- L'augmentation de la performance et de la productivité.
- L'adaptation de la main d'œuvre aux changements dans l'environnement.
- La mobilisation du personnel.
- L'atteinte d'objectifs stratégiques.
- La formation source de changement.

Ou encore, la formation peut être déterminée par des variables structurelles, ce qui laisse moins de latitude aux employeurs :

- L'organisation sociale du travail.
- Les règles régissant les tâches effectuées par les travailleurs.

Notre revue de littérature permet de faire ressortir plusieurs variables importantes pour comprendre la formation en entreprise, l'examen des variables explicatrices utilisées dans chacune des études empiriques indique que les auteurs ont recours aux différentes théories disponibles sur le sujet, sans se limiter à l'une d'entre elles. Ainsi, ils ont préféré bénéficier des apports des différentes théories pour tenter d'expliquer du mieux possible le phénomène de la formation en entreprise.

Le cadre théorique

Chapitre 01

La formation professionnelle continue

Chapitre 01 : La formation professionnelle continue

Section1 : Généralité sur la formation professionnelle continue

1.1. Définition de la formation professionnelle continue :

Afin de mieux saisir les sens varies qu'englobe la formation professionnelle continue nous avons eu recours aux définitions proposées par certain auteurs :

Etymologiquement, Formation vient du latin *formation* renvoyant à la « confection », à la « formation » et à la « configuration ». La formation est donc à la fois le moyen, le processus et l'objectif : moyen car elle est l'auxiliaire grâce auquel nous pourrons faire acquérir au salarié de nouvelles qualifications, processus car elle correspond justement à toute la phase d'acquisition des savoirs et objectif car elle est devenue un enjeu au sein de l'entreprise qui doivent gérer leur personnel, Ce triple aspect de la formation explique alors les termes les plus courants qui participent du champ sémantique de la formation : bilan – plan et formation.

Le concept formation a pris beaucoup d'ampleurs. Aujourd'hui, la formation s'est élargie dans l'entreprise et est devenue un atout stratégique pour son développement, son dynamisme et même sa survie.

Formation : certains autres insistent dans leur définition sur la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation ainsi la formation peut se définir comme : « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assures avec compétences leur tache actuelles ou celles qui seront confiées dans le future pour la bonne marche de l'organisation ». ¹

¹VATION. R, « Développement de l'entreprise et promotion des hommes », Entreprise moderne d'édition, paris, 1960, P 50.

Formation : est le moyen de produire des compétences, dans ce sens elle peut être considérée comme une fonction de production. La formation un droit pour la plupart des salariés, elle a aussi une dimension psychologique, qu'expriment bien les sciences de l'éducation et une dimension sociale, car elle est à la fois un outil de socialisation et vecteur d'un passage de compétences individuels à des compétences collectives.

La proche économique de formation, exprime par la notion d'investissement-formation.¹

Alain MEIGNANT la définit comme : « la formation est la possibilité de préparer le personnel au changement technologique, lui permettant de s'adapter aux nouvelles conditions de travail, de développer ses connaissances, pour une grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble »².

A partir des définitions citées ci-dessus, on peut dire que la formation du personnel 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.

1.2. Importance de la formation :

Pour Jean- Marie Peretti, l'importance de la formation réside dans une logique de compétences, il cite d'ailleurs : « l'investissement formation est facteur clé de la compétitivité. Elle répond à la loi, aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs, satisfactions professionnelle, performance économique en prenant compte de l'évolution des métiers. Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des

¹ ROBERT le Duff, Encyclopédie de la gestion et de management, Dalloz, Paris, 1999, p423.

² MEIGNANT (Alain) : Manager la formation, Edition liaison, Paris, 1997.P.57-58.

compétences requises. Elle permet à la l'employeur de remplir son obligation et d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois »¹

L'importance de la formation réside aussi dans le fait que celle-ci peut être un moyen de développement ou une activité rentable :

➤ **Moyen de développement :**

Dès le d'but des années 1970, plusieurs spécialistes dans le domaine des changements ont avancé que l'avenir pour les organisations et même pour la société en générale, devait nécessairement passer par la formation des travailleurs.

Celle-ci, leur apparaissait comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre le chômage, la perte de l'emploi et l'inadaptation a son travail.

La formation est aussi primordiale pour améliorer la qualité et la quantité de travail, permettre aux employés d'utilisé pleinement leurs compétences dans la réalisation de leurs tâches et les prépare à réaliser leurs plans de carrière.

➤ **Activité rentable :**

La dépense d'effort, d'énergie et d'argent repose avant sur la croyance de chaque peuple que la formation est une activité rentable de la gestion du personnel. La formation est importante en terme financier, car les entreprises la considèrent comme une activité indispensable pour permettre aux salariés de faire face aux changements.

Ainsi les budgets de formation sont principalement fixés en fonction de l'importance qu'accorde chaque organisation au développent de ses ressources humaines.

¹ PERETTI(Jean-Marie) : Ressources humaines, 10^e édition, Edition Vuibert, Paris, 2006.P. 393.

1.3. Les objectifs de la formation :

Le cycle de formation s'intègre au cœur de la gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des entreprises. Pour ces derniers, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, santé et sécurité, polyvalence, etc.) ;
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion ;
- Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Valorisation du potentiel des salariés dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans le développement de carrière.

Selon Jacques Soyer, les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories¹.

a. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier (l'amélioration de l'adaptation au poste occupé) ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille ;
- Se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes ;
- Acquisition d'une qualification professionnelle ;

¹SOYER(Jacques) : fonction formation, Editions Organisation, Paris, 2003, pp. 4-5.

-
- Développement d'une compétence par la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

b. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation :

- Développement d'une culture d'entreprise, faire vivre certaines valeurs dans l'entreprises ;
- Mobilisation de l'ensemble du personnel sur son projet d'entreprise ;
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes ;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation, on les aide à dissiper certaines méconnaissances et malentendus.

La formation est aussi un facilitateur d'échange d'expériences entre les salariés occupant des fonctions différentes dans une même société (relations verticales et horizontales).

D'autres objectifs situés par d'autres peuvent être cités :

Pour Dimitri Weiss¹ les objectifs de la formation se traduit comme suite :

- **Les objectifs à court terme :** la formation vise le développement individuel et collectif dans un but d'améliorer les performances et assurer l'insertion de nouvelles embouches.
- **Les objectifs à moyen terme :** la formation permet l'adaptation au changement comme l'évolution des métiers, le développement des

¹WEISS.Dimtri, les ressources Humaines, édition d'organisation, Paris, 1999,

potentiels comme elle contribue à la gestion des carrières et la réalisation des projets professionnels individuels.

- **Les objectifs à long terme :** la formation vise à préparer l'avenir par le développement de l'adaptabilité des salariés et en prévenant les risques d'inadaptation.

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation et les principaux objectifs sont comme suite :

1. Maintenir un degré de compétence au développement de l'organisation ;
2. Renforcer le sentiment d'appartenance des salariés vis-à-vis de leur entreprise ;
3. Préparer des employés plus qualifiés pour une promotion ;
4. Aider à l'intégration du personnel ;
5. Favoriser les meilleurs comportements et les profils d'attitudes chez les salariés.
6. Développer le statut de salarié dans son organisation.
7. Développer les liens sociaux et la communication interne.

Section 02 : Evolution et types de formation

2.1. Evolution de la formation :

2.1.1. L'évolution technique :

Les progrès technologiques croissent à une allure exponentielle, notamment dans le secteur du traitement de l'information de l'électronique et des télécommunications.

L'introduction des nouvelles technologies contribue à la croissance économique et aux avantages qu'en résultent, mais elle engendre aussi la désuétude de certains biens et services et des qualifications traditionnelles. Cette

situation entraîne dans certains cas la perte d'emplois et chômage, ainsi la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

La direction des organisations dynamiques doit établir des stratégies adaptées à ces nouvelles données. Sur le plan des ressources humaines, la formation devient un élément important de ces stratégies. Elle contribue en effet à gérer les compétences.

En effet, l'organisation planifiée d'activités d'apprentissage vise à fournir au personnel les connaissances, le savoir-faire et les attitudes propres à satisfaire les besoins des individus et de l'entreprise face au déficit technologique qui requiert des qualifications de plus en plus poussées.

2.1.2. L'évolution économique et sociale :

Les économistes s'entendent pour dire que les entreprises occidentales traversent une période de croissance très lente, caractérisée par la persistance du taux de chômage et de restrictions substantielles dans les dépenses dans les dépenses publiques et la déréglementation de plusieurs secteurs de l'industrie.

Un tel contexte a évidemment des répercussions sur les besoins des entreprises en matière de compétences humaines.

La formation est l'une des stratégies majeures du développement des ressources humaines. Elle contribue à assurer à l'organisation une main d'œuvre qualifiée, motivée et mobilisée.

Enfin, la formation joue un rôle dans le perfectionnement des gestionnaires modernes qui sont appelés à informer, à former ou à convaincre les clients internes et externes de l'entreprise, les médias, les groupes de pression, les gouvernements, les entreprises étrangères etc.

2.2. Les différents types de formation

La définition des grands types d'actions de formation au regard des objectifs semble un préalable afin d'assurer une plus grande visibilité des objectifs assignés aux actions de formation, et aussi, de permettre, d'une part, d'autre part, une égalité effective d'accès aux formations qui représentent des droits, et d'autre part, un arbitrage clarifié entre besoins de l'entreprise et aspirations de son personnel.

Nous pouvons distinguer une typologie en 05 points qui se réfère aussi par la formation qui présente des buts différents :

2.2.1. Formation adaptation :

Les formations de ce type visent la meilleure adaptation de la main d'œuvre aux postes actuellement occupés. L'entreprise cherche à améliorer ses résultats opérationnels : développement d'un chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de sa productivité...

Ces divers objectifs peuvent être atteints en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leurs capacités à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes. La formation correspond alors à un développement des savoirs ou des savoir-faire.

Il peut s'agir également, pour le personnel qui est en relation avec d'autres (collègues, collaborateurs, clients...), de faire évoluer ses comportements ; la formation correspond alors à une évolution vers des savoir-être plus efficaces.

Ce type de formation est pratiqué soit dès l'entrée dans le poste. (Adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour réaliser une mise à jour des pratiques ou un perfectionnement. Le personnel garde le même type d'emploi, il reste dans la même sphère professionnelle, dans le même métier.

Ces formations sont généralement placées sous la responsabilité directe de la ligne hiérarchique qui dispose, à cet effet, d'un budget décentralisé.

2.2.2. Formation liée à l'emploi :

Les actions de ce type visent la préparation du personnel à des promotions ou à des reconversions internes ou externes. Il s'agit de développer la mobilité soit dans le but de maintenir l'emploi lorsque l'entreprise s'engage dans une forte évolution technologique, soit dans le but de maintenir un personnel motivé par la possibilité de carrières offertes dans l'entreprise.

Toutes les formations mises en œuvre dans le cadre d'une gestion prévisionnelle du personnel font partie de ce type.

Ici le formé subit une forte modification de son travail. Il y a changement de métier, soit pour se promouvoir, soit pour maintenir son emploi à la suite d'une suppression de son poste initial. Les formations mises en œuvre sont généralement longues avec un complet apprentissage mises l'utilisation de nouveaux outils et de nouvelles méthodes.

Compte tenu des durées de formations, les investissements sont plus lourds ;aussi l'entreprise s'assure-e-elle préalablement de la présence, chez le personnel concerné, des aptitudes requises pour la tenu du poste. Un bilan est mis en œuvre et le manger qui recevra la personne à l'issue de sa formation est consulté. Voire décide de la sélection des formés.

Les spécialistes des ressources humaines sont également impliqués dans ces opérations. Comme les mouvements s'opèrent entre unités différent, les budgets de ces actions sont couramment centralisés entre les mains du responsable formation ou du RRH.

2.2.3. Formation outils intellectuels de base :

Il s'agit des formations générales : français, mathématiques, raisonnement logique..., qui visent une augmentation du niveau des connaissances de base du personnel. Elles sont souvent indispensables avant d'engager les salariés dans

une formation professionnelle du type 2. Nous pourrions les considérer comme liées à l'emploi également, mais comme elles nécessitent des durées très longues et un étalement dans le temps, il est difficile d'imaginer que l'entreprise puisse s'engager sur un cursus qui comprendrait quatre années de formation professionnelle.

Le poste envisagé cinq ans plus tôt sera-t-il toujours existant et disponible ?

Ces formations fonctionnent donc sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue. Les budgets afférents sont centralisés. Au niveau de leur mode de gestion, elles s'apparentent à celles du type 4.

2.2.4. Formation , culture d'entreprise :

Ces formations, décidées par la direction, ont pour but de développer une culture commune dans l'entreprise. Par exemple il peut s'agir de donner à chaque salarié d'une certaine catégorie des connaissances sur les méthodologies et les technologies utilisées dans la société, ou bien de développer certains comportements conformes à la culture interne. Fréquemment les actions visent à propager une culture managériale commune.

Les actions de formation sont proposées aux différentes populations cibles par l'intermédiaire d'un catalogue. Les inscriptions se font sur la base du volontariat. Le pouvoir d'intervention du manager dans ce type de formation est faible. En effet, comment s'opposer à une demande d'un collaborateur qui veut viser la culture d'entreprise décidée par la direction, c'est le diagnostique qui dispose pour du l'essentiel du pouvoir d'inscription.

Les budgets de ces actions sont souvent centralisés, les managers ne pouvant être tenus pour responsables de dépenses dont la décision leur échappe.

2.2.5. Formation liée à un projet d'entreprise :

Il s'agit des actions lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Par exemple la mise en œuvre d'une charte, le lancement d'un projet qualité, l'introduction d'un intéressement ou de l'actionnariat.

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

Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquis, l'inscription est habituellement obligatoire, mais la forme choisie pour l'action rend bien souvent la notion de volontariat. Les budgets de ces formations sont centralisés.

Section03 : Processus de la formation

3.1. Définition des axes stratégiques :

La direction des ressources humaines et le responsable de formation vont recueillir des informations sur l'évolution du marché, de concurrence et effectuer une analyse sur les compétences stratégiques.

Ils solliciteront la direction générale et le comité de la direction pour connaître les grandes orientations stratégiques et les projets de l'entreprise.

Ils communiqueront auprès des managers sur la politique de la formation, rappelleront les points clés de réforme et les orientations de la branche professionnelles en matière de formation.

Ils interrogeront les managers sur les objectifs de changement, les investissements prévus, les dysfonctionnements, les évolutions d'activités concernant leur service¹

3.1.1. La politique de formation :

Selon Alain MEIGNANT :

« Une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ces clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale et engage toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation et par l'extension de la gestion des compétences ».²

La politique de formation vise à répondre à des finalités diverses, qui se résument en :

- l'existence des acteurs en définissant leurs rôles, afin de les ajuster au plan de formation vu la différence d'un poste à un autre. Savoir quelles sont les actions de perfectionnement individuel, ou collectif.

¹ ANNIK Cohen, toute la fonction de ressource humaine, édition Dunod, Paris, 2006, pp 260.

² MEIGNANT(Alain) : managé la formation, Edition LIAISONS, 6eme édition, Paris, 2003, p 55.

-
- Définir les buts que l'organisation veut attendre à travers la formation.
 - S'assurer de l'existence des moyens suffisants pour sa réussite et son efficacité.

3.1.2. Eléments d'une politique de formation :

L'or d'élaboration d'une politique de formation, les responsables doivent prendre en considération :

- La culture et les valeurs partagées les membres de l'organisation.
- La répartition des responsabilités, et les rôles d'une manière spécifique.¹

3.1 .3. Les objectifs de la politique de formation :

La politique de la formation diffère d'une entreprise à une autre par apport aux objectifs qu'elle veut atteindre, nous formulons ci-dessous quelques objectifs pouvant figurer dans la politique de formation :

- Faire adapter l'ensemble du personnel à leurs postes, et les préparer à des évolutions à venir.
- Faire participer le personnel aux projets de l'entreprise, ce qui mène à maintenir un bon climat social dans l'organisation.
- Développer le professionnalisme du personnel.
- Enrichir les communications internes et notamment les liens sociaux.²

3.2. Analyse des besoins de formation :

3.2.1. Définition du besoin de formation :

« Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur les manques à combler par le moyen de formation ».³

¹ SOYER J. fonction formation, 2^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris, 2003, p 28.29

² - Ibid. P 29.

³ -MEIGNANT(Alain) : Manger la formation, op.cit,p 132.

3.2.2. Les types de besoins de formation :

a) Besoin personnels :

Lorsqu'un salarié éprouve un problèmes ou désir atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider. Au départ, cette formation est à l'initiative du salarié. Elle le restera ou, si l'entreprise l'accepte, elle deviendra à l'initiative de l'entreprise (plan de formation) et nous pourrions parler de besoin individuel.

b) Besoin individuels :

Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu, mais dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

c) Besoin collectifs :

Ils correspondent aux problèmes et objectifs concernant des groupes : tous les titulaires d'un poste donné, toutes les personnes d'un statut spécifié, tous les membres d'une unité donnée, là encore il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

Tableau N°01 : Les différents types de besoins de formation

Types de besoins	Mode de recueil	Formation sur l'initiative	sous la responsabilité
Collectifs En rapport avec les objectifs opérationnels des unités ou de l'entreprise	Travaux de groupe lors de l'élaboration de plans d'actions des unités	de l'entreprise	Du manager de l'unité
Individuels En rapport avec les postes occupés ou à occuper dans la même unité	Entretien d'activité	de l'entreprise	Du manager de l'unité
Personnels D'évolution dans l'entreprise avec changement de métier	Entretien d'appréciation du potentiel ou « professionnel »	de l'entreprise ou du salarié	du salarié + de la DRH
Personnels Sans liaisons avec les objectifs économiques de l'entreprise, mais en rapport avec ses objectifs sociaux	Enquête du service formation ou de la commission formation	de l'entreprise	du service formation
Personnels Sans liaisons avec les objectifs économiques ou sociaux de l'entreprise	Pas de recensement systémique	du salarié	du salarié

Source : SOYER (Jacques), fonction formation, Edition Organisation, Paris, 2007, p 235.

3.2.3. Identification et analyse des besoins de formation :

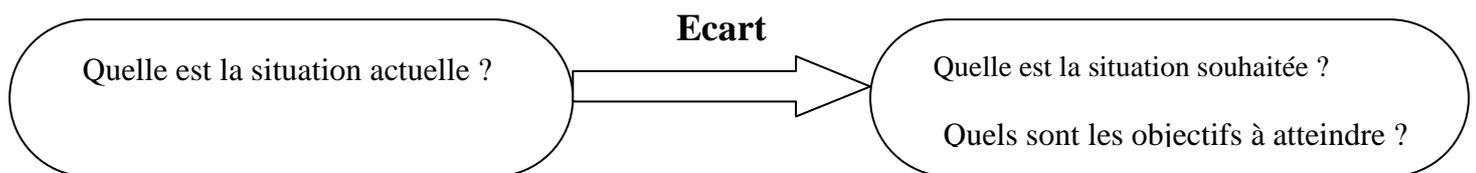
L'identification et l'analyse des besoins de formation permettent de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés.

L'identification des besoins de formations s'effectue habituellement au début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année.¹

Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins des formations, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

Figure N°1 : identification et analyse des besoins de formation



¹- Guide gestion des ressources humaines, op.cit., p 87.

Situation actuelle : Situation désirée :

- Quel est le rendement des employés ?
- Quels ont été les obstacles rencontrés Dans la réalisation des projets ?
- Quelles les difficultés que l'employé éprouve ?
- Quelles sont les améliorations et les changements à venir ?
- Quels sont les résultats souhaités?
- Quelles sont les compétences que devrait posséder les employés ?

Source : Guide gestion des ressources humaines, Edition TECHNO Compétences, Montréal (Québec), 2003, p 87.

3.2.4. L'outil d'analyser des besoins de formation :

L'outil d'analyse des besoins, on trouve la fiche de l'entretien d'évaluation annuelle. Un deuxième outilles peut viser à faire une synthèse des demandes de formation par services, avec un niveau d'explication des objectifs et des effets attendu (très variable d'une entreprise à l'autre).

Le processus d'analyse des besoins est fondamental pour mettre en place des formations en cohérentes avec les objectifs de l'entreprise et de l'individu, le problème de l'efficacité d'une formation ne se pose pas au moment de l'évaluation et des outils que l'on va utiliser. Il se pose lors de la phase préparatoire qui va conditionner les choix des formations sur leur contenu, leur formule pédagogique et les effets escomptés.

On s'intéresse alors aux besoins des individus et des services, ce sont les besoins plus spécifiques et orientés vers le cours terme qui seront analysés dans ce cas, les formations à la sécurité, au management et à la gestion d'équipe, les formations métiers qui permettent d'être plus performant sur son poste de travail. Ainsi que toutes les formations pratique, bureautique et technologique peuvent émaner de l'analyse des besoins au niveau globale de l'entreprise.

3.2.5. De l'analyse des besoins aux choix de formation :

Les dispositifs de loi sur les congés de la formation, et le droit à la formation font partie du plan de formation, et leur connaissance est importante pour déterminer les capacités d'apprentissage et d'évolution des salariés. La difficulté de l'analyse des besoins ne réside pas à l'attribution de congés et les droits, elle situe au niveau des choix de formation professionnelle, et du rôle que l'on veut le donner.

Le lien entre la nature de besoin exprimé et méthode de formation la plus adéquate ; la variété des méthodes de formation et l'importance de réfléchir à celle qui sera la plus efficace pour répondre aux besoins émis

Après, le responsable de formation dispose d'une liste de formations qui sont supposées à traduire l'arbitrage qui a été fait entre les besoins stratégiques, et les besoins émanant des services et des individus. Ces formations sont supposées être les plus efficaces pour répondre aux besoins exprimés.¹

3.3. Le plan de formation :

Le plan de formation est un document qui identifie l'ensemble des actions de formation que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés. Il valorise la politique de formation de l'entreprise et montre quoi celle-ci est alignée avec les stratégies de l'entreprise.

Il faut savoir qu'aucune définition du plan de formation n'est donnée dans les textes législatifs avant la loi du 4 Mai 2004, et que la réforme de la formation professionnelle a introduit une catégorisation des actions de formation.

L'employeur est tenu de participer au financement de la formation continue mais il est libre de mettre en place un plan de formation ou de ne pas faire. S'il le fait, il est tenu de le présenter tous les ans au comité de l'entreprise, en respectant le cadre légal.

Le plan de formation est pour l'employeur un moyen de mieux organiser son obligation de financement. L'employeur dispose d'un pouvoir unilatéral et

¹- GUERRERO Sylvie, les outils des ressources humaines, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004. P 177-178-182-183.

discrétionnaire pour déterminer les types d'action à mettre en œuvre et les salariés qui en bénéficient sous-réserve du principe de non-discrimination.

3.3.1. Etablir le plan de formation :

Etablir le plan de formation de l'entreprise est une opération complexe qui nécessite le respect de nombreuses étapes clés.

Deux axes principaux doivent guider ce travail :

- La cohérence avec la stratégie de l'entreprise.
- Les exigences de la réforme de la formation professionnelle.

3.3.2. Les étapes clés de la formation :

- ❖ **Bilan** : bilan des actions de formation réalisées l'année précédente et l'année en cours.
- ❖ **Intention** : contexte de l'entreprise et évolution de l'environnement
 - Orientation de l'action générale.
 - Grandes lignes de la politique de formation.
 - Axes de la politique formation de l'entreprise.
 - Objectifs opérationnels par service, par activité.
- ❖ **Les orientations du plan** : action de formation, droit de formation et autres dispositifs de formation rangées par grande finalité, exemple : action de type « maintien des compétences dans l'emploi ».
- ❖ **Catégorisation des actions** : action de formation classée par catégorie (1,2, et 3) selon la réforme de la formation professionnelle.
- ❖ **Volume prévisionnel** : nombre d'heurs de formation, de personnes concernées, répartition hommes /femmes ...etc.

-
- ❖ **Le financement** : budgets alloués, modes de financements choix « pendant le temps du travail ou hors le temps du travail ».
 - ❖ **L'implication des différents partenaires** : présentation des méthodes de recueil des besoins, collectifs et individuels utilisées pour établir le plan de formation.
 - ❖ **Planning** : planning prévisionnel.
 - ❖ **Evaluation** : une description du processus d'évaluation du processus de formation, le mode d'évaluation des actions.

3.3.3. Réalisation le plan de formation :

Cette étape consiste à organiser les actions de formation conformément au plan de formation. Un aspect administratif et logistique encadre de cette étape :

- ❖ Suivi du plan de prévisionnel.
- ❖ Inscription.
- ❖ Recherche de salles.
- ❖ Mise à disposition du matériel pédagogique.
- ❖ Gestion des attestations.

La direction des ressources humaines veille au bon déroulement et intervient lors les formations faites en interne au moment des ouvertures et des clôtures de séminaire pour rappeler les objectifs de la formation, faire passer les messages stratégiques, répondre aux questions éventuelles et recueille et recueillir auprès des participants leur niveau de satisfaction.

3.4. L'évaluation de la formation :

L'évaluation est une étape clé du processus de la formation, les raisons qui poussent à mettre en place un dispositif d'évaluation de la formation sont les suivantes :

- ❖ Le développement de la politique qualité en entreprise.
- ❖ La réforme de la formation professionnelle qui incite à justifier de l'efficacité de l'activité formation.
- ❖ Les attentes fortes des dirigeants quant à la valorisation et l'efficacité de l'activité formation.

Une évaluation n'a pas de sens que comparées aux objectifs fixés en amont. Ceux-ci sont différents selon la nature et le contexte de l'action de formation. Donc chaque formation doit avoir son propre système d'évaluation car il n'existe pas d'indicateurs universels.

3.4.1. Les différents niveaux d'évaluation :

Il existe trois niveaux d'évaluation

a. L'évaluation de conformité :

Elle consiste à comparer ce qui a été réalisé avec ce qui était initialement prévu, on peut citer par exemple l'évaluation du processus et l'évaluation de la conformité pédagogique.

b. L'évaluation à chaud :

Elle intervient, de manière générale, à la fin de l'action de formation. Elle sera réalisée systématiquement quelle que soit la formation. En effet, même si ce type d'évaluation n'est pas significatif à lui tout seul, il permet de révéler des grandes tendances, de clôturer le stage en assurant une transition avec le contenu, et permet aux stagiaires de donner leurs avis.

Elle comprend :

- ❖ L'évaluation de satisfaction,
- ❖ L'évaluation des connaissances et capacités acquises à la fin de la formation

Il est à noter que le recueil d'opinion à chaud n'est pas une véritable méthode d'évaluation. Il se limite à recueillir en fin de formation les opinions des formés sur l'action de formation à laquelle ils viennent de participer. Or il est nécessaire d'insister sur le fait que le degré de satisfaction ne permet pas d'évaluer l'efficacité d'une formation ; la subjectivité d'une opinion ne peut remplacer l'objectivité des résultats.

Par contre, le recueil d'opinion peut révéler des grandes tendances pouvant donner lieu à un examen plus approfondi.

c. L'évaluation à froid :

Elle intervient après l'action de formation. La période séparant la fin de la formation de l'évaluation à froid doit être d'une durée suffisante pour permettre aux stagiaires de mettre en œuvre les acquis du stage.

Elle comprend :

- ❖ L'évaluation des réalisations effectuées par le stagiaire de retour dans son organisme (moyens mis en œuvre, conditions et difficultés rencontrées).

Les réalisations auront été fixées à la fin de la formation avec l'animateur (centrale de projet, travaux intermodulés...).

Elle peut s'effectuer à travers le questionnaire, d'une journée d'évaluation et /ou d'une auto-évaluation.

- ❖ L'évaluation du transfert des acquis en situation de travail ou des comportements professionnels (2ème niveau),
- ❖ L'évaluation des effets sur l'activité de l'organisme de service (3ème niveau).

Le type et le niveau d'évaluation visés par l'organisme dépendront de la combinaison d'un ou de plusieurs des paramètres qui caractérisent l'action, à savoir :

- Durée de stage,
- Coût,
- Domaine de formation,

-
- Formation métiers/ développement personnel...
 - Aspects techniques / comportementaux,
 - Formation inter/intra-entreprise,
 - Formation catalogue/sur mesure,
 - Formation initiale/perfectionnement,
 - Méthode pédagogique (affirmative/ interrogative/ active).

d. Les indicateurs à prendre en compte :

Les indicateurs sont dépendants du contexte dans lequel se déroule la formation :

- ❖ Ils se définissent par rapport à l'objectif de la formation et au niveau d'évaluation attendu.
- ❖ Ils sont très directement liés à la cible visée.
- ❖ Ils dépendent de contenu de formation, connaissance, métier, management, développement personnel...etc.

c. Les étapes d'élaboration d'un dispositif d'évaluation :

Pour construire un dispositif d'évaluation, il est nécessaire d'impliquer les acteurs (managers, salariés...) et de définir un certain nombre d'éléments qui sont :

- ❖ Définir les résultats attendus de l'évaluation et ce qui en sera fait.
- ❖ En déduire de l'évaluation ; les aptitudes, les connaissances, les compétences,...
- ❖ Définir les indicateurs de mesure.
- ❖ Définir les outils d'évaluation ; questionnaire, essai sur poste de travail ,
- ❖ Définir l'évaluateur, le formateur, le responsable de la formation, le manager,
- ❖ Préciser le moment de l'évaluation avant la formation, à l'issue de la formation, au retour dans l'entreprise, deux mois après la formation,

- ❖ Préciser le lieu de l'évaluation : dans une salle de formation, sur le poste de travail¹

¹ - ANNICH Cohen, op cit, p 266. 268. 269.

Chapitre 02
La formation
professionnelle continue en
Algérie

Chapitre 02 : La formation professionnelle continue en Algérie**Section 01 : Les dispositifs de la formation continue en Algérie****1.1. Evolution de l'appareil de la formation en Algérie :**

Dans le but de disposer au moment opportun les hommes ayant la qualification exigée, les administrations des entreprises ont créé leur propre système de formation administrative et technologique, afin de répondre aux attentes, mais les trois niveaux de l'évolution de l'appareil de formation en Algérie nous montrent à chaque fois l'inadéquation entre les moyens et les résultats obtenus.

1.1.1. Première phase :

Après l'Indépendance ; cette période se caractérise par le départ des fonctionnaires européens, le sous encadrement de l'administration et l'émergence de nouvelles institutions administratives, le système éducatif ne pouvait répondre à la démarche croissante de l'administration, celle qui s'est dotée des moyens de formation spécifiques en créant l'école nationale d'administration, les centres de formation et les écoles d'application technique.

1.1.2. Deuxième phase :

Coïncidé avec la naissance de l'administration économique tentaculaire et fortement cloisonnée, et chaque administration a voulu s'autonomiser du point de vue de la formation, ce qui a donné lieu à une multiplication des établissements de formation, souvent à des doubles emplois en l'absence d'une véritable coordination de tout l'appareil mis en place.

La volonté d'autosuffisance de chaque secteur administratif, s'est traduite par une dispersion des moyens matériels, un gaspillage des moyens

d'encadrement et partant par une faiblesse du point de vue du rendement pédagogique, c'est ainsi qu'il est apparu nécessaire dans les années 80 de rationaliser l'appareil de formation.

1.1.3. Troisième phase :

Marquée par le souci d'impliquer le secteur de l'enseignement supérieur dans le contrôle des établissements supérieurs et le secteur de la formation professionnelle dans la gestion de la formation des catégories intermédiaires. Cependant, ces mesures ont vite rencontré leurs limites dans la mesure où la formation était toujours mal ciblée et les filières n'avaient pas toujours les liens avec les besoins de l'entreprise.¹

Aujourd'hui l'appareil de la formation échappe aux secteurs utilisateurs et son autonomisation a engendré son isolement du milieu professionnel, et les établissements de la formation créent des filières par eux-mêmes, alors qu'ils devaient satisfaire les besoins des secteurs utilisateurs.

L'Algérie aujourd'hui de base sur l'amélioration de ses performances et se base sur le professionnalisme de ses personnels, sur leur qualification en articulant ses actions autour de la formation professionnelle continue.²

1.2. Système de la formation continue en Algérie :

1.2.1. Champ d'application et le cadre juridique de la formation continue :

Le cadre juridique de la formation continue comporte plusieurs textes couvrant des périodes et des contextes différents la lecture des textes datant des années 70 et 80 permet de comprendre l'importance accordée à la formation

¹RAHMANI A, Gestion des ressources humaines-la formation ressources humaines, , Avril 2003, p 47.

²Ibid. p 48.

initiale et continue, en entreprise d'apprécier l'effort consenti par les entreprises publiques pour le développement des RH :

Les principaux textes sont :

La loi N° 90-11 relative à la relation du travail. Selon l'article 7, travailleurs ont 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.

- Décret N° 82-298 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise.
- Décret exécutif N° 98- 363 modifiant et complétant le décret N° 98- 140 fixant les modalités de fonctionnement de comptes d'affectation spéciale N ° 302-090 intitulé « fonds de promotion de la formation ».
- Décret N° 98-355 portant création, organisation, fonctionnement du fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue.

Actuellement, Un avant-projet de décret exécutif à la formation continue est à l'examen. Les mesures de décret visent à camoufler le manque de la cohérence des textes réglementaires en matière de formation continue.

Le projet de décret confirme l'obligation faite aux entreprises de participer à l'effort de la formation de leurs travailleurs. Ces actions concernant le perfectionnement, l'adaptation et la reconversion et la préparation et l'insertion des citoyens en quête d'emploi, comme il a instauré le congé individuel de formation en tant que droit du travailleur salarié.

D'après l'article 3 de projet de décret la formation continue vise à accroître la compétitivité des entreprises et contribue à leur modalisation.

Le but de la formation continue c'est d'améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs en vue de leur épanouissement personnel et de l'adaptation de leurs qualifications aux besoins des entreprises.

1.2.2. Importance du capital humain dans le secteur économique:

Le constat établi fait ressortir que les besoins en compétences sont considérables, surtout lorsqu'il s'agit de la formation en management où l'Algérie se distingue par l'inexistence de grandes écoles étrangères spécialisées dans la formation des futurs managers.

Ces besoins touchent tous les secteurs d'activités et toutes les fonctions des entreprises économiques. Mais même si on s'accorde à dire que nous avons des managers qui dirigent des entreprises depuis plus vingt ans, malheureusement une grande partie de **ces managers n'ont pas suivi de formation en management**. Dans le contexte actuel c'est une génération vieillissante qui gère simplement le statut-quo et ne prend aucune initiative de gestion visant l'amélioration de l'entreprise.

En effet, aujourd'hui les pouvoirs publics reconnaissent que les besoins en compétences au niveau des secteurs demandeurs sont considérables et que l'économie algérienne connaît un déficit d'offre de compétences et de qualifications très important. Cet avis est partagé par les bureaux chasseurs de talents surtout lorsqu'il s'agit de satisfaire la demande en compétences formulées par les firmes étrangères très exigeantes en la matière l'ex. Ministère de la participation et de la promotion de l'investissement avait, dans le cadre des assises nationales sur la stratégie industrielle et dans le but de donner le maximum d'impact aux changements visant la considération du capital humain, proposé les mesures suivantes qui méritent d'être signalées :

-
- La diversification des canaux à travers lesquels se développe le capital humain de l'industrie (sortir du schéma classique qui fait de l'administration le canal exclusif);
 - Le renforcement des pouvoirs publics dans leurs capacités à développer et gérer les programmes " horizontaux " formation de formateurs, encouragement de la recherche et encouragement de la formation dans les entreprises et aux investisseurs dans le système d'éducation – formation ;
 - L'implication des entreprises internationales dans le développement de capacités et des activités de la formation et de la recherche ;
 - La création d'un réseau national d'institutions de formation des élites de références (Business School de haut niveau, université d'entreprise, écoles d'ingénieurs et de techniciens spécialisés, centres de recherche, cabinets de conseil...) pour développer le capital humain;
 - La restructuration du secteur de la formation professionnelle autour de la satisfaction de la demande réelle en qualification et métiers de l'industrie ;
 - Le soutien des activités d'études et de recherche;
 - La formation et la préparation d'une nouvelle race de chercheurs selon le nouveau référentiel de compétences;

Malheureusement, lorsqu'on lit le diagnostic établi sur l'état actuel où se trouve l'entreprise publique algérienne on constate que celle-ci tourne à l'intérieur d'une spirale sans fin après l'échec du processus de privatisation.

Ce diagnostic confirme que ces entreprises vivent dans une situation marquée par une absence de visibilité à long terme, un système de rémunération des cadres dirigeants presque imposé, n'obéit nullement au principe de la négociation cf. le Décret 90/290 régissant le régime spécifique des cadres dirigeants, une qualité modeste du cadre de vie etc.) Tous ces facteurs ne militent pas en faveur de la préservation, du développement de la compétence et

de la mobilisation. Mais au contraire, ils contribuent inévitablement à la dépréciation du capital humain et à son exode.

Force est de constater qu'entre le discours formel et la réalité, on relève un grand décalage, mais ce qui est étonnant aujourd'hui, c'est que l'architecte de cette stratégie est maintenant à la tête d'un autre ministère.

La déperdition des compétences enregistrée au niveau de l'entreprise publique est sans cesse relevée dans les rapports annuels de gestion de ces entreprises.

L'Algérie a beaucoup dépensé dans le système éducation / formation depuis l'indépendance, elle continue à le faire à ce jour. Néanmoins, elle n'arrive pas à atteindre les standards internationaux dans l'atteinte d'un niveau de compétences industrielles qui s'appuie principalement sur la mobilisation des ressources humaines de qualité.

Aujourd'hui, en Algérie, on ne cesse de dire et de croire que pour être au diapason de l'universel et pour préparer le décollage économique, l'investissement sur des programmes de développement des compétences par le biais de la formation doit être inscrit comme une priorité incontournable pour l'entreprise et pour le pays. Pour le moment et dans le cas de l'Algérie, le cadre s'y prête.¹

1.3. Structures chargées de la formation continue :

1.3.1. Fond national de développement de l'apprentissage et de la formation continue(FNAC) :

Le fond est administré par un conseil d'orientation composé des représentants des ministères de formation professionnelle, des finances et d'autres.

¹ LAMRI Moussaoui, Comité national pour les apprentissages tout au long de la vie, 01/ 2011.

Le F.N.A.C a pour mission :

- De gérer les ressources financières mis à sa disposition.
- D'étudier et de traiter des projets de programme de formation proposés au financement par fonds.
- De définir les modalités et les conditions de la mise en œuvre des programmes de la formation retenus.
- De financer des actions d'information et d'orientation concourant au développement de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage.
- De financer, en partenariat avec les fonds sectoriels de soutien existants, des actions de formation par apprentissage et /ou de formation continue.
- D'entreprendre toute enquête sur l'évaluation des programmes de formation mise en œuvre.
- Dégager toute action visant à la promotion et à la valorisation de l'apprentissage de la formation continue.

1.3.2. Institut national de développement et de promotion de la formation continue (INDEFOC) :

Est un établissement public à caractère industriel et commercial. Il offre des présentations d'assistance et conseils aux entreprises dans les domaines de

développement et de gestion de ressources humaines. Il assure des actions de la formation continue, comme la formation d'adaptation des missions de l'INDEFOL sont:

- Effectuer toute étude et recherche liée à l'amélioration des continues, des méthodes et des moyens pédagogiques des formations disposées en entreprise.
- Elaborer et adapter le contenu de la formation.
- Assurer le perfectionnement et le recerclage des formateurs d'entreprise.
- Elaborer des méthodes d'évaluation de la formation.
- Elaborer le plan d'équipement de la structure de formation.
- Recueillir et analyser les documents des informations liées à sa mission, et diffuser et promouvoir les échanges.

1.3.3. Centre d'étude et de recherche sur les professions et les qualifications(CERPEQ) :

CERPEQ développer des activités d'études et de recherche centrés sur la relation entre la formation et les besoins des entreprises en compétences et en qualification, et en particulier sur :

- L'évolution des métiers et des qualifications.
- L'organisation du travail et la gestion des ressources humaines.
- l'étude et le suivi de politique de formation et emploi.
- l'insertion professionnelle des jeunes diplômés dans ses missions ce centre a réalisé en 2001 des études concernant le système de formation continue, dans le marché informel.¹

¹ -[http : //www. CCOMPTE. FR / FR / CECRSP / documents/ diver](http://www.CCOMPTE.FR/FR/CECRSP/documents/diver) .

1.3.4. centre national d'enseignement professionnel à distance(CNEPD) :

Est un organisme public sur la tutelle du ministère de formation professionnelle, les missions dans le domaine de la formation continue sont :

- D'assurer des actions de recyclage et de perfectionnement au profit des travailleurs en vue de leur permettre d'accéder à un niveau supérieur de qualification.
- D'assister les organismes publics et les entreprises conformément à la réglementation vigueur dans le cadre des actions de perfectionnement et de recyclage.

1.3.5. partenaires sociaux :

Les principales organisations patronales et syndicales sont :

- La confédération générale des opérateurs économiques Algériens.
- Union générale des travailleurs Algériens ces deux organisations participent aux instances de négociation tripartites, créés par le gouvernement, appelées à débattre sur différentes questions portant sur la formation professionnelle initiale et continue.

Section 02 : la situation de la formation professionnelle continue en Algérie**2.1. Les sources de financement de la formation professionnelle en Algérie :**

Mission de service publique, les principales sources de financement de la formation professionnelle continue proviennent de l'état après il y'a

l'intégration de l'ensemble des opérateurs économiques et sociaux ainsi que les particularités(entreprises publiques et privés, association professionnelles et syndicales, collectivité locales ...etc.) cette participation complémentaire à celle de l'état, élargit l'éventail des sources de financement, et doit permettre d'introduire une souplesse dans l'exécution d'action de formation.

a. L'état :

L'état prend en charge les dépenses de formation continue de ces agents, il finance également des demandeurs d'emploi.

La crise nationale d'assurance chômage (CNAC) finance des actions de formation au profil de ses allocataires à titre d'aide au retour à l'emploi, cette formation reconversion vient compléter les autres mesures d'aide de réinsertion :

Les centres de recherche d'emploi (CRE) et les centres d'aide au travail indépendant (CAT).

b. Les entreprises :

La participation des entreprises au financement de la formation continue ne se traduit par l'obligation pour eux de consacrer un pourcentage de sa masse salariale à la formation professionnelle continue. Les assujetties paient une taxe de formation professionnelle continue(TFP).

Les entreprises assujetties sont toutes entreprises occupant habituellement un nombre de travailleurs permanents égale ou supérieur à 20 et ce quelque soit son statut juridique et son secteur d'activité.

Le produit de la taxe est imputé au compte d'affection spéciale intitulé « fond de promotion de la formation professionnelle continue ».

c. La contribution des particuliers :

Compte tenu des besoins de formation devenue incompressibles devant les exigences du marché de l'emploi, de la maîtrise et de l'utilisation des techniques selon les standards de performances et de rentabilisation du potentiel humain et matériel d'une économie en pleine mutation, les modes de formation tels que l'apprentissage et la formation continue doivent bénéficier d'une attention soutenue par l'ensemble des partenaires socio-économiques.

2.2. Evolution de la législation algérienne :

Très peu de textes législatifs ou réglementaires sont intervenus pour organiser la formation continue, Cependant la première action date de 1962, qui créèrent la « commission à la formation professionnelle » suivi aussitôt d'un décret qui contraignit les entreprises à créer un service formation. Action complétée plus tard par la création d'un « conseil national consultatif de la formation professionnelle ». Mais réellement ce n'est qu'en 1982 que cette préoccupation se traduira à travers le décret N° 82- 298 du 04 septembre, relatif à l'organisation et financement de la formation professionnelle en entreprise, affichant ainsi les objectifs de cette politique en matière de promotion sociale et du développement de l'entreprise¹11 du décret prévoit la création de services permanents au niveau des entreprises et unités chargées de la formation professionnelle qui auront pour tâche l'élaboration et la proposition de plan de formation à leurs unités et d'en assurer l'exécution, soit dans les lieux de travail ou dans des centres de formation inter entreprises, dont une convention doit être conclue, où les droits et les obligations des parties contractantes doivent être

¹MENTRI Messaoude, Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie, Ed Alger, 1986 , P108.

clairement définie ainsi que la durée , l'objet, la date de début de chaque programme.

En conséquence le décret N⁰82-300 de la même date, définit le statut du formateur, fixant ainsi, les conditions de recrutement, d'activités et de rémunération du formateur. Ce dernier peut être choisi parmi les travailleurs de l'entreprise en raison de son ancienneté ou de ses compétences pour des durées limitées par le même décret, et si l'entreprise ne dispose pas de compétences recherchées elle peut faire appel à des vacataires.

Par contre le décret N⁰82-298 précité dote les travailleurs bénéficiaires d'une formation professionnelle d'un statut particulier, leur permettent ainsi de conserver le salaire du dernier poste occupé, l'indemnité de l'expérience et les prestations sociales.

En outre, le décret N⁰82-299 du 04 septembre 1982 relatif aux modalités sanction de formation professionnelle dont l'article 17 précise que « A compter de la date de l'obtention du certificat de qualification professionnelle, le travailleur est affecté au poste de travail objet de la formation ou un poste équivalent, est en cas d'échec à l'issue de la formation, le travailleur est réintégré a son poste initial ou un poste conforme à ses capacités ». ¹

La loi N⁰90-11 du 21 avril 1990, mise à jour le 08 juillet 1997 stipule dans son article que « 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 ». ²

¹Ibid., p.110.

² BELLOULA Tayeb, droit du travail, édition, Dahleb, Alger 1994. p158.

➤ **L'obligation Algérienne à la formation :**¹

La loi a créée un droit des salariés à la formation tout au long de la vie, et a imposé aux entreprises un devoir d'adaptation de salariés aux évolutions des emplois.

Le cadre réglementaire comprend :

- Une adaptation de son temps de travail au d'un roncé spécial avec réservation de son poste de travail, sous réserve de l'accord de son employeur.
- Avec d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier
- Exigence aux ouvriers dont les qualifications et compétences le permettent de contribuer sous demande de l'employeur activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.

L'article 57, 58,59 de la loi 90-11de 21Avril1990 relative aux relations de travail

- Article 57 : 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'employeur est tenu également dans le cadre de législation en vigueur d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensable à l'exercice d'un métier.

¹ La loi 90-11 du 24-04-1990, relative aux relations de travail, articles 57, 58,59.

-
- Article 58 : tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycle ou action de formation ou de perfectionnement organisé par l'employeur en vue d'actualisation logiques.
 - Article 59 : l'employeur peut exiger des formations dont les compétences de permettre, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.

2.3. Quelques éléments de diagnostic de la situation actuelle de la formation professionnelle continue

Compte tenu du peu d'informations disponibles, il n'est possible de livrer que quelques indices de l'évolution de la FPC dans les entreprises. Le premier d'entre eux concerne l'existence d'entreprises résolument formatrices. D'après les entretiens réalisés par une agence française de développement en 2005, il apparaît qu'une dizaine de très grandes entreprises continuent à mener une politique active en faveur de leurs salariés, au nombre desquelles Sonelgaz et Sonatrach, les entreprises de la grande distribution telles que Blanqui et Cevital, les nouvelles entreprises de service telles que Djezzy, Algérie Telecom, le secteur pharmaceutique (Aldaph) et les banques, à l'instar de la CNEPED.

Il existe également des actions de formation dans le secteur artisanal conduites sous l'impulsion de la Chambre nationale de l'artisanat et des métiers (CNAM). Elles concernent la commercialisation et l'exportation des produits, mais également l'alphabétisation et le bilinguisme français/arabe. Le deuxième indice concerne les actions de sensibilisation des PME/PMI à la démarche formation. L'absence des PME dans le champ de la formation a incité le programme MEDA à prévoir une intervention tout à fait significative vis-à-vis de ce secteur. A cet effet, 800 000 euros ont été dégagés pour une action de grande envergure afin d'aider les PME/PMI à développer une approche de la formation basée sur la demande économique⁸⁰. Il est prévu qu'une démarche

méthodologique aidera les responsables de ces entreprises à passer d'un diagnostic des besoins d'évolution de l'entreprise à une identification des besoins de formation et à leur formulation sous forme de plan de formation et de mobilisation des moyens. Le résultat escompté est de susciter une véritable culture de la formation avec le passage d'une logique de l'offre à une logique de la demande et d'inciter l'entreprise à inscrire la formation dans sa politique de développement.

Le troisième indice concerne la mise en place de pratiques innovantes en termes d'investissement et de partenariat. L'exemple d'Aldaph est à cet égard significatif de la pratique de la formation comme investissement. Cette entreprise est une SPA algérienne à capitaux et actionnaires étrangers ; elle a adopté une politique de formation qui a représenté jusqu'à 40 % de sa masse salariale. La particularité de cette politique réside dans l'investissement dans la formation à partir du constat que le niveau de qualification des ressources humaines était son meilleur avantage concurrentiel et que la formation devait aller de pair avec une restructuration complète de son organisation autour des concepts de processus intégré, de pilotage par la qualité et de management participatif. L'ensemble du personnel a été formé (environ 100 salariés), engendrant une culture de la formation qui a pour effet de fidéliser les salariés et de susciter une demande permanente de mise à niveau.

Le résultat en est également que l'entreprise est aujourd'hui capable d'investir dans la réalisation d'une usine de production pharmaceutique permettant ainsi à l'Algérie de sortir d'une politique exclusive d'importation du médicament.

Le positionnement récent du groupe COSIDER est quant à lui significatif des mutations possibles de la relation entre le dispositif public de formation et le monde de l'entreprise.

Pour améliorer les performances de ses neuf filiales, le groupe s'est engagé récemment, dans le cadre d'une démarche qualité, dans un important processus de remise à niveau et de développement des compétences de ses ressources humaines (environ 14 000 salariés). Pour ce faire, le groupe a sollicité au mois de juillet 2004 l'appui du ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnel et signé cinq conventions de partenariat avec des instituts du secteur (INFP, INSFP de Kouba, DFP d'Alger et CNEPD) dans les domaines suivants : formation à la méthodologie de référentiels de compétences, montage, suivi et évaluation des actions de formation, validation des acquis de l'expérience, promotion des salariés en poste pour leur permettre d'évoluer professionnellement, préparation aux certifications requises par la réglementation en vigueur, etc.

Il est à souhaiter que cet accord crée des synergies réelles, qui sont inexistantes à ce jour, entre le secteur de la formation et celui de l'entreprise.¹

2.4. La formation professionnelle au sein de l'entreprise Algérienne :

La notion de formation signifie le processus par lequel on prépare au sein des différents segments de l'appareil éducatif les forces de travail, de ce point de vue, la formation présente l'une des préoccupations majeurs aussi bien du pouvoir publics que des entreprises, en même temps qu'elle mobilise les budgets les plus importants.²

¹ CLEMENT Sylvain et autres, Les mécanismes de financement de la formation professionnelle : Algérie, Maroc, Sénégal, Tunisie, revue française de développement, N° 98998, édition AFD, paris2005, p.29.

² Cahiers du CREAD. Formation adaptative et insertion des diplômés au sein de l'entreprise publique Algérienne. N°66-67, 2003 /2004, p83.

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

La formation qui a été considérée, durant les années 70, comme un coût supplémentaire que l'entreprise devrait supporter, est devenue une variable d'investissement que l'entreprise devrait réaliser pour lui permettre de se développer sur les nouveaux marchés, d'utiliser de nouvelles technologies et de pouvoir répondre à ses objectifs stratégiques de développement à fin de s'adapter aux exigences de la mondialisation.

Le cadre pratique

Chapitre 03

**Présentation de l'organisme
d'accueil**

SONATRACH

Chapitre03 : Présentation de l'organisme d'accueil**Section 01 : Historique et présentation de « Sonatrach »****1.1. Historique de SONATRACH :**

SONATRACH est une abréviation de la « Société National de Transport et Commercialisation des hydrocarbures », c'est une entreprise Algérienne qui a été créée le 31/12/1963 par le décret n°63/491, ses activités principales étaient le transport et la commercialisation des hydrocarbures, et à partir de 1966, son champ d'action s'élargit et englobe la recherche et la transformation des hydrocarbures. Après 1971, la nationalisation des hydrocarbures a conduit à une restructuration et une réorganisation efficace de la société qui a donné naissance à 18 filiales : NAFTAL, ENIP, ENGTP, ENAC,Etc.

Lors de restructuration de 1981, le tissu industriel créé donne lieu naissance à 17 grandes entreprises nationales autonomes dans les activités de la réalisation, d'engineering et des services touchant à ces domaines. Enfin SONATRACH a pris la décision de mettre en œuvre un processus de modernisation en 1992. Cette mutation simultanément est un développement technologique et un renforcement structurel managérial.

Ce processus s'est inscrit dans la tendance organisationnelle mondiale vise à faire de SONATRACH un groupe pétrolier international. Conscient de faire l'évolution du marché est soucieuse de sa réputation de ses partenaires et clients, SONATRACH s'est donc résolument engagée dans un processus de modernisation. Il constitue en effet, le moyen pour atteindre ses objectifs nationaux est consolidés ses positions internationales.

1.2. Présentation de SONATRACH :

Société pour le transport par canalisation des hydrocarbures, depuis sa création jusqu'à aujourd'hui connaît beaucoup de changement à cause de quelques influences économiques et politique.

Après l'indépendance et exactement le 31-12-1963, que la SONATRACH ont été crée par le décret 63-491, ou elle s'occupait uniquement du transport et de la commercialisation des hydrocarbures.

Cependant, le 22-09-1966, les statuts de la SONATRACH ont été changés par le décret N°66-292, et devient sociétés nationale pour la recherche, la production, la transformation des hydrocarbures.

Le 24.02.1971, l'état nationalise tout les secteurs des hydrocarbures pour une meilleure efficacité économique, ce qui à une restructuration de la SONATRACH en 1981.

Cette réorganisation à donné naissance à 18 entreprises, activant dans le domaine des hydrocarbures, on cite parmi elles : NAFTAL, ENTP, ENAC, ENIP....et en 1985, SONATRACH s'est engagée dans :

- Exploitation et recherche.
- Exploitation des systèmes des hydrocarbures.
- La liquidation et transformation de gaz.
- Transport par canalisation.

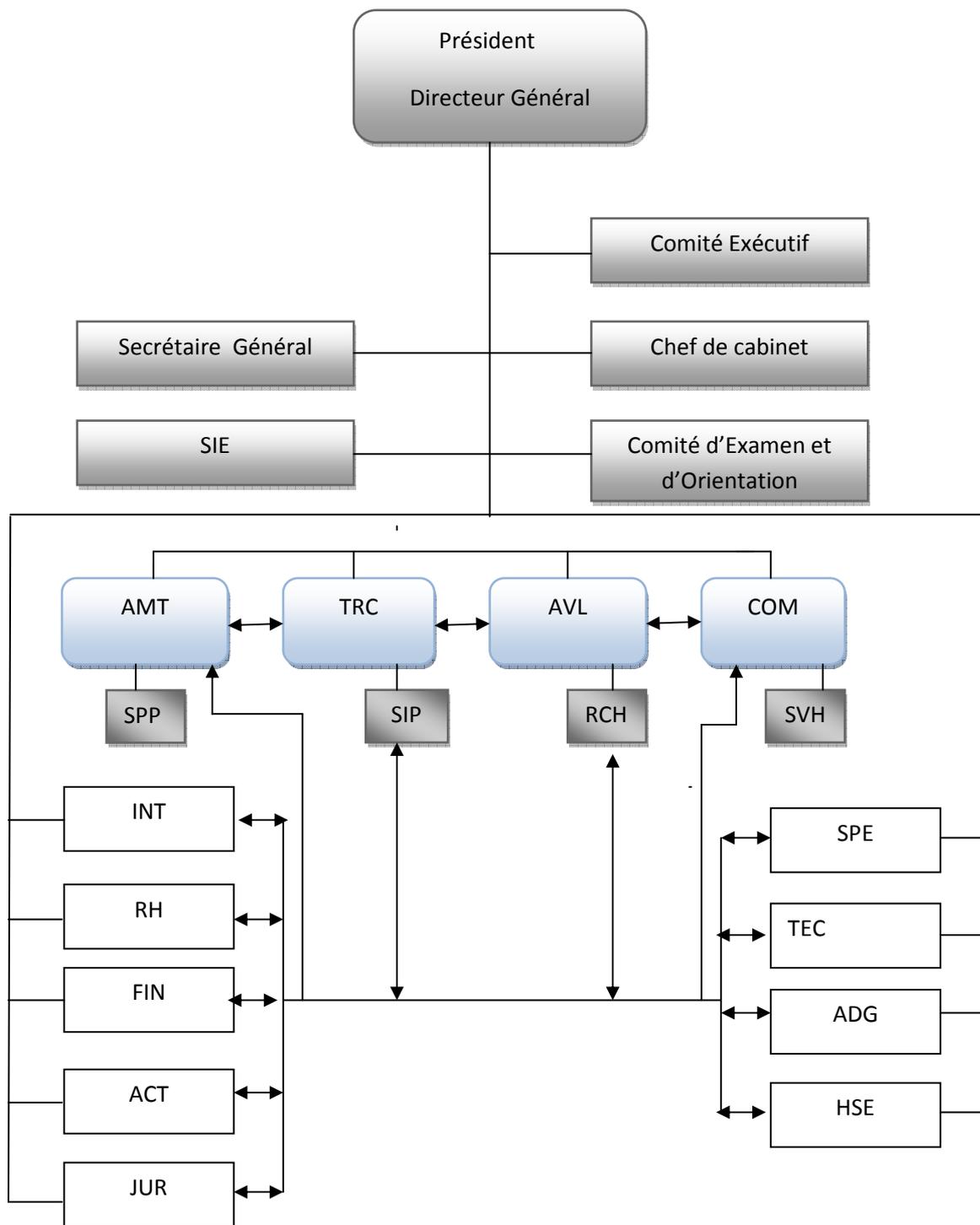
Et cette dernière contient sept 07 régions qui sont :

- Région transport ouest « RTO » Oran Arzew.
- Région transport centre « RTC » Bejaia.
- Région transport In amenas.
- Région de oued refraf « GEM » Tébessa.
- GDPE aricha.
- Région transport est « RTE » Skikda.
- Région transport Haoud El Hamra « RTH » HassiMassoud.

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

Notre recherche est concentrée sur la direction régionale de Bejaia, qui se positionne dans la région transport centre « RTC », et qui à pour mission essentielle d'assurer le transport par canalisation des hydrocarbures depuis « HEH » à Bejaia et la raffinerie d'Alger, ainsi que le transport du gaz depuis HassiR'Mel jusqu'au Terminal de Bordj Menaiel.

Figure N° 1 : Organigramme de SONATRACH



Source : Document interne de Sonatrach

Section 02 : Présentation de la structure concernée par l'étude « DRGB »

2.1. Historique de la DRGB :

L'histoire de la DRGB remonte à 1959 lorsque la compagnie française des pétroles (CFP) et la société nationale de recherche et d'exploitation des pétroles en Algérie (SNREPAL) décidèrent le 12 Aout 1957 la création de la Société Pétrolière de Gérance (SOPEG).

Depuis sa création en 1959, les canalisations de la Région ont transporté 559 914 025 Tonnes de pétrole dont 91 423 581 Tonnes de condensât, ainsi que 96 482 012 967 M³ de gaz naturel, au 31/12/2007.

2.2. Les missions de la DRGB :

La direction régionale de Bejaia (SONATRACH hydrocarbures par canalisation, elle est chargée du transport, stockage et livraison des hydrocarbures (pétrole brut, gaz naturel...etc.). Elle est attachée directement à la direction exploitation avec les autres régions de même activité (Arzew, Skikda, Oued el Hamra et Ain Amenas).

Elle gère sous sa direction 11 géographiques qui sont Touggourt, Djamaa, Oumache, Biskra, Ain El khadra, Msila, Béni- Mansour, Sidi Arcine, Medjdel, Bordj-Menial, Bejaia, ainsi que des stations de pompes suivantes :

- **SP1 bis** : station de pompage à DJAMAA (EL OUED) .
- **SP2** : station de pompage à BISKRA.
- **SP3** : station de pompage à M'SILA.
- **SBM** : station de pompage à BENI-MANSOUR.

La direction régionale de Bejaia est chargée de l'exploitation de deux oléoducs ; d'un gazoduc et d'un port pétrolier.

2.1.1. Oléoduc Haoued El Hamra-bejaia :

Cet oléoduc est la première pipe installé en Algérie par la société pétrolière « SOPEG ». il est d'une longueur de 668 km et d'un diamètre de 24 pouces. IL possède une capacité de transport de 15 MTA de pétrole brut avec les quatre stations de pompages, il achemine depuis 1959 du pétrole et de condensât vers le terminal de Bejaia et la raffinerie d'Alger.

2.1.2. Oléoduc Béni-Mansour-Alger :

Elle est d'une longueur de 130 Km et d'un diamètre de 16 pouces. Il est piqué sur l'oléoduc HEH (Haoud El Hamra) Bejaia, et alimente depuis 1970 la raffinerie d'Alger. Il répond à la demande qui est de 2.8 MTA.

2.1.3. le gazoduc HassiR'Mel – Bordj Menial :

Il est d'une longueur de 437 Km et d'un diamètre de 42 pouces, il approvisionne en gaz naturel depuis 1981 toutes les villes et pôles industriels du centre du pays, sa capacité est de 7 milliards de M3 par an.

2.1.4. Le port pétrolier de Bejaia :

Il est composé de deux postes de changement de navires. Il permet à partir d'un parc de stockage le chargement de navires d'une capacité allant jusqu'à 80.000 tonnes de brut.

La DRGB est chargée de :

- Concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de la région.
- Exploiter les ouvrages de la région centre, tout en assurant une maintenance permanente et une surveillance vigilante.
- Assurer en coordination, le chargement des navires destinés à satisfaire la demande extérieure.

2.3. Situation géographique :

Le siège de la DRGB est implanté dans la zone industrielle à 2 km au sud-ouest de la ville de Bejaia. Il est limité au Nord par la voie ferrée, à l'est par Oued S'Ghir, et à l'Ouest par Oued Soummam et la RN° 09.

Elle s'étend sur une superficie globale répartie comme suit :

➤ Terminal « sud et nord » :

- Surface clôturée : 516 135 m²
- Surface couverte : 7 832 m²
- Surface occupée par les bacs : 2250 m²
- Hangar de stockage : 3 800 m²

➤ Foyer :

- Surface couverte : 1155 m²

➤ Port pétrolier :

- Surface clôturée : 19 841 m²
- Surface couverte : 300 m²
- Surface occupée par les bacs de déballastage : 1600 m²

2.4. Taches et missions des sous direction et départements :

La DRGB est composée de plusieurs sous directions : technique, administrative, exploitation, finance et juridique et d'autres structures dépendant de la direction générale.¹

2.4.1. Sous direction Exploitation :

Elle est chargée de l'exploitation des installations de la région et elle est composée de deux départements :

¹ Document interne de Sonatrach direction régionale de Bejaia.

a. Département Exploitation liquides :

Il est chargé de la gestion et de l'exploitation des ouvrages suivants :

- L'oléoduc transportant du pétrole brute et condensât de Haoud el Hamra à Bejaia avec toutes ses stations de pompages.
- L'oléoduc de Béni-Mansour transportant du pétrole pour la raffinerie d'Alger.
- Gazoduc reliant HassiR'mel à Bordj Menaiel qui alimente la ville d'Alger et autre ville du pays.

b. Département exploitation Gaz :

Il est chargé de l'exploitation et de la supervision du gazoduc reliant Haoud El Hamra à Bordj Menaiel.

2.4.2. Sous direction Technique :

Elle a pour mission d'assurer la maintenance, la protection et l'approvisionnement des ouvrages ainsi que l'étude et le suivi des projets de réalisation des travaux neufs.

Elle est organisée en quatre départements :

a. Département Maintenance :

Le département maintenance a pour mission le maintien et le rétablissement des machines tournantes. Elle assure deux types de maintenances :

- Maintenance préventive
- Maintenance curative

b. Département Protection des Ouvrages :

Le département a pour mission de protéger les ouvrages (pipe-line, station de pompages,...) contre les actions humaines volontaires ainsi que les effets naturels tels que glissement de terrain, vent de sable, Le département joue un rôle curatif et préventif.

c. Département Approvisionnement et Transport :

Il a pour mission principale de satisfaire les besoins des différentes structures notamment celles de bases (exploitation et maintenance) en équipements, matériels, pièces de rechange dans les meilleures conditions (qualité, prix et services).

d. Département Travaux Neufs :

Il est chargé de l'étude et suivi des projets de réalisation initiés par les différentes structures. Il prend en charge les projets de plusieurs domaines tels que le génie civil, construction métalliques, travaux pétroliers,...il joue donc le rôle d'un bureau d'étude pour la DRGB.

2.4.3. Sous Direction Finance et Juridique :

Elle est chargée de la gestion financière, de l'établissement du budget, du contrôle de gestion ainsi que la prise en charge des affaires juridiques de la DRGB. Elle est organisée en trois départements :

a. Département Finances :

Il a pour mission d'établir la gestion financière de la DRGB.

b. Département juridique :

Il a pour mission de prendre en charges les litiges nés entre la DRGB et les différents partenaires et la prévention de tout le patrimoine de l'entreprise. Il est chargé de aussi de lancer les affaires sur les bulletins des appels d'Offre de secteur de l'énergie et des Mines.

c. Département Budget et contrôle de gestion :

Ce département a pour mission d'élaborer le plan annuel et moyen terme des besoins de fonctionnement (volet d'exploitation) et les projets de réalisation (nouveaux projets et projets en cours) pour le volet investissements.

2.4.4. Sous Direction Administration :

Elle a pour mission la gestion de ressources humaines et moyennes générales. Elle est organisée en trois départements :

a. Département Administration et Social :

Le département a pour missions de :

- Gérer les affaires sociales et la tenue du dossier administratif de chaque agent.
- La gestion de la paie et les prestations sociales.
- Règlement des litiges nés entre la DRGB et les employés.
- Gérer les activités sportives et culturelles.

b. Département des Ressources Humaines et Communication :

Ce département a pour missions :

- D'acquérir, de développer, de stimuler et de conserver les ressources humaines pour assurer un bon fonctionnement de la DRGB.
- Le suivi des carrières des employés.

c. Département Moyens Généraux :

Il est chargé de la gestion des biens mobiliers, immobiliers, matériels et fournitures de bureau, produits d'entretiens, de la production et duplication des documents, hébergement des agents missionnaires et achats des titres de transport.

2.4.5. Autres structures :**a. Département HSE :**

Ce département est responsable de la sauvegarde des moyens humains et matériels de la TRC, il se compose de trois services :

- Service prévention,
- Service intervention,
- Service surveillance et contrôle.

b. Centre Informatique :

Ce centre a pour mission principale le développement et la maintenance d'applications informatique pour la TRC et les autres régions de la division transport, son deuxième rôle est d'assurer le bon fonctionnement des matériels informatiques et réseaux.

Section 03 : Présentation de la structure d'accueil :

3.1. Définition du département Ressources Humaines et Communication (RHC) de la DRGB :

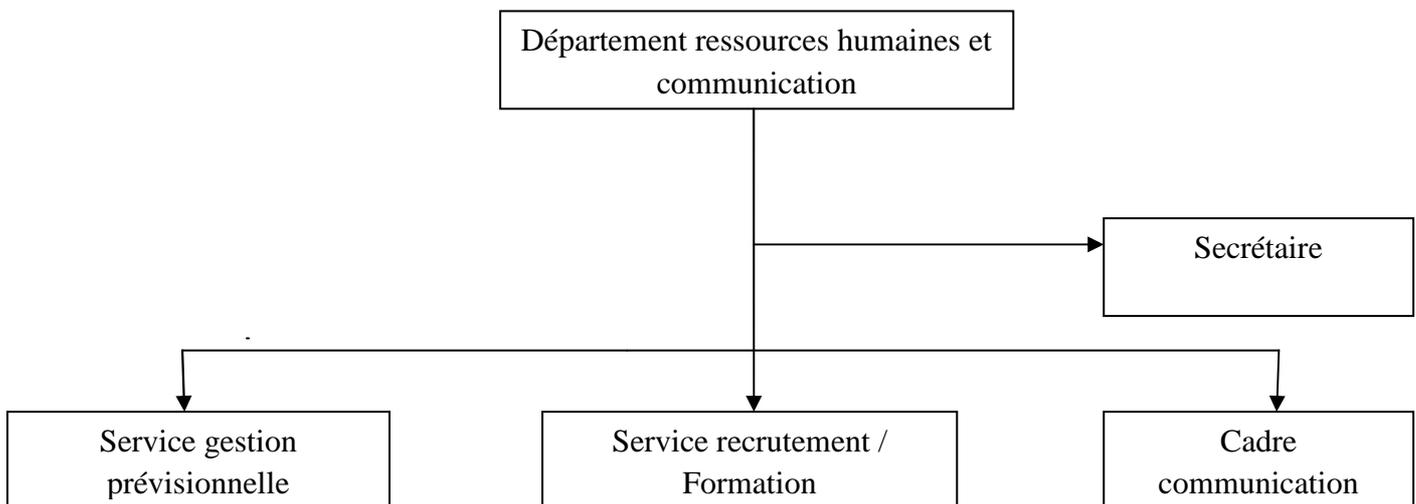
On peut définir le département RHC de la DRGB comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission de la stratégie et des objectifs organisationnels.¹

3.2. Organigramme du département Ressources Humaines (RHC) :

Le département RHC de Sonatrach direction régionale de Bejaia est constitué de trois services :

- Service Formation/ recrutement.
- Cellule communication,
- Service gestion prévisionnelle.
-

Figure N°2 : Organigramme du département RHC



Source : document interne de la DRGB

¹Document interne de Sonatrach direction régionale de Bejaia.

Le département des ressources humaines comptabilise en tout 14 personnes qui sont réparties comme suit :

Tableau : effectif du département RHC

Catégorie socioprofessionnelle	Cadre	Maitrise	Exécution
Nombre	08	04	02

Source : document interne de la DRGB

3.3. Description de l'organigramme du département RHC :

Le département ressources humaines et communication assure le suivi de l'agent depuis son recrutement jusqu'à son départ (licenciement, retraite, décès,...etc.)

Il est constitué de trois services qui sont comme suit :

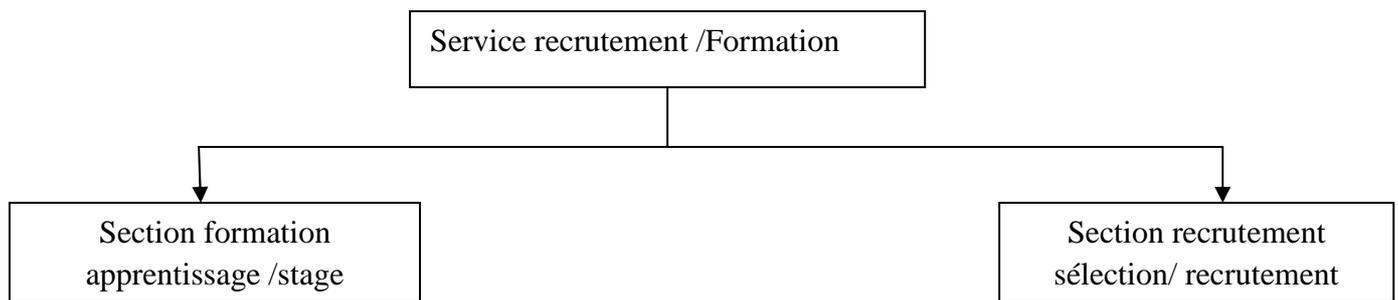
a. Service gestion prévisionnelle :

Ce service est composé de cardes d'études des ressources humaines et des gestionnaires administratifs, il a trois missions principales qui sont les suivantes :

- La gestion des objectifs et leurs mouvements (recrutement, mutations, promotion,...),
- La gestion prévisionnelle des objectifs par la réalisation des plannings prévisionnels des recrutements et des départs en retraite.
- L'établissement des organisations.

b. Service Formation/Recrutement :

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

Figure N°2 : organigramme du service recrutement formation

Source : document interne de la DRGB

- **Section formation**

Cette section assure la formation et le perfectionnement des agents afin d'établir une adéquation entre les qualifications du personnel et le poste occupé. Pour cela, chaque année la section établit un plan prévisionnel de formation selon deux volets, à savoir physique et financier. On signale l'existence de deux types de formation, courte et longue durée.

La formation est assurée soit en faisant appel aux moyens propres à l'entreprise (humains, matériels), soit par des centres de formation spécialisés.

- **Section recrutement**

- Prise en charge des demandes de recrutement.
- Elabore un plan de recrutement à partir des besoins des structures,
- Etablit des demandes de vacation du personnel interne et externe,
- Etablit les plannings des examens de sélection,
- S'occupe de toute la procédure de recrutement du personnel temporaire et permanent.

- **Cellule communication :**

- Elaborer et assurer le suivi d'un plan interne de la Région suivant les orientations et les objectifs de l'activité,
- Concevoir et réaliser les moyens de communication interne,
- Diffuser les documents de la communication transmis par la direction communication groupe et la cellule communication TRC,

- Couvrir les événements qui se produisent au sein de la région (tenue des conférences, formation,...),
- Prendre en charge le secrétariat des réunions (rédaction des P.V)
- Participer, avec la cellule communication TRC, à l'élaboration de la revue de l'activité TRC « Pie-News) par la rédaction d'articles valorisant TRC,
- Prendre en charge la partie « contenu » du site internet.

- **Mission du département RHC :**

Le département des ressources humaines et communication de la DRGB a pour mission d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité nécessaires, de gérer l'évolution des carrières des agents et de planifier des besoins en moyens humains a court, moyen et long terme.

- **Objectifs du département RHC :**

L'objectif stratégique du département RHC est la prospection et le recrutement du potentiel humain, sa préservation et son développement qualitatif en vue de réaliser la meilleure performance possible. Parmi ces objectifs on peut citer :

- La recherche et la sélection du potentiel humain,
- La contribution à l'optimisation de l'emploi,
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel,
- La contribution à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formation,
- L'optimisation de la gestion du centre formation de l'entreprise.

Chapitre 04

La formation au sein de la Sonatrach /DRGB

Chapitre 04 : La formation au sein de la DRGB *Sonatrach***Section 01 : La politique de formation adoptée par la Sonatrach/TRC DRGB**

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

1.1. Les finalités de la formation :**1.1.1. Développement du professionnalisme :**

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

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

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

1.1.2. L'ouverture sur l'extérieur et veille technologique :

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

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

1.1.3. Transfert des technologies :

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

1.1.4. Le développement d'une culture d'entreprise :

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

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

1.2. Processus d'élaboration d'une politique de formation au sein de Sonatrach/ DRGB

Le directeur élabore et diffuse une note d'orientation aux responsables hiérarchiques.¹

1.2.1. Identification des besoins individuels de formation à partir du S.A.P :

Le responsable formation recueille les fiches d'appréciation, consolide les propositions individuelles de formation du premier responsable hiérarchique,

¹ Document interne de Sonatrach direction régionale de Bejaia.

consolide les attentes individuelles de formation (projet professionnel) et établit les états prévisionnels de besoins individuels de formation.

1.2.2. Identification des besoins collectifs de formation :

- la DRH diffuse les fiches de recueil des besoins de formation,
- le responsable hiérarchique de la structure concerné par la formation renseigne les fiches des besoins collectifs de formation,
- le responsable formation consolide les demandes collectives de formation et établi un état prévisionnel des besoins collectifs de formation par structures.

1.2.3. Analyse des demandes de formations par structures :

- le comité formation examine les états prévisionnels des besoins collectifs de formation puis valide ou révisé les états d'attentes individuelles,
- le directeur approuve les états prévisionnels de besoins de formation,
- le responsable formation élabore le plan de formation et transmet le plan de formation de l'unité pour arbitrage et consolidation,
 - le comité de formation approuve le plan de formation
 - le responsable de formation diffuse le plan approuvé et élabore le cahier des charges pour les actions de formation de groupe.

1.2.4. Mise en œuvre du plan de formation :**a. Programme de formation interne :****➤ Formation sur le site**

- Le responsable formation consulte la liste des formateurs interne, choisi les formateurs en fonction du programme de formation à dispenser puis arrête le planning des réalisations. Ensuite il prépare les moyens pédagogiques et

logistique, convoque les agents programmés, démarre la formation et participe à l'évaluation de la formation.

- Les stagiaires renseignent la fiche d'évaluation,
- Le responsable formation établit un rapport d'évaluation de la formation et transmet, à la fin l'évaluation au responsable hiérarchique.

➤ **Formation dans les centres de formation de l'entreprise**

- Le service formation transmet le cahier des charges ou inscrit les agents retenus selon la demande de formation collective ou individuelle et reçoit l'offre de formation ou la confirmation de l'inscription. Suite a cette étape il convoque les participants à la formation, établit l'ordre de mission, prévoie la prise en charge et le transport et participe au démarrage pour les formations de groupe.
- Les stagiaires renseignent la fiche d'évaluation,
- Le service formation établit un rapport d'évaluation de la formation, vérifie et approuve les facteurs et transmet l'évaluation au responsable hiérarchique.

➤ **Formation de longue durée**

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

b. Programme de formation en externe

- La DRH établit le cahier des charges, fait publier un appel d'offre formation, établit le contrat avec l'organisme de formation.
- La DRH lance la formation, fait renseigner la fiche d'évaluation, participe à l'évaluation de formation, recueille le diplôme ou l'attestation de formation puis entame la procédure de vérification et d'approbation des facteurs de formation.

1.2.5. Elaboration des rapports d'activité formation :

Le service formation élabore le rapport mensuel de formation (tableaux de bord mensuels de formation), le rapport trimestriel de formation (tableaux de bord trimestriels de formation), le rapport semestriel de formation (tableaux de bord semestriel de formation) et le bilan annuel de formation.

1.2.6. Enregistrement de la formation :

- Le service formation met à jour l'application informatique GRH par le biais d'une fiche de carrière, met à jour le dossier administratif du personnel formé, constitue un dossier individuel pour les formations de longue durée et constitue un fond documentaire formation .

1.3. Evaluation de la formation

A l'issue de la formation, le participant renseigne une fiche d'évaluation de la formation qu'il transmet à son chef hiérarchique qui la vise. Cette fiche est ensuite communiquée au responsable de la formation ainsi que l'attestation de présence et/ou l'attestation de formation.¹

En fonction des résultats de la formation et de l'évaluation des compétences du participant, le responsable hiérarchique émet un rapport d'appréciation.

¹ document interne de sonatrach direction régionale de Bejaia

Le comité de formation de l'unité passe en revue les résultats des formations réalisées. Il existe deux types d'évaluation au sein de sonatrach/DRGB :

1.3.1. L'évaluation a chaud

Elle se fait directement juste après la formation par les supérieurs afin de pouvoir connaître le degré de satisfaction des formés en terme de prestations par les formateurs (contenu de programme, disponibilité de documentation, prestation des animateurs, ...) ainsi que l'atteinte des objectifs pédagogique.

1.3.2. L'évaluation a froid

Elle consiste à suivre et à examiner les apprenants après un certain temps de leurs formations et vise à savoir si les nouvelles connaissances ont pu être utilisées dans leur milieu professionnel.

Néanmoins, au niveau de l'activité TRC, l'évaluation se fait uniquement par le biais de questionnaire « à chaud » de satisfaction sous format papier non consolidé dans un système d'information, l'autre critère est l'écart planifié/réel. Du point de vue de l'apport réel/compétence ou la contribution à la performance de l'entreprise, aucun indicateur n'existe en matière d'évaluation de la formation.

1.4. Les types de formation¹

1.4.1. Selon la finalité

a. Formation induction

Elle touche essentiellement les nouvelles recrues qui subissent une insertion avant qu'elles occupent des postes de travail, afin de s'intégrer dans l'organisation et l'ambiance du travail en groupe, c'est-à-dire être en situation professionnelle, sous l'œil d'un tuteur « encadreur » interne de la DRGB, ayant exercé dans le même poste ou dans un poste similaire.

Cette formation d'une durée de 12 mois, s'achève par la remise d'un projet concernant une problématique posé par la DRGB, sous forme d'un mémoire avec soutenance.

¹-document interne de sonatrach direction régionale de Béjaia

b. Formation fournisseur

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

c. Formation apprentissage

Selon la loi 07/81, l'état exige de chaque entreprise de prendre en charge des apprentis dans le but de réduire le poids sur les centres de formation professionnelle.

d. Formation perfectionnement

Son but est d'évaluer le niveau de qualification et d'aspiration des salariés qui peuvent bénéficier d'une promotion à des postes supérieurs.

e. Formation recyclage professionnel

Cette formation vise à acquérir des capacités nouvelles en vue de déplacer un nouveau poste de travail de même niveau.

1.4.2. Selon la durée**a. Formation courte durée**

Toute action dont la durée globale est inférieure à six mois est considérée comme formation de courte durée. Cette formation a pour objectif l'amélioration du niveau professionnel des agents en adéquation avec les exigences des postes occupés ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

- Séminaires

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

L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par un apport à l'état d'art dans le domaine considéré. L'objectif de ces formations est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau. Ce type de formation touche un domaine homogène.

- formation continue qualifiante

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

- formation discontinu diplômante

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

b. Formation longue durée

C'est toute action dont la durée globale est égale ou supérieure à six mois en continu. Elle a pour objectif le développement personnel des agents ayant le potentiel requis et pouvant évoluer suivant un plan de carrière harmonieux entre leurs aspirations et les besoins de l'entreprise.

On distingue les types suivant :

- Formation interne qualifiante

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

- Formation externe diplômante

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

Les responsables hiérarchique recommanderont aux candidats, les filières d'enseignement en fonction de l'adéquation « profit des agents, exigences des postes occupés ou à occuper » après l'entretien d'appréciation.

1.5. Les lieux de formation**1.5.1. En Algérie**

Les actions de formation peuvent être réalisées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'Algérie au niveau de sonatrach ou hors sonatrach.

a. Centre de formation en entreprise(CPE)

Les centres de formation de l'entreprise sont agréés par la direction des ressources humaines. Cet agrément est obtenu au vu de l'existence d'une infrastructure nécessaire et suite à une formation pédagogique des formateurs, leur certificat, et la validation des programmes de formation.

b. Algérien Petroleum Institute (IAP)

L'IAP, situé à Boumerdes, détenu par Sonatrach à 82% et par Statoil Hydro à 10%, Naftal à 4%, assure des formations opérationnelles de niveau international dans les domaines de l'énergie et des mines, et plus particulièrement : amont hydrocarbures, management, HSE, génie de l'environnement, finance, ressources humaines, communication d'entreprise.¹

L'IAP dispose de trois établissements situés à :

- Boumerdes, pour les formations destinées aux ingénieurs spécialisés et master of science dans les domaines scientifiques et techniques de la chaîne pétrolière et gazière, l'électricité et les mines.
- Skikda et Oran, pour les formations destinées aux techniciens supérieurs spécialisés et ingénieurs d'application dans les techniques pétrolières.

c. Institut de formation Naftogaz

Centre de formation SONATRACH filial à 100%. Il a été certifié ISO 9001 V 2000. Le certificat a été remis le 12 octobre 2004 par le représentant de SGS.ICS France, organisme certificateur. Ses missions et activités principales sont :

- Formation de techniciens supérieurs et agents de maîtrises opérationnels,
- Recyclage et perfectionnement des cadres de l'entreprise.
- Assistance et conseil et recherche appliqué.

¹-document interne de Sonatrach direction régionale de Bejaia.

1.5.2. Hors sonatrach

Sur la base des rapports des participants et de la contribution des formations par la réalisation des objectifs, les structures de la formation de l'entreprise doivent procéder à une évolution des programmes. Une liste des centres et organisme privés agréés par l'entreprise sera publiée par la direction des ressources humaines.

1.5.3. A l'étranger

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

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

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

De même, l'original de la documentation doit être remis à la structure des ressources humaines qui leur resituera une copie.

1.6. Les principaux objectifs de la formation

Les lignes directrices affichées par l'entreprise en matière de formation s'articulent autour des axes suivants :

- Développer les compétences managérial ;
- préparer la relève identifier pour les postes clés ;
- former des spécialiste dans les métiers critiques (forage, réservoir, engineering) ;
- vulgariser la culture HSE (Health, Security, environnement) et développer les compétences dans le domaine du HSE et de la sécurité industrielle ;
- professionnaliser les pratiques dans les métiers RH, FIN, JUR, ADG ...
- développer la spécialisation et l'expertise dans les domaines des finances, économie pétrolière, fiscalité pétrolière et le management des projets.

Tableau: Evaluation de l'effectif formé (2009/2010)

Année	2009	2010	2011
Effectif permanent	748	769	734
Effectif formé	442	292	256
Pourcentages	59%	38%	34%

Source : document interne de sonatrach/TRC DRGB

L'organisation et l'ambiance du travail en groupe, c'est-à-dire être en situation professionnelle, sous l'œil d'un tuteur « encadreur » interne de la DRGB, ayant exercé dans le même poste où dans un poste similaire.

Cette formation d'une durée de 12 mois, s'achève par la remise d'un projet concernant une problématique posé par la DRGB, sous forme d'un mémoire avec soutenance.

Section 02 : L'élaboration du plan de formation :

Document finalisé par la direction d'une entreprise afin de prévoir, mettre en œuvre et évaluer la formation de son personnel pour une période donnée. Il récence et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées pour le personnel de l'entreprise. Il indique les publics visés, le budget et les résultats attendus.¹

2.1. L'identification des besoins :

Les besoins exprimés par toutes les structures opérationnelles influencent sur la politique de formation et sur le développement de l'entreprise, on peut distinguer deux formes :

¹ Document interne de Sonatrach direction régionale de Bejaïa.

2.1.1. Les besoins collectifs

Sont exprimés par la DRGB sous forme d'orientations de recommandation qui touche la maintenance des installations concernant le transport des hydrocarbures, la prévention et la sécurité industrielle et la protection cathodique. Dans le but d'atteindre une meilleure application des actions stratégique à court terme.

2.1.2. Les besoins individuels :

Qui sont exprimés par les exigences du poste dont les principaux besoins nécessitent l'information, la langue (essentiellement la langue anglaise). La maîtrise d'emplois des nouveaux équipements et d'autre par le supérieur hiérarchique qui va exprimer les besoins des salariés par supervision directe qui va détecter les besoins individuels.

a. Le recueil de besoin :

Après avoir identifié les besoins, le rôle de service formation service formation est de traiter de ordonner ces besoins selon des priorités. Les listes des besoins arrivent au service formation par deux canaux :

- Les canevas :

Sesont des documents sous forme des tableaux destiné aux bénéficiaires pour faire remplir les informations liées aux besoins exprimés, ces canevas sont envoyés à chaque service de la structure pour remplissage sans réunion et son déplacement.

- **Par réunions de travail :** elles sont organisées par le service de formation, ce dernier Réuni les agents et les superviseurs face à face, pour mieux exposer leurs besoins volontairement.
- **Analyse des besoins :** elle intègre l'ensemble des facteurs externes et interne au travail à la DRGB. Le service formation exprime ces besoins après une filtration et un ordonnancement selon les priorités et les exigences déterminées par :

- Les objectifs et les opérations stratégiques ; le service formation assure la budgétisation des actions formation et les ambitions stratégiques.
- La prise en charge des actions de formation qui se réalisent selon leur degré d'importance ; des rôles qu'elle joue pour réaliser les attentes de l'organisation.

- **L'organisation de la formation :**

Le service de formation a pour activité d'organiser et d'identifier les responsabilités en métier de formation en collaboration avec la direction régionale et le responsable hiérarchique des unités. Cette démarche est résumée comme suit :

- Les grandes orientations stratégiques viennent de la direction générale de la SONATRACH.
- Les directeurs des unités établissent des listes des besoins ressentis et observés par chaque unité.
- Le responsable formation de la direction et le chef des unités organisent des réunions avec des salariés désignés à faire des formations ; en leur expliquant leurs objectifs en formation et les attentes de l'entreprise en matière de nouvelles compétences.
- Expliquer les dates de départ et les retours et les conditions d'hébergement, de restauration,.....etc.

Après avoir communiqué les orientations et hiérarchiser les besoins, le service de formation entame la phase des traitements des couts liés aux différentes actions de plan de formation.

- ✓ **Traitement des couts :** pour traiter les couts, la direction ressources humaines suit les démarches es suivantes :

- Direction des finance et de comptabilité enregistrent les couts d'acquisitions d'une formation ; le transport,.....
- Les salariés en formation perçoivent l'intégralité de leur rémunération (salaire de base et primes) et ceux qui suit une formation à l'étranger bénéficient d'une allocation devise dont le montant est tributaire de lieu et de la durée de la formation.

- ✓ **Qualification des besoins** : elle se fait par une transformation des besoins en valeur mesurable par deux variables :
 - L'effectif par agent ou par groupe.
 - La durée par jour, heure, ou par mois et le nombre des hommes ou des jours.

- ✓ **Le budget de la formation** : Le budget de formation se résume par les étapes suivantes :
 - Quantification des besoins : homme/ jours, homme /mois.
 - Déterminer le cout unitaire de la formation par les formations.
 - Calculer le cout global des actions de formation qui concerne le plan annuel.
 - Les dépenses des actions de formations sont réglées par le budget de la DRGB, lorsqu'il s'agit des actions de formation interne ou à l'étranger. Dans le cadre d'un contrat d'achat des équipements nouveaux, les fournisseurs s'occupent des actions de formation qui seront comptabilisé avec le cout total de la formation propre à la DRGB. Et cette dernière doit former des agents afin d'acquérir des techniques et des modèles de fonctionnement de ses équipements ainsi que leurs maintenances.
 - Les moyens propres des fournisseurs seront mis à la disposition des formés après avoir élaboré les plans de formation, la DRGB entame la

phase de la mise en œuvre de ce qui est prévu comme action de formation qui se complète par des procédures de contrôle et un suivi des évolutions.

2.2. La mise en œuvre de plan de formation :

2.2.1. Etablissement de calendrier du plan de formation : au sein de la DRGB nous avons deux sortes de formation :

2.2.2. La formation collective : est constituée d'un groupe de 10 à 12 personnes, la formation est menée par les cadres de l'entreprise ou par un programme extérieur.

Le calendrier de formation est fait par le service formation en collaboration avec le service formateur, il s'agit donc de transcrire le programme en séquence pédagogique et de répartir la population ciblée en groupe pédagogique homogène en fonction de leur disponibilité et de façon où il n'y a pas un dysfonctionnement dans le processus de travail.

A partir de là, le calendrier se prépare afin de situer le programme dans le temps.

2.2.3. La formation individuelle : elle concerne une seule personne à savoir les cadres, qui suivent la même procédure que la formation collective pour l'élaboration d'un calendrier dans le temps.

2.3. Comptabilisation des dépenses en formation : dans le cadre de l'exécution des plans de formation, un suivi des réalisations financières se fait mensuellement, trimestriellement et annuellement, et les frais comptabilisés sont :

2.3.1. Les frais pédagogiques : concernent les frais d'enseignement et les moyens mis à la disposition des salariés.

2.3.2. Les frais hébergements : concernent la restauration et loger des salariés.

2.3.3. Les frais de transport : englobent tous les frais de transport pour le trajet qui lie la direction générale de l'organisme de formation.

2.3.4. Les frais de mission : ce sont toutes les dépenses déboursées en argent sur les formations en dehors de cadre de prise en charge.

L'addition de ces couts constitue la réalisation d'une action de formation donnée et une analyse des écarts set faite en comparant la réalisation à la prévision financière.

2.4. Le suivi et évaluation de plan de formation :

Après avoir montré les étapes suivis par la DRGB pour l'élaboration d'un plan de formation, maintenant nous allons faire le point sur la manière de sa mise en œuvre et son évolution au sein de l'entreprise.

2.4.1. Le suivi du plan de formation :après l'élaboration de plan de formation, la DRGB sectionne des prévisions annuelles en objectifs mensuels, trimestriels, et semestriels, en suite elle procède à l'exécution de ce plan, et le suivi est nécessaire durant tous l'exercice et il se fait comme suit ;

- **Rapports et bilan mensuels :** le service formation fait la réalisation physique et financière des actions de formation faisant ressortir les écarts par rapport aux objectifs mensuels.

- **Le bilan trimestriel** : il regroupe l'ensemble des réalisations financières et physiques de trois mois faisant ressortir les écarts par rapport aux objectifs trimestriels.
- **Les bilans semestriels** : c'est l'ensemble de deux trimestres en faisant ressortir les écarts par rapport aux objectifs semestriels.
- **Le bilan annuel** : englobe les réalisations physiques et financières en faisant ressortir les écarts par rapport aux objectifs annuels.

Une fois le bilan est finalisé sera transmis à la direction des ressources humaines pour le contrôle et la consolidation.

Chapitre 05

Analyse et interprétation des données

Chapitre 05 : Analyse et interprétation des données**Section 01 : Les caractéristiques de la population d'étude :****Tableau N° 1 :** La répartition des enquêtés selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	30	73,2%
Féminin	11	26,8%
Total	41	100%

Source :enquête sur le terrain.

D'après l'analyse de ce tableau, nous constatons que 73.2 % des personnes interrogées sont du sexe masculin et 26.8% sont du sexe féminin.

Cette prédominance du sexe masculin s'explique par la méthode du travail appliqué par l'entreprise vis-à-vis sa politique et ses objectifs. Ce qui fait que la présence masculine est plus importante dans les métiers qualifiés à haut risque, cela s'explique par l'activité exercée à **Sonatrach**, sachant que cette dernière est une industrie d'hydrocarbure.

Donc les hommes, occupent plus les postes de travail qui s'appuient sur des nouvelles technologies qui imposent un contact direct avec la machine, et aussi se sont les plus disponibles dans leur travail et s'engagent à long terme dans leur carrières professionnelles, contrairement aux femmes qui trouve son importance

dans les métiers les moins risqués tel que les postes administratifs, mais aussi elle subissent des contraintes familiales à savoir l'éducation des enfants, congés de maternités ...etc.

Tableau N° 2 : la répartition des enquêtés selon l'âge

Ages	Fréquence	Pourcentage
25 – 30ans	1	2,4%
31-45ans	32	78,0%
46ans et +	8	19,5%
Total	41	100%

Source : enquête sur le terrain.

Ce tableau constitue la répartition des enquêtés selon la catégorie d'âge, à partir de la quel, nous avons bien constaté la catégorie la plus dominante est celle de (31-45ans) avec un pourcentage de 78 % ensuite catégorie de 46 ans et plus avec un taux de 19,5% ; contre 2,4% seulement pour la catégorie de (25- 30).

Peut être le fort effectif de la catégorie moyenne (31 -45 ans) revient a l'importance du facteur de l'ancienneté et d'expérience de l'entreprise, cette dernière cherche la maitrise du travail et la qualification qui peuvent porter une certaine nouveauté suite aux formations proposés par l'organisme chose qui est marqué dans la catégorie la plus vielle, et la dernière qui à de faible pourcentage par ce que c'est la catégorie la plus jeune dans laquelle la majorité d'eux n'ont pas d'expérience.

Tableau N° 3 : La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage
Cadre moyen	29	70,8%
Cadre supérieur	12	29,2%
Total	41	100%

Source : enquête sur le terrain

Les données présentées dans ce tableau illustrent que, 70,8% de notre population d'étude sont des cadres supérieurs tandis que, 29,2% d'eux ont un niveau moyen. Nous pouvons déduire que la majorité des salariés de la **DRGB** sont des cadres universitaires, cela s'explique selon l'adéquation de leurs diplômes obtenus et la nécessité de poste en matière de savoir-faire part contre ceux qui ont des cadres moyens sont les éléments les plus anciens dans l'entreprise qui ont d'expérience.

Tableau N° 4: La répartition des enquêtés selon l'année de recrutement

Année de recrutement	Effectifs	Pourcentage
1975- 1985	4	9,8%
1986- 1996	3	7,3%
1997- 2007	28	68,3%
2008 à nos Jour	6	14,6%
Total	41	100%

Source : enquête sur le terrain

Les données présentées dans ce tableau illustrent que la majorité des membres enquêtés soit 68,3% sont recrutés entre les années 1997-2007, dont les autres soit 14,6% sont recrutés de 2008 à nos jours.

Nous avons constaté que la **DRGB** a un effectif très élevé en 1997 et plus, vu la politique de recrutement suivie dans l'organisme par contre les deux premières se sont les cadres à la porte de la retraite.

Tableau N° 5 : La répartition des enquêtés selon le niveau académique

Niveau académique	Effectifs	Pourcentage
Secondaire	4	9,7%
Universitaire	37	90,3%
Total	41	100%

Source : enquête sur le terrain.

Ce tableau ci-dessus montre que la majorité des cadres, de **Sonatrach** sont des universitaires avec 90,3%, contre 9,7% du niveau secondaire. D'après cette analyse nous remarquons que le responsable de l'entreprise est doté d'un haut niveau d'instruction et cela revient à la nouvelle vision de l'entreprise pour l'emploi et la performance ; mais cela n'empêche pas la présence des cadres de niveau moyen dans la **DRGB** par leurs expériences vécues et ancienneté.

Tableau N° 6: la répartition des enquêtés selon l'ancienneté à la sonatrach

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5ans	10	24,4%
De 5 à 9 ans	15	36 ,6%
De 10 à 19 ans	11	26 ,8%
Plus de 20 ans	5	12 ,2%
Total	41	100%

Source :enquête sur le terrain

D'après ce tableau nous constatons que 36,6% représente le personnel ayant plus de 5ans d'ancienneté, par contre ce qui ont plus de 10ans représente 26 ,8%, et les cadres ayant mois de 5 ans représente 24,4% du personnel, tandis que ceux qui ont plus de 20ans ne représente que 12,2%.

Cette analyse montre, que la **DRGB** accorde un grand effort pour le personnel qui va s'intégré dans son organisation, mais cela se focalise sur sa qualification assuré par l'entreprise, aussi son rajeunissement qui peut apporter de nouvelles connaissances pour le bien de l'entreprise , alors cette dernière forme l'agent pour gagner de ses performances, chose qui se présente pas avec le personnel ayant plus de 20 ans d'ancienneté, puis que du jour a l'autre il va quitté l'entreprise.

Section 02 : La vérification de la première hypothèse :**Tableau N° 7 :** la répartition d'échantillon selon le nombre de la formation

Le nombre de formation	Effectifs	Pourcentage
Une fois	16	39,%
Deux fois	8	19,5%
Trois fois et plus	17	41,5%
Total	41	100%

Source : l'enquête

Les résultats de ce tableau montrent que la majorité de notre échantillon, avec un taux de 41,5% ont bénéficié de plusieurs stage de formation durant leurs carrières professionnelles dans l'entreprise, face à un pourcentage de 39% pour ce qui ont bénéficiés simplement d'une seule formation, tandis que un pourcentage de 19,5% pour ce qui ont bénéficiés au mois de deux fois.

Nous avons constaté que l'entreprise favorise les chances d'accéder à la formation et permet à leurs cadres de réaliser plusieurs fois la formation, cette dernière occupe une place primordiale dans la politique de l'entreprise, c'est un attribut essentiel à sa compétitivité.

On conclut que, la DRGB a énormément investit en matière de formation vue les grandes évolutions technologiques, afin de garder sa place valorisante dans le marché concurrentiel.

Tableau N° 8 : la relation entre le niveau d'instruction et les exigences de poste

		les exigences de votre poste, nécessitent une formation afin d'améliorer vos performances		Total
		oui	Non	
niveau académique	Secondaire	2 100,0%	- -	2 100,0%
	Universitaire	36 92,3%	3 7,7%	39 100,0%
Total		38 92,7%	3 7,3%	41 100,0%

Source : enquête sur le terrain

D'après le tableau ci-dessus nous constatons, que 92,7% des enquêtés affirment que les exigences de leurs poste nécessitent une formation, par contre 7,3% déclarent l'inverse.

100% des cadres ayant un niveau secondaire, déclarent que la formation est fondamental afin d'améliorer leurs performances, tandis que 92,3% de ceux qui ont un niveau universitaire.

Par ailleurs, 7,7% des interrogés nie cette vérité.

On déduit que, la formation consacré pour les exigences du poste est beaucoup plus centralisée aux cadres universitaires, dont l'entreprise accorde une grande importance à la formation ce qui est visible dans le taux de budget que consacre la **DRGB** aux actions de formation, qui permet l'adéquation entre les

exigences du poste occupé et le niveau académique des cadres, c'est dans ce sens qu'il nous a affirmé le responsable de la formation durant l'enquête que : « *l'investissement dans le personnel est le meilleur investissement* », cela interprète une source de développement.

Et pour ceux qui ont regard négatif de la formation, se sont des cadres qui ont des tâches administratives qui ne nécessitent pas des formations.

On conclut que, la DRGB donne à ses cadres la chance d'améliorer leurs lacunes vis –avis leurs tâches.

Tableau N° 9 : la relation entre l'ancienneté et le besoin de formation

		avez-vous ressenti le besoin de formation		Total
		Oui	Non	
Ancienneté à la Sonatrach	Moins de 5ans	9 90,0%	1 10,0%	10 100,0%
	De 5 à 9 ans	14 93,3%	1 6,7%	15 100,0%
	De 10 à 19 ans	12 100,0%	- -	12 100,0%
	Plus de 20 ans	4 100,0%	- -	4 100,0%
Total		39 95,1%	2 4,9%	41 100,0%

Source : enquête sur le terrain.

D'après ce tableau, nous observons que 95,1% des interrogés affirment leurs besoins d'être formé, contre 4,9% qui déclarent l'inverse.

100% des enquêtés ayant une ancienneté professionnelle entre 10à 19ans et plus de 20 ans, expriment leurs besoin en formation, 93,3% de ceux qui ont ancienneté professionnelle entre 5 à 9 ans, ainsi 90% des enquêtés d'une ancienneté mois de 5 ans.

Nous remarquons que, plus que les cadres sont anciens, plus qu'ils ont vraiment le besoin d'être formé, dû a la connaissance de la politique de formation, et l'adoption de la culture de l'entreprise.

On conclut que la **DRGB** prouve une gestion qualifiante en permettant à ses cadres d'être acteur de leurs apprentissages, ce qui favorise leurs besoins en formation pour s'intégrer dans l'entreprise.

Tableau N° 10: la représentation d'échantillon selon les critères de la formation.

Critère de formation	Effectifs	Pourcentage
Recommandation et observation du responsable	21	51,2%
Demande personnelle	3	7,3%
Décision de la direction	17	41,5%
Total	41	100%

Source : enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessous montre que la plus part des formés, soit de 51,2% sont orienté vers une formation selon des recommandations et observations de leurs responsables, tandis que 41,5% d'eux sont sélectionnées à une action de formation selon la décision de la direction, par contre le reste de 7,3% sont distinguées par leurs demande personnel.

Cela explique que l'entreprise prend la formation de ses cadres parmi ses préoccupations les plus intéressantes, selon le responsable de formation la sélection à une action de formation se fait selon plusieurs critères qui sont : l'aptitude professionnel, la réalisation d'un projet et le besoin du poste du travail.

Tableau N° 11 : la relation entre le nombre de formation et le besoin de formation

	avez-vous ressenti le besoin d'être formé		Total	
	oui	Non		
comme bien de fois avez-vous bénéficié de la formation ces cinq dernières années	Une fois	15 93,8%	1 6,2%	16 100,0%
	Deux fois	8 100,0%	- -	8 100,0%
	Trois fois et plus	16 94,1%	1 5,9%	17 100,0%
Total	39 95,1%	2 4,9%	41 100,0%	

Source : enquête sur le terrain.

D'après ce tableau nous observons que 95,1% de notre population déclarent le besoin d'être formé, contre 5,9% déclarent la non expression de besoin en formation.

100% des enquêtés ont bénéficié au moins de deux formation, tandis que 94,1% représente ce qui ont bénéficié trois fois et plus. Alors que, 6,2% nie cette vérité.

On déduit, que le besoin d'être formé est beaucoup plus centralisée au niveau des cadres ayant deux formation et plus dans leurs carrière professionnelle, qui dû au poste occupé vis-à-vis la complexité de leurs tâche à savoir la technologie avancé, d'après certains enquêtés : « *acquisition de nouvelles connaissances, c'est une manière de se sentir plus utile dans l'entreprise* »

la **DRGB** reconnaît la place de l'individu dans le processus de formation, il s'agit en effet de concevoir des dispositifs de formation qui s'adaptent aux cadres en tenant compte de leurs besoins ; c'est la question de responsabilisation, d'après l'un des enquêtés : « *quand l'entreprise me forme, cela veut dire qu'elle compte sur moi* » chose qui rend le salarié plus utile et bénéfique.

On conclut que, quelque soit le nombre de formation programmé, les formés ont réussi à acquérir un savoir, un savoir-faire et améliorer leurs connaissances, ce qui les a permis d'être plus compétant et plus opérationnels dans leur travail.

Tableau N° 12 : la relation entre l'objectif de la formation et le poste occupé

	la formation qu'avez suivie à pour objectifs de			Total
	Acquérir de nouvelles compétences	Approfondir vos connaissances	S'adapter au poste de travail	
Poste occupé	Cadre moyen	-	-	2
		-	-	100,0%
	Cadre supérieur	14	13	12
	35,9%	33,3%	30,8%	100,0%
Total	14	13	14	41
	34,1%	31,7%	34,1%	100,0%

Source : enquête sur le terrain.

Les données de ce tableau, nous relèvent que 34,1% des questionnés signalent que la formation a pour objectifs d'acquérir de nouvelles compétences, et une équation de 34,1% ont affirmé que la formation à pour l'adaptation au poste de travail, 31,7% ont répandu qu'elle a pour objectif d'approfondir leurs connaissances.

35,9% représente les cadres supérieurs qui ont suivi une formation, pour objectif d'acquérir de nouvelles compétences, par le fait d'être à jour et plus efficace. Dont 100% représente les cadres moyens ayant pour l'adaptation au poste de travail, ce qui due à l'inadaptation entre la formation suivie et le poste occupé ou bien le niveau d'instruction.

Nous pouvons déduire que cette totalité des cadres de la **DRGBéjaia** selon leurs différents poste occupé déclarent que la formation est un facteur essentiel du développement de leurs compétences, selon eux la formation à un impact positif pour s'adapter a leur poste du travail mais aussi a l'amélioration de leurs connaissances.

L'objectif majeur de la formation c'est de relier les nouvelles procédures, en ce qui concerne l'activité et l'exercer directement au niveau de l'entreprise. En fin, la formation des cadres est une opération bénéfique dans l'acquisition du bagage intellectuelle nécessaire pour l'adéquation aux tâches exécutées.

Tableau N°13 :La relation entre l'expérience professionnelle et le programme de la formation suivie

		pensez-vous que le programme de formation suivi est en harmonie avec votre travail		Total
		Oui	Non	
ancienneté à la Sonatrach	Moins de 5ans	8 80,0%	2 20,0%	10 100,0%
	De 5 à 9ans	9 60,0%	6 40,0%	15 100,0%
	De 10 à 19ans	10 83,3%	2 16,7%	12 100,0%
	Plus de 20ans	4 100,0%	- -	4 100,0%
Total		31 75,6%	10 24,4%	41 100,0%

Source : enquête sur le terrain

Selon ce tableau, nous observons que 75,6% de notre population d'étude affirment L'harmonie de programme avec leur travail, en revanche 24,4% des interrogés déclarent l'inverse.

100% des cadres affirmant l'adéquation de programme de formation par rapport à leur ancienneté marqué plus de 20 ans, suivi par 83, 3% représente ce qui ont 10 à 19ans d'expérience professionnelle, tandis que 40% représente la catégorie varié entre 5 à 9 ans qui déclarent la non adéquation du programme.

Nous remarquons que, plus les cadres sont anciens, plus qu'ils ont la chance de maîtriser leurs postes, dû a la connaissance parfaite de la tâche exercée, se qui

favorise mieux la compréhension des programme de chaque formation vis à vis leur poste occupé, donc l'entreprise prouve une gestion qualifiante en permettant à ses cadres d'être acteur de leur apprentissage, ce qui favorise leur intégration dans le poste. De ce fait la **DRGB** affiche son engagement par rapport à l'harmonie du programme de formation pour accompagner les changements et les mutations économique pour préserver la motivation de son capital humain.

Tableau N° 14 : la relation entre la formation suivie et la date de recrutement

	où avez vous suivi cette(es) formation(s)			Total	
	Au sein de l'établissement	A l'étranger	Dans un institut		
année de recrutement	1975-1985	2 50,0%	- -	2 50,0%	4 100,0%
	1986- 1996	3 50,0%	- -	3 50,0%	6 100,0%
	1997- 2007	6 24,0%	3 12,0%	16 64,0%	25 100,0%
	2008à nos jours	3 50,0%	- -	3 50,0%	6 100,0%
	Total	14 34,1%	3 7,3%	24 58,5%	41 100,0%

Source :enquête sur le terrain.

La tendance de ce tableau, montre que 58,5% des interrogés ont suivi une formation au sein d'un l'institut, tandis que 34%,1% ont fait une formation au sein de l'établissement, par contre 7,3% deux ont bénéficié d'une formation à l'étranger.

Et comme il est remarquable, 64% c'est le taux le plus élevés qui appartient à la catégorie recruté de 1997- 2007, ainsi un pourcentage de 50% pour les trois d'autres catégories qui restent.

Par ailleurs, 50% représente le taux des catégories recruté de 1975 au 1996 et 2008 a nos jours ;

Nous avons constaté que la **DRGBejaia** favorise beaucoup plus le suivi de la formation au sein de l'institut et au sein de l'établissement, en tenant compte de la disposition des centres de formation propre à elle parmi eux : le centre de

perfectionnement à Oran, le centre de Naftogaz à Hassi Massaoud et le centre de Boumerdes...etc., mais dans le cas de la réalisation d'un nouveau projet, l'entreprise accède à des formations à l'étranger pour l'importation des nouvelles techniques et méthodes de travail qui la permet de garantir son ampleur international.

Section03 : vérification de la deuxième hypothèse

Tableau N° 15: la relation entre le sexe et la formation comme un moyen de motivation

		considérez vous que la formation est un moyen de motivation		Total
		Oui	Non	
Sexe	Masculin	28 90,3%	3 9,7%	31 100,0%
	Féminin	10 100,0%	- -	10 100,0%
Total	Effectif	38	3	41
	% compris dans sexe	92,7%	7,3%	100,0%

Source : enquête sur le terrain

La tendance de ce tableau montre que 92,7% des interrogés considère que la formation, est moyen de motivation, contre 7,3% qui nie cette vérité.

Nous constatons que 100% des cadres sont du sexe féminin ; déclarant que la formation est un facteur de motivation, contre 90,3% de la population sont du sexe masculin. Suivi d'un taux de 9,7% qui déclarent l'inverse (non motivation). La motivation des cadres, est donc désormais un facteur essentiel de la réussite.

On conclut que la **DRGB** favorise une motivation au sein de son organisme car elle conduit vers le progrès et la prospérité, qui reste toujours l'outil d'ajustement des nouvelles connaissances et habitudes.

Tableau N° 16 : La relation entre le type de formation et la qualité de la formation

		êtes-vous motivé par la qualité des formations qu'avez-vous suivies		Total
		Oui	Non	
quel type de formation avez-vous suivi	Recyclage	4 57,1%	3 42,9%	7 100,0%
	Fournisseur	2 100,0%	- -	2 100,0%
	Apprentis	1 100,0%	- -	1 100,0%
	Perfectionnement	29 93,5%	2 6,5%	31 100,0%
Total	36 87,8%	5 12,2%	41 100,0%	

Source : enquête sur le terrain

Dans l'ensemble du tableau, on constate que 87,7% des interrogées affirment leur motivation en terme de qualité, contre 12,2% qui nie cette vérité.

Nous constatons, que 100% des cadres ayant pour type de fournisseur et apprentis, sont motivés par la qualité de la formation suivie, déclarent qu'ils sont adaptés à l'entreprise, aussi maitre a jour leurs compétence dans une discipline, une technologie mais aussi de continuer la pratique des taches de son poste, contre 93,5% ayant pour type de perfectionnement déclarent l'amélioration de leurs savoir, aussi la qualification, et d'élever leur compétences afin de développer des comportements efficaces dans l'entreprise.

42,9% des cadres ayant suivi une formation recyclage, déclarent qu'ils ne sont pas motivé et cela due à la non acquisition des qualifications qui les rend plus performant à leur postes de travail.

On conclut que, la formation au sein de **DRGB** vise l'implication au travail, qui favorise la stabilité et la motivation dans l'entreprise.

Tableau 17: La relation entre le sexe et l'adaptation aux changements de l'entreprise

		la formation vous a-t-elle permis l'adaptation aux changements de l'entreprise		Total
		Oui	Non	
Sexe	Masculin	9 90,0%	1 10,0%	10 100,0%
	Féminin	26 83,9%	5 16,1%	31 100,0%
Total		35 85,4%	6 14,6%	41 100,0%

Source : enquête sur le terrain

Dans l'ensemble du tableau, on constate que la plupart des interrogées expriment leur adaptation aux changements de l'entreprise avec un taux de 85,4% par contre, ceux qui déclarent leur non adaptation sont moins nombreux avec un taux de 14,6%.

Ainsi dans les 85,4%, 90% des hommes déclarent leur adaptation, suivie de 83,9% des femmes qui sont adaptés ; en revanche dans les 14,6% des non adaptés, 16,1% des femmes et que 1% des hommes.

Donc, on constate clairement que la majorité des interrogés adaptée aux changements de l'entreprise appartiennent au sexe masculin, ce qui explique par la vocation exercer dans la **DRGB**, souhaite beaucoup plus les diplômes appropriés aux tâches basiques de l'entreprise dont ces derniers sont obtenus par les hommes que par les femmes, mais aussi l'inadaptation a l'entreprise reflète l'inadéquation entre le poste occupée, le niveau d'instruction, et les connaissances acquises.

Tableau N° 18 : la relation entre la satisfaction des formations suivies et l'adaptation aux changements de l'entreprise

	De manière générale êtes vous satisfait des formations que vous avez suivies		Total
	Oui	Non	
La formation vous-a-t-elle permis l'adaptation aux changements de l'entreprise	32 91,4%	3 8,6%	35 100,0%
	3 50,0%	3 50,0%	6 100,0%
Total	35 85,4%	6 14,6%	41 100,0%

Source : enquête sur le terrain

La tendance de ce tableau montre que 85,4% des interrogés affirment leur satisfaction vis les formations suivies, contre 14,6% qui nie cette vérité.

Nous constatons que 91,4% des cadres affirmant leur adaptation aux changements de l'entreprise, 50% des interrogés déclarent le contraire, suivi d'un t'aux de 50% des cadres manifestant l'inadaptation, prouvent de l'insatisfaction envers l'entreprise.

Par déduction, la satisfaction a l'issu de la formation intensifie l'attachement affectif à l'entreprise. Et puisque la majorité qui est adapté, on

conclut que, la DRGB favorise l'adaptation de ses cadres, en leur assurant la satisfaction en terme du support pédagogiques, c'est dans ce sens que **M. Louis** souligne que : « *l'objectif de la formation est de donner au salariés la possibilité d'exercer de façon satisfaisante pou lui- même et pour l'entreprise les tâches qui lui sont attribuer* ». ¹

Tableau N° 19: la relation entre le bénéfice de la formation et la satisfaction

	de manière générale êtes-vous satisfait des formations que vous avez suivies		Total	
	Oui	Non		
comme bien de fois avez-vous bénéficié de la formation ces cinq dernières années	Une fois	13 81,2%	3 18,8%	16 100,0%
	Deux fois	6 75,0%	2 25,0%	8 100,0%
	Trois fois et plus	16 94,1%	1 5,9%	17 100,0%
Total	35 85,4%	6 14,6%	41 100,0%	

Source : enquête sur le terrain

¹ MATHIS Louis, *gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines*, édition d'organisation, paris ,1982 , P112.

D'après les résultats de ce tableau on trouve que 85,4% des membres de notre échantillon sont satisfaits de leurs formations suivies, contrairement à 14,6% qui ne sont pas satisfaits.

Cependant, à l'intérieur de 85,4% le taux varie selon le nombre de formations suivies qui se présente par 94,1% pour ceux qui ont bénéficié plus de trois fois, et 75% pour ceux qui ont bénéficié de deux fois. Par ailleurs, le 14,6% est réparti en 25% pour ceux qui ont suivi deux fois, contre 18,8% ayant bénéficié une fois ;

On déduit, qu'il existe une influence entre le nombre de formations et le sentiment de satisfaction dans l'entreprise ; plus que le personnel bénéficie des formations, plus qu'ils prouvent une appartenance à son organisme **DRGB**.

On conclut que, la formation joue un rôle majeur dans la persistance de la capacité d'adaptabilité, surtout que l'entreprise entend aujourd'hui à améliorer l'efficacité de l'adaptabilité de ses cadres.

Tableau N° 20: la relation entre le type de formation et la maîtrise des tâches

		la formation vous a-elle permis de mieux maîtriser vos tâches liées au poste de travail		Total
		Oui	Non	
quel type de formation avez-vous suivi	Recyclage	4 57,1%	3 42,9%	7 100,0%
	Fournisseur	2 100,0%	- -	2 100,0%
	Apprentis	- -	1 100,0%	1 100,0%
	Perfectionnement	31 100,0%	- -	31 100,0%
Total		37 90,2%	4 9,8%	41 100,0%

Source : enquête sur le terrain

D'après les données statistiques de tableau ci-dessus, on constate que 90,2% représentent ceux qui affirment la maîtrise du travail à l'issue de la formation, dont 100% d'eux ont suivi une formation de perfectionnement, suivi de même pourcentage pour ceux qui ont suivi une formation fournisseur, 57,1% représente les cadres ayant suivi une formation de recyclage.

En contre partie, 9,8% des interrogés disent le contraire, dont 100% représente ceux qui ont exercé une formation apprentis, 42,9% d'eux ont suivi une formation de recyclage.

Alors on peut dire que les différents types de formation réalisés par la **DRGB** contribuent au développement de la maîtrise des salariés dans leurs travail, mais plus précisément la formation de perfectionnement, qui est la plus adaptée par la **Sonatrach**, elle est accordée aux salariés pour développer leurs connaissances, leurs capacités et comportements liés direct à la leurs domaine de travail, pour perfectionner leurs poste en vue d'une meilleur maîtrise des tâches à accomplir.

Tableau N° 21: la relation entre la catégorie socioprofessionnelle et le plan de formation élaboré

		êtes-vous d'accord pour le plan de formation qui a été élaboré		Total
		Oui	Non	
votre catégorie socioprofessionnelle	Cadre moyen	17 53,1%	15 46,9%	32 100,0%
	Cadre supérieur	6 66,7%	3 33,3%	9 100,0%
Total		23 56,1%	18 43,9%	41 100,0%

Source :enquête sur le terrain

De ce tableau, nous observons que 56,1% des interrogés sont d'accord pour le plan de formation élaboré, contre 43,9% des cadres qui ne sont pas d'accord.

On déduit que 66,7% des cadres supérieurs sont d'accord pour le plan de formation élaboré, suivi par une tendance de 53,1% qui représente les cadres moyens.

Par ailleurs, 46,9% des cadres moyens ne sont pas d'accord pour le plan établi, tandis que 33,3% se sont des cadres universitaires.

On conclut, que la DRGB fournit un effort considérable pour faire intégrer ces cadres à travers la richesse des plans en mettant en adéquation aux catégories socioprofessionnelles avec le contenu et le programme de formation.

Tableau N° 22 : la relation entre la durée de la formation et la maîtrise des tâches

		la formation vous a-t-elle permis de mieux maîtriser vos tâches		Total
		Oui	Non	
la durée de formation	Moins de 1 mois	19 90,5%	2 9,5%	21 100,0%
	Plus d'un mois et inférieur de 6 mois	7 87,5%	1 12,5%	8 100,0%
	Plus de 6 mois	11 91,7%	1 8,3%	12 100,0%
Total		37 90,2%	4 9,8%	41 100,0%

Source : enquête sur le terrain

Ce tableau montre que 90,2% des enquêtés éprouvant que la formation leur permis la maîtrise des tâches, contre 9,8% des enquêtés affirment le contraire.

91,7% des interrogés estiment que la durée de 6 mois et plus , leur permis de mieux maîtriser leurs tâches liées au poste, suivi par 90,5% d'eux ont pour la durée de 1 mois.

Par contre, 12,5% des interviewés estiment pas la durée de la formation qui est de 1 mois jusqu'au 6 mois.

Nous constatons que la durée de la formation est l'un des facteurs essentiel pour l'intégration ; quand la durée consacrée à la formation est suffisante dont le contenu peut être enseigné et achevé en apportant en final son fruit, les cadres

manifestent de l'intégration, et lorsque les modules sont chargés et accélérés-vue la courte durée de la formation n'arrivent pas à s'intégrer du moment qu'ils n'ont pas pu acquérir les connaissances voulues.

Tableau N°23 : la répartition de l'échantillon selon l'évaluation

Evaluation	Fréquence	Pourcentage
Oui	24	58,5%
Non	17	41,5%
Total	41	100%

Source : enquête sur le terrain.

Selon les résultats du tableau ci-dessus, on remarque que le pourcentage des cadres qui ont été soumis à une évaluation après le stage de formation c'est 58,5% de notre échantillon d'étude, et un pourcentage de 41,5 % qui n'ont pas été évalués.

Les cadres qui affirment leurs évaluations, d'après eux, l'évaluation est effectuée juste après la fin du stage (évaluation à chaud). D'après le responsable de formation, ce n'est pas facile d'évaluer la satisfaction des formés à propos de formation effectuée.

Pour faire évaluer une formation, on sent bien que cela ne sert à rien de demander aux formés de restituer une série d'information sans réellement les utiliser dans une situation professionnelle.

On peut dire que les cadres non évalués, ignorent le rôle et l'importance de l'évaluation après la formation, d'après l'un des enquêtés : « *j'ai aucune*

information sur le rôle de l'évaluation, juste après la formation j'entame directement mon travail. »

Tableau N° 24: la relation entre la durée de la formation et la motivation

		êtes-vous motivé par la qualité des formations		Total
		Oui	Non	
quelle a été la durée de cette formation	Moins de 1 mois	17 81,0%	4 19,0%	21 100,0%
	Plus 1 mois et inférieur de 6 mois	7 87,5%	1 12,5%	8 100,0%
	Plus de 6 mois	12 100,0%	- -	12 100,0%
Total		36 87,8%	5 12,2%	41 100,0%

Source : enquête sur le terrain

. Le tableau ci-dessus illustre que 87,5% des cadres enquêtés affirment qu'ils sont motivé par la qualité de formation, par contre 12,2% des enquêtés n'ont pas été pas motivé, dont 19% d'eux ont pour une durée insuffisante qui est d'un mois.

100% ont suivi une formation de longue durée (plus de 6 mois), cela s'explique par la tâche exécuter qui nécessite une haute performance, suivi par 87,5% pour la population ayant une durée d'un mois jusqu'au 6mois.

On peut dire, que la durée de la formation peut s'expliquer par le programme de la formation, les cadres de la **DRGBéjaia** avaient souhaité de prolonger un peu la durée de la formation afin d'avoir une meilleure comparaison.

Section04 : interprétation des résultats :

D'après l'étude de terrain menée auprès de l'entreprise **SONATRACH**, et avoir analysé les résultats des tableaux, on constate à travers les informations recueillies par le questionnaire, et suivant la première hypothèse : « la formation professionnelle continue crée chez les cadres un sentiment d'intégration et d'appartenance à l'entreprise », nous avons obtenu les résultats suivants :

- ❖ La DRGB face aux multiples défis, prend conscience de l'importance de la formation dans son développement et son ajustement avec des mutations du temps, ainsi que l'intégration de son personnel qui a une grande étendue dans la vie de l'entreprise, dès lors, cette dernière investit dans la formation et explore tout ces champs.
- ❖ La majorité des cadres 95% expriment leurs besoins en matière de formation, ce qui explique que la DRGB, reconnaît la place de potentiel humain ; « *la place de l'individu doit être restaurée, car la formation n'a pas du sens si elle n'a pas d'abord du sens pour lui, si elle ne constitue pas une réponse à ces problèmes dans sa situation, si elle n'est pas puissamment articulée avec ses activités de travail, si elle n'introduit pas un changement conscient* »¹, ce qui fait naître chez les cadres le sentiment d'appartenance.

De cela, nous constatons que la **DRGB**, veille à la création d'un bon climat de valorisation pour son personnel.

¹PARLIER M, « formation : faire face à la complexité », In « personnel », n° 440, Juin 2003 ,p .19 .

- ❖ La plus part de notre échantillon ont bénéficié d'une formation quelle que soit leur expérience professionnelle, et cela confirme que la formation à la **DRGB** s'effectue d'une manière à la fois objective et rationnelle, car elle se base sur une série de critères bien définies.
- ❖ La majorité des cadres 90% affirment que les formations reçues leurs permettent une intégration dans le milieu de travail vu le pouvoir de s'adapter aux changements technologiques, et leur acquisition d'une flexibilité stratégique et sa confirme que la **DRGB** donne beaucoup d'importance à cette pratique vu les changements technologiques connues à travers l'évolution du temps.
- ❖ Nous avons constaté, que 85% des cadres formés sont satisfait des formations continues, à travers les connaissances acquises (savoir), les expériences (savoir faire), et les comportements (savoir être). Du moment que les cadres de la **DRGB** prouvent de la satisfaction, cela reflète que la formation au sein de l'entreprise contribue au développement des comportements efficaces, ce qui génère la stabilité, que se soit sur le plan relationnel et professionnel, ce qui favorise une situation d'appartenance et d'attachement affectif envers l'entreprise.
- ❖ La plus part des formés 93% ont bénéficiés des formations de perfectionnement, et les autres sont répartis en fournisseur, recyclage, et apprentissage, ce qui explique que l'entreprise s'investie en trois types de formation, en se basent sur le perfectionnement, afin de préparer le personnel à des évolutions à venir, en développant leurs qualification et des compétences.

A la lumière de ces résultats, notre première hypothèse est confirmée « la formation est un outil d'intégration dans l'entreprise ».

Dans la deuxième hypothèse : « l'intégration de la formation est une occasion qui procure un climat de motivation des cadres et une exécution de leur tâches avec une grande certitude et qualité ».

D'après les résultats cités, on a constaté que :

- ❖ Les cadres sont motivés par la politique des formations, 87% ont subi des améliorations sur le plan professionnel en termes d'accroissement et de qualification.
- ❖ Les cadres ont pour finalités à travers leurs objectifs ; l'acquisition des nouvelles connaissances pour une maîtrise parfaite du poste, ce qui explique que la DRGB veille à la préparation de son personnel à des évolutions à venir.
- ❖ La DRGB, investit beaucoup dans la formation, afin de faire face aux nouvelles mutations technologiques.
- ❖ D'après les résultats obtenus 92% des cadres sont motivés dans leur milieu du travail, vu les moyennes mises en place par la **DRGB**, pour des formations de qualité.
- ❖ La majorité des cadres formés, 56% sont d'accord pour le plan de formation élaboré, ce qui traduit l'effort de l'entreprise, dans le développement de la sphère de formation en termes de la durée, de l'adéquation du contenu avec le niveau d'instruction ou le poste de travail.

Après cette analyse, notre hypothèse est confirmée, qui porte sur « la formation permet une exécution avec une grande performance ».

On conclusion, on peut dire que la DRGB, veille à maintenir son personnel à travers la politique de formation, tout en assurant la stabilité de l'entreprise.

Conclusion

Conclusion

Tout au long de notre travail, nous avons relevé l'aspect stratégique que revêtent la formation dans les entreprises d'aujourd'hui. La compétence est le centre de préoccupation des entreprises, et de nos jours l'importance des entreprises se mesure par son niveau de possession, de développement et de fidélisation des compétences. La constatation et le développement de ces compétences sont le fruit même de la formation.

La formation est considérée comme un outil privilégié de valorisation des ressources humaines. Elle constitue le passage obligé de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers en développant le savoir - faire.

La motivation est le résultat d'une combinaison originale des différents moyens de développement mis à la disposition des entreprises. La formation est un facteur fort, mais elle ne peut donner son plein effet que si elle est combinée avec d'autres moyens.

La politique de formation est une constante avec laquelle il serait judicieux d'opter pour associer une performance et une capacité pérenne à faire face aux concurrents.

Cette pratique est considérée comme une capitale précieuse et principale richesse de l'organisation du moment que l'avenir de chaque entreprise doit nécessairement passer par la formation. Cette dernière, apparaît comme un outil de modernisation et suivi de performances.

Pour ce faire, une bonne politique de formation et une bonne identification des besoins sont les étapes cruciales pour garantir que la formation donnera les résultats comptés. Peu importe que le contenu d'une formation soit instructif, que les méthodes pédagogiques utilisées soient

stimulantes et participatives, que le formateur soit compétent et dynamique, si les solutions requises sont de nature organisationnelle, alors les gens seront satisfaits de la formation mais aussi de ses résultats.

Tout au long de notre recherche, notre problématique était formulée autour d'une question principale qui s'interroge sur : l'impact de la formation professionnelle sur la motivation et l'intégration des cadres.

Acteur majeur et actif sur un marché des hydrocarbures, le Groupe SONATRACH poursuit une stratégie de création de valeur et d'expansion à comme levier fondamental de développement Groupe Sonatrach, des compétences et de promotion de la ressource humaine du elle est sans aucun doute, un enjeu déterminant dans la conduite des changements, pour adapter l'entreprise au nouveau contexte économique national et international.

Concernant la politique de formation adoptée au sein de Sonatrach DRGB, nous avons constaté que cette dernière a pour finalité le développement des ressources humaines, afin que l'entreprise puisse disposer d'un personnel répondant aux normes de qualification imposée par son activité et son développement.

En effet, la DRGB donne beaucoup d'importance à la fonction formation, son rôle s'articule dans la motivation de son personnel pour s'adapter aux exigences de l'environnement d'une part, et favoriser des attitudes positifs qui permettent l'intégration au sein de l'entreprise d'une autre part. Ainsi, d'engendrer un meilleur comportement au travail.

Afin de conserver sa place en Afrique et dans le monde, Sonatrach s'ouvre sur l'extérieur en matière de formation pour suivre les diverses innovations et expérience réalisées dans le monde.

Liste bibliographique

Listes bibliographiques :

Les ouvrages théoriques :

1. ANNIK Cohen, toute la fonction de ressource humaine, édition Dunod, Paris, 2006.
2. B Gautier, De la recherche sociale de la problématique à la collecte des données, Presse de l'Université Québec, 1986.
3. BELLOULA Tayeb, droit du travail, édition, Dahleb, Alger 1994.
4. FRANSOIS De Singly, l'enquête et ses méthodes le questionnaire, 2^{ème}Ed Armand Colin, paris 2006.
5. GAY Thomas, l'indispensable de la sociologie, édition studyrama, paris 2000.
6. GUERRERO Sylvie, les outils des ressources humaines, 2^{ème} édition, Dunod, Paris.
7. JAVEAU Claude, l'enquête par questionnaire, Edition d'organisation, 3^{ème} éd, Pari, 1985.
8. Laetitia LETHIELLEUX, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, édition Dalloz, Paris, 2000.
9. MATHIS Louis, gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Edition d'organisation, Paris 1982.
10. MEIGNANT Alain: Managé la formation, Edition LIAISONS, 6^{ème} édition, Paris, 2003.
11. PALMER, Rodger-E, A benefit cost study of an education investissaiant in smallbusiness, American journal of small business, vol. 1, Avril 1987.
12. PARMENTIER christophe, l'ingénierie de formation, Editions d'organisation, Paris, 2008.

13. PERITTI Jean marie : ressources humaines et gestion du personnel, Ed Vuibert, 1994.
14. PERRETI Jean marie, Tous DRH, 2^{ème} édition d'organisation, Paris, 2003.
15. R. SAINSAULIEU, la sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, édition Dalloz, Paris, 1997.
16. RAHMANI A, Gestion des ressources humaines-la formation ressources humaines, Avril 2003.
17. RAYMOND Vation, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, Entreprise moderne d'édition, Paris, 1960.
18. Shimon L, Psychologie du travail et comportement organisationnel, 2^{ème} édition, Gaëton Morin éditeur, 2002.
19. SMITH A et Hayton G, what drive enterprise training, Evidence from Australia, the international human resource management, vol 10, N°02, April.
20. SOYER Jacques, fonction formation, Editions Organisation, Paris, 2003.
21. VILLA Gualino, Viale Settimio Severo, les dispositifs de la formation continue en Algérie, Paris, 2003.
22. WEISS Dimtri, les ressources Humaines, édition d'organisation, Paris, 1999.

Ouvrages méthodologiques :

23. ANGERS Mauris, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997.
24. GRAWITZ Madleine, Méthodes des sciences sociales, 11^{ème} Dalloz, Paris, 2011.

Dictionnaires :

25. AKOUN André et autres, Dictionnaire de la sociologie, Édition Robert, seuil, France, 1999.
26. FERREOL Gilles et autres, Dictionnaire de sociologie, Edition Armand colin, 3^{ème} édition, 2004.
27. MAHE Henri, Dictionnaire de gestion, Edition économique, Paris, 1998.
28. ROBERT le Duff, Encyclopédie de la gestion et de management, Dalloz, Paris, 1999.

Revue :

29. Cahiers du CREAD. Formation adaptative et insertion des diplômés au sein de l'entreprise publique Algérienne. N^o 66-67, 2003 / 2004.
30. CLEMENT Sylvain et autres, Les mécanismes de financement de la formation professionnelle : Algérie, Maroc, Sénégal, Tunisie, revue française de développement, N^o 98998, édition AFD, Paris 2005.
31. PARLIER Michel, « formation : faire face à la complexité », In personnel, n^o 440, Juin 2003.

Site internet

32. -[http : //www. CCOMPTE. FR / FR / CECRSP / documents/ divers](http://www.CCOMPTE.FR/FR/CECRSP/documents/divers).

Autres sources :

33. Document interne de Sonatrach direction régionale de Bejaia
34. La loi 90-11 du 24-04-1990, relative aux relations de travail, articles 57, 58, 59.

Annexes

Université Abderrahmane Mia-Bejaia.
Faculté de lettre et des sciences humaines.
Département de sociologie.
Option : sociologie de travail et des ressources humaines

**Questionnaire de recherche sur
Le thème**

*L'impact de la formation professionnelle continue sur
l'intégration et l la satisfaction des cadres*

Cas pratique :SONATRACH/ DRGB

Objet :

Cher employés :

En vue de la préparation de notre projet de fin de cycle Master en sociologie de travail et des ressources humaines, portant sur le thème cité ci-dessus, nous vous convions de bien valoir répondre à cet ensemble de questions.

N.B : Vos réponses resteront confidentielles et ne seront pas transmises à votre Employeur

Année universitaire : 2012/2013

I. Données personnelles :

1) Sexe :

- Masculin - Féminin

2) Âge : 25 - 30 ans

31 - 45 ans

Plus de 46 ans

3) Votre catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre moyen
- Cadre supérieur

4) Année de recrutement :

1975_ 1985

1986- 1996

1997-2007

2008 a nos jours

5) Niveau académique :

- Secondaire
- Universitaire

6) Ancienneté à la SONATRACH :

- Moins de 5ans
- De 5 à 9 ans
- De 10 à 19ans
- Plus de 20 ans

II. Processus de formation

7) **Avez- vous ressenti le besoin d'être formé ?**

- Oui

- Non

Pour quoi?.....

8) **Combien de fois avez-vous bénéficié de la formation ces cinq dernières années ?**

- Une fois

- Deux fois

- Trois fois et plus

Précisez.....

9) **La formation vous a-elle permis de mieux maitriser vos tâches liées au poste de travail ?**

- Oui

- Non

10) **Quel type de formation avez-vous suivi ?**

- Formation recyclage

- Formation fournisseur

- Formation apprentis

- Formation perfectionnement

11) **Quelle a été la durée de cette formation ?**

- Formation de courte durée (moins de 1 mois)

- Formation de courte durée (plus d'un mois et inférieur à 6 mois)

- Formation longue durée (plus de 6 mois)

12) Sur quel critère êtes vous envoyé en formation ?

- Par des recommandations et observations de votre responsable
- Par votre demande
- Par une décision de la direction

13) Êtes-vous motivé par la qualité des formations qu'avez-vous suivies ?

- Motivé
- Non motivé

Dite Pourquoi ?.....

14) La formation vous a-t-elle permis l'adaptation aux changements de l'entreprise ?

- Oui
- Non

15) Pourrez vous appliqué sans difficulté le contenu du stage suivi ?

- Oui
- Non

16) Pensez-vous que le programme de formation suivi est en harmonie avec votre travail ?

- Oui
- Non

17) De manière générale êtes-vous satisfait des formations que vous avez suivies ?

- Satisfait
- Non satisfait

- Dite Pourquoi ?.....

18) Considérez vous que la formation est un moyen de motivation ?

- Oui
- Non

- Comment ?.....

III. Evaluation et objectifs de formation :

19) Ya t-il un suivi assuré par votre hiérarchie pour vous aider dans la mise en pratique des connaissances de votre formation ?

- Oui - Non

20) La formation qu'avez-vous suivie à pour objectifs de :

- Acquérir de nouvelles compétences
- Approfondir vos connaissances
- S'adapter au poste de travail
- Autre, précisé

21) Êtes-vous d'accord pour le plan de formation qui a été élaboré ?

- D'accord - Pas d'accord

Dite pourquoi ?

22) De quelles informations disposez-vous avant de commencer votre formation ?

- Je sais bien pour quoi je suis en formation et qu'elle est son utilité
- J'ai juste pu avoir le nom de la formation et rien d'autre
- On m'a envoyé en formation, et je ne sais pas pour quoi
- Autre, précisé,.....

23) Où avez- vous suivi cette(es) formation(s)

- Au sein de votre établissement
- A l'étranger
- Dans un institut

24) les exigences de votre poste, nécessitent une formation afin d'améliorer vos performances ?

- Oui - Non

25) Que ce que vous dite en générale, sur la formation suivie au sein de la SONATRACH ?.....

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

Merci pour votre collaboration