

UNIVERSITE ABDERRAHMAN MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMANES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Thème :

**Formation continue et développement des compétences
des cadres moyens
Cas pratique : SONATRACH (DRGB Bejaia)**

Réalisé par :

M^{lle} : IDRI Sabrina

Encadré par :

M^{me} : HAMRICHE

Année universitaire 2012 / 2013

Remerciements

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

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

Nos sincères remerciements vont également pour l'ensemble du personnel de la SONATRACH, en particulier madame BOUAMARA.

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

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

Dédicace

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

A mes chers frères ainsi qu'à tous mes amis.

A toutes celles et ceux qui ont directement ou indirectement contribué à la réalisation de ce mémoire.

La liste des abréviations:

Abréviation	Signification
SONATRACH	Société Nationale de Transport et Commercialisation des hydrocarbures.
DRGB	Direction régionale de Bejaia
GRH	Gestion des ressources humaines
TRC	Transport par canalisation
IAP	Institut algérien du Pétrole
INH	Institut national des hydrocarbures
RTC	Région transport centre
RTE	Région transport Est
RTO	Région transport Ouest
HEH	Haoud-El-Hamar
RTI	Région transport IN Amenas
RN	Route nationale

Liste des tableaux

Numéro	Titre du tableau	page
05	Répartition des enquêtés selon le sexe	57
06	Répartition des enquêtés selon l'âge	57
07	Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	58
08	Répartition des enquêtés selon leur ancienneté	58
09	Répartition des enquêtés selon le bénéfice de formations	59
10	Répartition des enquêtés selon le rapport de la formation à l'activité de l'enquêté dans l'entreprise	60
11	Répartition des enquêtés selon la réponse du programme de la formation aux exigences de la tâche exécutée dans l'entreprise	60
12	Répartition des enquêtés selon la transformation de la méthode de travail suite à la formation	61
13	Corrélation entre sexe et le rapport de la formation avec l'activité	62
14	Corrélation entre le niveau d'instruction et transformation de la méthode de travail après la formation	63
15	Corrélation entre transformation de la méthode de travail après la formation avec l'âge	64
16	Corrélation entre bénéfice de formation et l'amélioration	65

Numéro	Titre du tableau	page
	d'exécution des tâches après la formation suivie	
17	Corrélation entre bénéfice de formation et la mise en œuvre des compétences acquises après la formation suivie	66
18	Corrélation entre bénéfice de formation et le sentiment d'être capable d'orienter, d'assister et d'aider d'autres collègues après la formation suivie	67
19	Corrélation entre la formation et le développement des compétences	68
20	Corrélation entre le bénéfice de formation et la motivation.	69
21	Corrélation entre l'amélioration d'exécution des tâches après la formation et la motivation	70
22	Corrélation entre la mise en œuvre des compétences acquises suite à la formation et la motivation	71
23	Corrélation entre le sentiment d'être capable d'orienter, d'assister et d'aider d'autres collègues après la formation et la motivation	72

Sommaire

Liste des tableaux

Introduction

Partie théorique

Chapitre 1 : Cadre méthodologique de la recherche

1- Les raisons du choix de thèmes	6
2- Les objectifs de la recherche	6
3- La problématique	7
4- Les hypothèses	9
5- Discussion des hypothèses	10
6- La définition des concepts clés	10
7- Les approches théoriques	16
8- Les études antérieures	21
9- La méthode et techniques utilisées	23
10- La population et l'échantillonnage.....	25
11- Les difficultés rencontrées	26

Chapitre II : formation et compétences

Section I : la formation	27
1-1 Le cadre juridique de la formation	27
1-2 Les types de la formation	28
1-3 L'élaboration de plan de formation.....	29
1-4 Les objectifs de la formation.....	33
Section II : les compétences	33
2-1 Typologies des compétences	33
2-2 Construction d'un modèle de compétences	34
2-3 Modèle de développement de compétences.....	35

Partie pratique

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil..... 42

Chapitre IV : L'analyse et l'interprétation des résultats

Conclusion générale.

Bibliographie.

Annexes.

Introduction

Introduction :

Aujourd'hui le monde de travail a connu une rapide évolution de système de l'économie de marché et de marketing ainsi les grands bouleversements technologiques. L'entreprise doit faire face à ce changement, répondre et s'adapter en permanence aux contraintes liées à l'environnement socio-économique.

Ces entreprises sont amenées à mettre en place des programmes de formations en consacrant des budgets importants dans divers domaines, leur but est de développer les compétences et les aptitudes des salariés pour les intégrer à la stratégie globale de la firme.

Dans ce contexte, la politique de formation est devenue un investissement stratégique pour les entreprises et les différents établissements. Elle est l'un des piliers de la gestion des ressources humaines.

Elle est considéré comme une composante clés d'un système de gestion des compétences, elle inclut les activités d'apprentissage visant le développement des compétences des employés, de corriger les lacunes rencontrées au travail et répondre à des critères précis liés à l'emploi.

Cette pratique de gestion joue un rôle capital permettant de mettre à jour les compétences acquises qui naissent, se développent, évoluent, vieillissent et disparaissent au contact de la réalité. Les turbulences du contexte économique contraignent les individus et les entreprises à se modifier, à s'adapter et à anticiper les changements dans leur environnement.

« Cependant, la formation n'est pas seulement une obligation légale mais un investissement qui doit porter ses fruits »¹

Pour se faire nous avons construit un plan de travail qui se présente comme suit :

La première partie est composée de deux chapitres : En premier lieu, nous parlerons sur le cadre méthodologique de la recherche, le second chapitre divisé en deux sections dont la première constitue la formation ou nous allons présenter la cadre juridique ainsi que le déroulement des actions de formation, la deuxième sur les modèles de développement des compétences.

Le premier chapitre de la deuxième partie est pour la présentation générale de l'entreprise SONATRACH et le second chapitre sur l'analyse des données et interprétation des résultats.

De plus, on y retrouve les résultats de notre étude et la conclusion générale.

¹ KERJEAN.A, les nouveaux comportements dans l'entreprise, ED d'organisation, Paris, 2000, p 58

Partie
théorique

Chapitre I

Le cadre méthodologique de la recherche

1) Les raisons du choix de thème :

- Montrer l'adéquation aux postes de travail assurée par une formation.
- Découvrir comment la formation accorde l'accumulation de savoir-faire, et l'acculturation de savoir-être, et si la formation favorise l'adaptation des cadres à leurs postes de travail
- Montrer comment la formation motive le travailleur et l'incite à donner le meilleur de soi-même.

2) Les objectifs de la recherche :

Tout travail de recherche exige des objectifs à atteindre :

- Pour voir à quels degrés la formation est un moyen par lequel l'entreprise permet aux cadres de la DRGB SONATRACH de s'adapter à leurs postes de travail et développer leurs compétences ce qui influence positivement leur motivation.
- Montrer la valeur de la formation dans le bon fonctionnement de l'entreprise et le développement de la compétence professionnelle des cadres.
- Connaître le rôle de la formation dans les entreprises algériennes et précisément à la SONATRACH. »

Problématique

De plus en plus d'entreprises ont compris l'enjeu que représente la ressource humaine dans les entreprises et les organisations. En effet, certains qualifient la ressource humaine de capital en raison de la plus value qu'il représente pour les entreprises et les organisations. Le capital veut dire aussi investissement. L'investissement dans l'homme est toujours porteur de fruits.

La gestion des ressources humaines s'intéresse à beaucoup de domaines et de pratiques. Parmi les pratiques les plus répandues figure la formation. Certains ouvrages parlent de formations continues pour dire que les actions de formation ne s'arrêtent jamais et que les besoins de formation naissent toujours, d'où la nécessité d'y répondre.

L'Algérie, consciente également de l'importance de l'homme à mis en place une législation qui rend obligatoire la constitution d'un fond destiné à la formation. Faute par elles de le dépenser dans les plans de formation et les actions de formation, les entreprises sont tenues de verser une taxe destinée à l'Etat pour prendre en charge les actions de formation.

Les entreprises à force d'essais et erreurs on fini par mettre en place des stratégies de gestion des ressources humaines dont le pilier principal est la formation. Le savoir faire en matière de formation reste tout de même improvisé et ne repose que rarement sur un vrai diagnostic de la ressource humaine ou sur une audite sociale.²

Dans ce contexte, la formation professionnelle continue occupe une position privilégiée dans l'ensemble des modalités d'acquisition et de développement des compétences, comme le souligne R.SAIN SAULIEU dans

² Document interne de l'entreprise DRGB /SONATRACH

son ouvrage sur « la sociologie de l'entreprise » : *« le point d'aboutissement de nombreuses 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 ses régulation sociales, de ses valeurs et de ses rapports entre acteurs, il s'agit cependant d'une intervention progressive, diffus, souvent lente et ponctuée de résistances et d'effet inattendus ou même pervers »*³

Dans une entreprise, le personnel cadres moyens est considéré comme une catégorie aussi bien importante dans le sens qu'elle constitue en générale le maître à penser de toute organisation.

C'est pour cela que nous avons focalisé notre recherche sur cette catégorie du personnel dans le but de connaître l'importance accordé au capital des compétences.

La SONATRACH de Bejaia, spécialisée dans le transport des hydrocarbures par canalisation dispose d'une longue tradition de gestion des ressources humaines, donc il apparait important de favoriser la mobilité interne des cadres moyens, d'adopter des méthodes d'évaluation objectives permettant de juger un employeur sur le rendement qu'il a fourni, de stimuler son potentiel aux nouvelles exigences et l'intégration de ces motivations et de réaliser ses objectifs. Mais malgré cela elle se heurte à des difficultés de trouver des compétences pointues dans les domaines techniques et technologiques.

La concurrence des entreprises étrangère est venue aggraver cette pénurie par une vraie hémorragie des compétences au profit des pays du GOLF arabe ou aux firmes étrangères basées en Algérie.

³SAIN SAULIEU Renaud, Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, 2em édition, édition DALLOZ, Paris, P368.

La formation continue étant très souvent un facteur clé en termes de motivation, il est donc logique que nous nous intéressions justement à l'impact que peut avoir ce procédé sur les employés. Nous visons à travers la présente étude de répondre aux interrogations principales ci-après :

- Est-ce que la formation développe t'elle les compétences professionnelles et permet t'elle l'adaptation des cadres moyens à leur poste de travail ?
- A quel point la formation motive-t-elle les cadres moyens?

Les hypothèses :

Toute recherche est structurée autour d'une ou de plusieurs hypothèses et cette dernière est une proposition qui demande d'être vérifiée, à cet effet nous proposons ces deux hypothèses :

- 1- La formation développe les compétences professionnelles et permet l'adaptation des cadres à leur poste de travail.
- 2- La formation permet l'appréciation des qualités et des compétences des cadres, ce qui influence positivement leur motivation.

Discussion des hypothèses

Discussion de la première hypothèse

La présente étude a pour objectif de découvrir par quelles natures de formations, l'adaptation est accélérée. L'intégration également, qui consiste à se faire accepter par un groupe social dont les membres sont liés par une solidarité ou une complicité.

La présente étude vise à découvrir toutes les pratiques de réduction des écarts entre la formation initiale et le poste de travail d'affectation. L'adéquation formation, emploi est l'une des problématiques les plus actuelles du marché du travail.

Discussion de la deuxième hypothèse

Nous voulons savoir, si le fait d'être formé et d'augmenter son niveau d'efficacité au travail, n'est il pas motivant, grâce à l'estime de soi qu'il permet aux cadres et au désir de se rendre utile. Ces besoins d'estime et d'épanouissement, sont des besoins supérieurs de l'échelle de Maslow, sont à notre sens présent dans la population des cadres. La corrélation entre la formation et l'adaptation, entre la formation et le développement des compétences. La relation entre formation et motivation sont pour l'essentiel les objets de la présente étude.

La définition des concepts :

Notre recherche contient des concepts qu'on ne peut pas passer sans expliquer comme :

1- La formation professionnelle continue : D'après Christophe Parmentier : la formation professionnelle continue est souvent considérée comme l'outil pour combler l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises pour l'exercice d'une nouvelle fonction. il s'agit alors de recenser ce que l'on sait déjà faire, de définir ce que l'on est censé apprendre puis de pouvoir l'évaluer enfin de choisir les méthodes les plus adoptées au développement des compétences visées.⁴

Dans cette définition la formation est considéré comme un moyen qui vise l'équilibre entre les compétences acquises avant l'exercice d'une fonction bien

⁴ PARMENTIER Christophe, l'essentiel de la formation, édition d'organisation, Paris, 2003, P19.

précise et les compétences exigées par cette fonction pour assurer le bon déroulement du travail et son efficacité.

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

On constate que cette définition traite beaucoup plus l'aspect organisationnel et gestionnaire et la formation elle se limite dans la maîtrise du travail et la manipulation entre les compétences (initiales et demandées).

Comme on remarque qu'elle a négligé le facteur humain et la dimension psychosociale dans la formation chose qui nous a amené à proposer une autre définition de la formation qui complète la précédente :

D'après Shimon et autres : la formation est une activité qui vise bien sur à assurer le maintien de la compétence technique du personnel, elle est justifiée en ce qu'elle permet au travailleur d'accroître sa confiance en sa capacité d'exécuter convenablement son travail. Dans cette activité, il conviendrait également d'inclure l'ensemble des divers programmes et techniques visant à atténuer les symptômes de stress.⁵

Dans cette définition la formation accorde une importance à l'aspect humain. Elle a aussi abordé les objectifs psychosociaux de cette activité comme : le développement de confiance en soi, réduire le degré de stress...

Ainsi elle est aussi définie comme suit : facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clefs de la réconciliation entre le social et l'économie dans la

⁵ Shimon Alain et autres, Psychologie sociale et comportement organisationnel, édition Gaétan Morin, Canada, 2002, P316

mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.⁶

De notre côté nous considérons la formation continue comme : un outil est un ensemble de moyens, de méthodes et de supports mis en œuvre pour assurer une amélioration et une progression continues des compétences et des savoirs et des aptitudes des salariés qui vont contribuer tout en répondant à leur aspiration personnelles, à atteindre les objectifs organisationnels. A partir de tout cela on peut déduire que la formation est un moyen d'ajustement entre le social (réaliser la satisfaction personnelle) et l'économie (améliorer la performance économique).

2-La compétence :

Selon le dictionnaire des ressources humaines : la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissance), un savoir – faire (expérience) et un savoir être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée.⁷

Philip Zarifian définit la compétence comme la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté, une intelligence pratique des situations qui s'appuient sur des connaissances requises et les transformer en cas de problèmes.⁸

Selon cet auteur, la compétence est de savoir agir dans des situations difficiles dans lesquelles l'individu fait appel à ses connaissances requises pour trouver des solutions et ainsi assurer la responsabilité de ces décisions.

⁶ MEIGNANT A, Manager la formation In tous DRH, édition d'organisation, Paris, 1996, P175.

⁷ PERETT Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} édition, Vuibert 2001, p.60.

⁸ ZARIFIAN Philippe, objectif compétence pour une nouvelle logique, édition Liaison, Paris 1999, P70.

Alors que Dimitri Weiss limite la compétence à un savoir opérationnel, c'est-à-dire reconnu par l'environnement, c'est une façon de dire « utile, utilisable, utilisé ».⁹

Et pour Gilbert Patrick, Géraldine Schmidt : la compétence est un construit opératoire qui définit les capacités des personnes à un caractère prédictif, intègre des modalités variées (connaissances, savoir faire, pratique stratégie de raisonnement) identifiable et utilisable dans différents contextes de gestion. La formation de la compétence dépend du contexte et du but de gestion poursuivi.¹⁰

3- Développement des compétences :

Les compétences sont le résultat d'expérience maîtrisée grâce aux aptitudes, et aux traits de responsabilité qui permettent d'en tirer partie¹¹.

Le développement des compétences est la volonté de chercher soi-même, apprécier ses possibilités de développement, même si cet effort doit se faire en contact avec la gestion des ressources humaines.¹²

Ces définitions de Claude Lévy leboyer nous font comprendre que les compétences sont le résultat de la capacité de l'individu à tirer partie de ces expériences, le développement de ces compétences se fait grâce à la volonté de faire valoir leur possibilité de développement.

4- Le cadre :

Selon Raymond Boudon «un cadre est une personne qui possède un diplôme ou bien une expérience professionnelle, vient pallier l'absence ou

⁹ WEISS Dimitri, les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 2001, P287.

¹⁰ GILBERT Patrick, SCHMIDT Géraldine, évaluation des compétences et situation de gestion, édition economica, Paris, 1999, P150.

¹¹ LEBOYER Claude Levy, la gestion de compétences, Edition des organisations, Paris, 2008, P73.

¹² DIMITRI Lwiss, gestion des ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 2000, P435.

l'insuffisance du diplôme, car la fonction de cadre requiert initiative, créativité et responsabilité dans le travail¹³.

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 administratives et commerciaux.¹⁴

Cadre moyen : En collaboration avec leur supérieur hiérarchique direct, les cadres moyens veillent à la bonne exécution des tâches qui découlent de la fonction de leur service et participant à l'élaboration des objectifs de leur service. De s'engager personnellement, au besoin par des propositions et des suggestions dans le cadre des compétences qui leur sont déléguées.¹⁵

Nous pouvons conclure que le cadre moyen est un responsable qu'exerce des fonctions de directions et d'encadrement, nécessitent un diplôme requis ou un niveau de qualification professionnelle en rapport avec la législation régissant le travail.

5- L'adaptation :

Un ensemble de savoir-faire et de connaissances mobilisés dans une action et adaptée aux exigences d'une situation d'emploi.¹⁶

En effet, l'adaptation désigne l'ensemble des processus et des perspectives qui permettent aux individus d'augmenter leurs chances de s'adapter et de s'intégrer à leurs postes de travail.

¹³ BOUDON Raymond et autres, dictionnaire de sociologie, édition Larousse, Paris, 2003, P21.

¹⁴ MAHE Henri, dictionnaire de gestion, édition économique, Paris, 1990, P47.

¹⁵ [Http://www.gca-ge.ch/le-groupement/bases-reglementaires](http://www.gca-ge.ch/le-groupement/bases-reglementaires) le18 avril 2013 à 17h30.

¹⁶ FRANCOISE Raynal, RIEUNIER Alain, Pédagogie : Dictionnaire des concepts clés, édition ESF, Paris, 1997 P 77.

6-La motivation :

L'étymologie du terme motivation :

Motivation vient du mot motif, lui-même emprunté au latin *motivus* : mobile et *movere* : mouvoir et qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement »¹⁷

Pour SHIMON. L. Dolan « la motivation est un processus qui poussent l'individu à adopter un comportement donné »¹⁸

D'après PATRICK Roussel, « la motivation est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles. »¹⁹

Nous pouvons conclure, à travers le contenu de toutes ces définitions que la motivation est l'ensemble des forces qui pousse l'individu à agir, dans le but d'atteindre les objectifs préalablement fixés, car une personne motivée fournit des efforts nécessaires à l'exécution d'une tâche et elle adopte des attitudes et des comportements qui lui permettent d'atteindre conjointement les objectifs de l'organisation et ses objectifs personnels.

- **Les approches théoriques:**

Théorie explicatives de la formation : plusieurs théories proposant différents façons d'expliquer le phénomène de formation.

- La théorie du capital humain :

¹⁷ AUBERT Nicole, *diriger et motiver, art et pratique de management*, édition d'organisation, Paris 2005, P10.

¹⁸ DOLAN Shimon, *psychologie du travail et comportement organisationnel*, édition Gaétan, Canada, 2002, P75.

¹⁹ PATRICK Roussel, *rémunération, motivation et satisfaction au travail*, édition d'organisation, Paris, 1996, P74.

C'est la théorie économique traitant de la formation qui est la plus répondeuse, fondée par **GARY STANLY BECKER**, cette théorie compare la formation à un investissement en capital, tant pour l'employé que pour l'employeur, comme pour tout 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 productivité pour les employeurs.

G. 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'offrent que des formations générale, et c'est pour ça que **Becker** suggère que les frais engendrés par telles activités soient partagé entre l'employeur et le travailleur. Pour la formation générale, il serait normal que le travailleur paie les frais, puisqu'il est le principal agent à qui bénéficie la formation comme il devient plus qualifié et que la valeur de son travail augmente sur le marché et l'entreprise doit lui verser un salaire supérieur à 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 demeure à son service Or, il arrive que 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, à fin de diminuer 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 noter que depuis la deuxième moitié des années 80, 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 stratégique des ressources humaines fondées
Francfort, Osty, Uhalde et Sainsaulieu :

Alors que la théorie du capital prévoit que les employeurs forment leurs employés afin d'augmenter leurs productivité, les théories de la gestion stratégique des ressources humaines 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 constitue pas des théories achevés 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 serait plus appropriées que d'autres, toujours dans le but d'atteindre des objectifs stratégique, la formation peut être considéré comme un moyen de soutenir les réponses faites par les entreprises suite à la pression exercée parla compétition.²⁰

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 retrouverait sous certaines configurations relativement stables d'une entreprise à l'autre. De plus,

²⁰ BOUDOIN Emmanuel, la formation : un espace social négocié ? ATER Université Paris Dauphine, Paris, 2005.

l'utilisation de ces 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 apprenante, ou les organisations qui atteignent ce niveau, la formation ne sert 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-structuraliste 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.

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

- 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 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.

Théorie des besoins d'Abraham MASLOW(1943)²¹

C'est une théorie développée par Maslow durant les années 1940, il reconnaît l'existence de cinq catégories de besoins organisés selon une structure hiérarchique. Selon lui ces besoins ne peuvent pas être ressentis simultanément, ils sont plutôt perçus successivement selon un ordre précis commençant par :²²

- **Besoin physiologique :**

Ce sont des besoins qui situent à la base de la pyramide, ils priment toutes autres types de besoins, par exemple la nourriture, le repos, la respiration...etc.

- **Besoin de sécurité :**

Constituent la deuxième étape de la pyramide, les besoins de sécurité sont reliés aux besoins de protection et peuvent être satisfaits dans l'organisation par une certaine sécurité d'emploi, des régimes d'assurance adéquats, un environnement de travail confortable, structuré et sécuritaire...etc.

L'individu n'exige pas la sécurité absolue mais c'est de mettre toutes les chances de son côté.

- **Besoin d'appartenance :**

Ce sont les besoins qui se trouvent à la troisième étape de la pyramide, elle regroupe les besoins d'affiliation, d'association, d'échange qui se traduit dans

¹SHIMON L, et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, édition Gaétan Morin, 2002, P21

le milieu de travail par le travail d'équipe(en groupe),d'entrer en relation avec l'entourage et de faire partie d'association et encouragé les employés et les superviseurs. Ces besoins ont un effet positif même sur le rendement (le travail en équipe).

- Besoin d'estime de soi :

Ils constituent l'avant dernière étape de la pyramide, ils expriment l'envie d'être reconnu et avoir l'estime d'autrui. Ils traduisent aussi l'estime de soi et le gout du pouvoir.

- Besoins d'actualisation de soi (d'accomplissement) :

Ce sont les besoins qui se situent au sommet de la pyramide, ils se caractérisent par le besoin d'actualisation de soi, réalisation de projet, de création, ces besoins se traduisent dans le domaine de travail par l'utilisation des employés leurs habilités, leurs connaissances et leurs laisser une certaine autonomie dans l'exécution de leurs rôle au sein de l'entreprise.

- **Etudes antérieures** : Nous pouvons distinguer deux types :

A-Les études étrangères :

Etude n°1 :²³ Cette recherche à été effectué dans le cadre du programme CLEVER, l'institut national pour le développement de la formation professionnelle continue du Luxembourg (I N E P C).Elle porte sur les pratiques d'entreprises qui affichent la définition des besoins en formation collectifs ou individuels comme l'un des objectifs assignés à leur système d'évaluation. Les résultats obtenus par cette recherche sont les suivant :

- L'identification des compétences valorisable celle que la formation doit développer, dépend du portefeuille d'activité stratégique de l'entreprise.

²³ GILBERT Patrick, SCHIMDT Geraldine, op.cit, P31-33.

- La mise en œuvre d'un « référentiel décisionnel » Il s'agit d'un groupe de pilotage réunissant les acteurs clés de la formation, direction générale, responsable emploi, formation, membre de la hiérarchie, partenaires sociaux, etc.
- L'efficacité du lien entre évaluation des compétences et formation, dépend de la place occupée par les outils de gestion en amont, en aval et au cours du processus d'évaluation.
- D'après les cas étudiés, les décisions de formation sont plus efficaces lorsqu'elles s'appuient sur une méthode d'analyse du travail spécialement dédiée à la formation.
- L'exploration de lien entre systèmes d'évaluation des compétences et systèmes de formation ne serait pas complète si elle n'abordait pas l'entretien annuel d'appréciation.

Nous pouvons dire que L'évaluation des compétences devrait concourir à expliciter les objectifs de formation, à construire des actions de développement des ressources humaines et à en contrôler les effets.

Etude N°2 :

1- les études de boucher Suzanne (Québec)²⁴: C'est une étude qui se porte sur l'évaluation des compétences, présentée par boucher Suzanne, à la sûreté de Québec en aout 2001. Elle traite le problème de développement et d'évaluation des compétences des policiers du Québec. Les hypothèses de la recherche sont :

- Le développement des compétences se fait avec la formation.
- L'évaluation aide les stagiaires dans l'apprentissage.

les résultats obtenus par cette recherche sont les suivant :

²⁴www.police.ac.be/download.php%3d 187 le 15 avril 2013 à 15h13.

- La formation continue, joue un rôle important dans le développement des compétences.
- L'évaluation permet à l'individu de faire le point sur le développement de ses compétences.
- Les outils d'évaluation aident les stagiaires dans leurs formations.

B-3 les études algériennes (L'étude de Hasna hmina, Kadri Messaid en Algérie) ²⁵: C'est une étude qui se porte sur « la gestion des compétences dans les entreprises algériennes » le problème traité par cette étude consiste à donner une signification à la notion de compétence.

L'hypothèse établie par cette recherche est : La compétence est une notion ambiguë dans les entreprises algériennes. Et pour les résultats collectés sont : la notion de compétence peut signifier deux réédites différentes :

-La notion de compétence ne semble pas suffisamment clarifier au sein des entreprises algériennes, elle peut renvoyer à une adaptation au changement

La méthode et techniques utilisée :

Nous avons utilisés les méthodes et techniques qui nous permettent de synthétiser les résultats et d'atteindre notre objectif.

1) - la méthode utilisée :

D'après Madeleine GRAWITZ la méthodologie est « ensemble des règles ou des procédés pour atteindre dans de meilleurs conditions un objectif »²⁶

Comme notre cas nous avons opté de travailler sur la formation et développement des compétences des cadres moyens en indiquant l'effet de la

²⁵BOUYACOUB Ahmed et autres, entrepreneurs et pme, édition l'hammettien, Paris, 2004, P87.

²⁶ GRAWITZ, Madeleine, OP, cit, P06.

formation sur le développement des compétences professionnelles de cette catégorie dans le DRGB (SONATRACH).

Donc, pour cerner ce travail, nous avons choisie la méthode « quantitative » qui se ramène dans les cas les plus simples à une description statistique et le type d'enquête implique l'influence de la variable qu'on veut mesurer, tout en essayant de comprendre son influence sur les autres variables, c'est la méthode la plus convenable quand il s'agit de relation de (cause à effet). Et qui nous permis de recueillir sur un ensemble d'individu des informations comparable d'un élément à l'autre pour pouvoir vérifier les hypothèses.

2) - la pré-enquête :

A fin de décrire les aspects à prendre en considération durant notre recherche, nous avons procédé à une pré-enquête qui à portée sur un ensemble d'entretiens au près des responsables et cadre de la direction des ressources humaines dans le but de :

- Découvrir certaines caractéristiques des membres de notre échantillon.
- Collecter les informations nécessaires pour la bonne formulation de l'hypothèse et définir le contenu des concepts.
- Raffiner notre questionnaire provisoire. Et on a utilisé la technique du questionnaire lors de l'enquête afin de collecter les données qui seront classés, analysées et interprétés pour vérifier l'hypothèse émise du départ et déterminer la relation de causalité qui existe entre les variables.

Selon Maurice ANGERS, le questionnaire signifie« une technique qui permet l'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les

interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématique et de faire des comparaisons chiffrées »²⁷

Notre questionnaire comporte 24 questions autour de notre thème, les questions sont de différentes natures, ouvertes, fermes et au choix multiple, elles se rapportent aux axes suivant :

- Données personnelles des enquêtés.
- L'effet de la formation sur l'adaptation des cadres à leur poste de travail.
- la formation comme un facteur de motivation.
- Le rôle de la formation dans le développement des compétences.

La distribution de notre questionnaire s'est déroulé pendant une semaine du 25.03.2013 jusqu'au 31.03.2013, à 60 cadres moyens de différents département de l'entreprise à l'aide de certain cadre et secrétaire.

La population et échantillonnage :

- **La population :**

Selon AKTOUF Omar, « la population d'étude désigne l'ensemble d'indifférencié des éléments parmi lesquels seront choisis ceux auprès de qui effectueront les observations »²⁸

La population visée dans notre enquête est les cadres de l'entreprise SONATRACH(DRGB), qui sont divisé à des différentes directions.

- **L'échantillon :**

« La population d'enquête, et la base d'échantillonnage doivent obligatoirement recouvrir la même signification. En effet, l'échantillonnage, il s'agit donc de prélevé à l'intervenu d'un univers de

²⁷ANGERS Maurice, initiations à la méthodologie de recherche en science humaines op.cit, P160.

²⁸ AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives, presses de l'université de Québec, Montréal, 1990, P72.

cas, un certain nombre d'unité afin de les observées (systématiquement) par la médiation des mêmes instruments »²⁹

Selon cette définition, c'est de prélevé un certain nombre de l'ensemble afin de l'étudier et de généraliser les résultats sur l'ensemble de la population.

Le choix d'échantillonnage est lié à l'objet d'études et aux variables de notre hypothèses, l'échantillon est institués d'un ensemble de personnes à interrogés qui sert d'une manière probabiliste.

Notre étude a été réalisée auprès d'une population de 60 cadres, de l'entreprise SONATRACH (DRGBejaia), dont nous avons prélevé toute la population mère enquêtés (cadres moyens) qui présente un pourcentage de 25%.

Les difficultés rencontrées : Dans toute étude de terrain, les chercheurs sont confrontés à des difficultés et contraintes qui entravent le bon déroulement de la recherche. Parmi les contraintes de ce travail nous pouvons citer :

- l'insuffisance de la période de stage (un mois) même si elle est prolongée.
- Une autre entrave rencontrée à la recherche du stage pratique, ce qui a accentué notre retard.
- la perte de 10 questionnaires parmi les 70.Ce qui a réduit notre échantillon a 60.

²⁹ ROBERT J. Gravel, guide méthodologique de la recherche, édition université de Québec, Septembre 1980, P21

Chapitre II

Formation et compétences

Section01 : la formation

1-1 Le cadre juridique de la formation :

Dans les années 60, une quarantaine d'établissement de formation ont été construits, formant plus spécifiquement aux métiers de bâtiment, répondant ainsi aux besoins de reconstruction.³⁰

Des les années 70, le secteur de la formation techno-professionnelle a connu un véritable engouement, d'où sa confrontation à la nécessité urgent de répondre aux multiples besoins de l'économie en main d œuvre qualifiée pour donner un élan aux efforts d'industrialisation en Algérie. Ce n'est que dans les années 80 qu'une réelle dynamique s'installe ayant pour objectif la démocratisation de l'accès à la formation en s'appuyant sur les modes de formation alternatifs et en les développant, ceci dit l'ampleur des besoins leur multiplicité et leur urgence ont fini par mettre en évidence les limites de la capacité de l'état Algérienne à y faire face.

En 1990, la loi 90-11 de 21 avril (elle a été mise a jour le 08/07/97) stipule dans l'article N° 57 que « chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en directions des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis comité de participation »³¹

Il aura fallu attendre l'année 2001 pour voir la législation Algérienne en matière de formation professionnelle promulguer un texte imposant aux entreprises de consacres 1% de leur masse salariale à la formation, la moitié pour le perfectionnement en gestion, avec un risque de pénalité dans le cas ou le texte ne viendrait pas à être pris en considération par l'entreprise.

³⁰ Rapport du CNES, Rencontre internationale des conseils économiques et sociaux, apprentissage et formation professionnelle ou les transmissions du savoir, Caracas, le 7-8-1997.

³¹ BELLOULAT. T, Droit du travail, édition Dahlab, Alger, 1994, P58

1-2 les types de la formation :

Les classifications de types de formation tiennent compte, selon les cas de la formation donnée à cette formation (sur le tas ou théorique), de l'endroit (dans l'entreprise, à l'école...), de la méthode employée (cours, discussion...) du niveau des participants (directions, chef de services, employés, ouvriers...)

Cependant il faut faire une distinction entre la formation sur le tas et la formation théorique.

- La formation sur le tas comprend tout types de formation dans lesquels l'intéressé en exécution.
- La formation théorique répond a des programmes préparés, en détails, enseigne des notions théoriques et pratiques.

Selon Guy le Boterf cite sept types de formations :

1/ formation d'initiation :

Ce sont les formations préparent les nouveaux embauchés a s'adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes et fonctionnement du milieu de travail et acquérir une connaissance précise des matériels et procédures à maîtriser ainsi la préparation du projet et l'intégration à la culture de l'entreprise.

2/Formation de la maintenance :

Maintiennent un niveau de compétence elles visent à composer l'affaiblissement des compétences des personnes dans leur situation professionnelle.³²

³² GUY Boterf, l'ingénierie et évolution de la formation, édition d'organisation, Paris, 1999, P 78

3/les formations de perfectionnement :

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

4/ les formations de promotion :

Ce sont les actions de formation désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion.

5/les formations de recyclage :

Concernent les formations qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emplois qui ne présentent pas de promotions.³³

6/les formations de prévention :

Concernant les actions de formations dont l'objectif est de renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés, mais non encore traduisible en emplois spécifiques.les « formation d'assolement » ou « les formations de base » trouvent ici leur place.

7/ les formations de ré déplacement etde reconversion :

Elles préparent une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.³⁴

³³ GUY Boterf,op.cit,P78

³⁴ibid., P78

1-3 Les étapes de l'élaboration du plan de formation :

Un besoin est par TULER comme la différence entre « ce qui est » et ce qui devait être »³⁵.un besoin de formation apparait lorsqu'on peut observer un écart entre la situation actuelle et une situation désirée et que cet écart est du à une absence ou un manque de compétences essentielles ou requises. Les objectifs stratégiques de l'entreprise modèlent une situation désirée en termes de performances c'est-à-dire un état optimal à atteindre au présent au dans l'avenir,

C'est en comparant cet état au niveau actuel des compétences qui est possible de faire ressortir les besoins de formation.

L'expression « besoin de formation »devrait remplacée par un problème ou un objectif qu'on cherche à résoudre ou à l'atteindre par la formation.

Dans cette optique pour construire un plan de formation le responsable de formation ne recense pas les besoins mais fait un inventaire des problèmes à régler et des objectifs à attendre.

1-4 Identification des besoins :

-besoin personnels : Lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désir atteindre un objectif soi à l'intérieur de l'entreprise, et qu'il pense que la formation va l'aider.

-besoins individuel : Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, mais dans le cadre d'un poste occupé actuellement ou dans un avenir déterminé.

-besoin collectif : Par des conventions, nous les feront correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes de travail tous les titulaires d'un poste donnée, tous les membres d'une unité donnée.

Des besoins individuel identique peuvent donner naissance à une action collectifpeut être satisfait par des actions individuel.³⁶

³⁵RIVARD Patrick, la gestion de la formation en entreprise, édition presse de l'université de Québec, 2000, P73.

³⁶JAQUE soyer, fonction formation, 2em édition, édition d'organisation, Paris, 2002, P 126-127.

Le recensement des besoins de formation permet de construire le plan de formation et de déterminer ses objectifs et les actes de cette action :

-Recensement des besoins individuel :

La période des entretient d'activité est peut être plus adéquat au recueil des besoins, mais il doit pouvoir se faire dès que le personnel constate la nécessité d'une action de formation.

Les entretient d'activité peut être proposé un guide de réflexion pour faciliter la recherche des objectifs de formation. Si aucun moyen de formation, répondant au besoin, n'est programmé au plan de formation et s'il y'a urgence, le responsable formation proposera une formation individuel externe. Les principales méthodes individuelles sont : l'entretient, le questionnaire et l'analyse des compétences.³⁷

-recensement des besoins collectifs :

Le recensement se fait à l'occasion des réunions organisées lorsqu'une difficulté est rencontrée par le groupe de travail, ou à l'occasion de réunions systématique, à périodicité annelle, et spécificité au recueil des besoins de formations.³⁸

Les méthodes de groupe mettent en relation plusieurs personnes et tirent profit de leurs échanges et de leurs discussions pour obtenir les données recherchées dans le cadre de l'analyse des besoins.

1-5 -planification et construction d'une action de formation :

La planification de la formation consiste à organiser le programme de formation de telle manière qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise tout en visant l'atteinte des objectifs prédéterminés une planification efficace doit pouvoir réduire les effets négatifs des contraintes interne et externe.³⁹

³⁷Ibid,P 131.

³⁸ibidem, P84.

³⁹ CITEAU Jean Pierre, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, édition Armant colin, Paris, 1994, P104

La planification du plan de formation se tourne autour d'un ensemble de question :

- Pourquoi=que relève les résultats de l'analyse des besoins ?
- Quoi=déterminer les objectifs de la formation.
- Pourquoi=quelle est le contexte de l'organisation cliente ?
- Qui=déterminer les caractéristiques des personnes recensés pour cette action.
- Quand=savoir a quel moment la formation sera menée.
- Ou=savoir l'endroit ou la formation sera-t-elle menée.

Une fois le plan est validé, nous pouvons procéder à l'élaboration du contenu de la formation ainsi qu'à la rédaction du manuel de formation, le format de la formation et la structure des différents modules doivent tenir compte de l'approche d'enseignement privilégiée ainsi que du style de formation d'apprentissage des apprenants.

1-6 La diffusion de la formation :

Lorsque les conditions se rassemblent, l'étape suivante de la gestion de la formation est diffusion de cette dernière.

Les principales préoccupations des formateurs au cours de cette période sont de savoir comment les contenus développés seront transmis et comment les apprentissages seront intégrés par les participants, en d'autres termes, le contenu théorique ayant été développé au cours de l'étape précédente l'attention est ici portée sur la formation, sur la façon de transmettre les connaissances, les savoirs et savoir-faire.

1-7 Evaluation et suivi post-formation :

Après l'achèvement de la durée déterminée de la formation proposée, l'étape d'évaluation et le suivi post-formation jouent un rôle essentiel dans la mesure des résultats de cette action.

L'évaluation est un processus systématique qui a pour but de déterminer la valeur et l'utilité de la formation.

Le processus d'évaluation de la formation permet :

Déterminer si un programme répond aux objectifs de départ c'est à dire voir si les objectifs fixés par la formation ont été atteints.

Identifier les forces et les faiblesses du processus de développement des ressources humaines.

Identifier la clientèle d'un futur programme et quels participants bénéficient le plus du programme de formation.

C'est dans ce sens qu'on déduit que le pilotage efficace d'un système de formation suppose qu'il soit en mesure d'évaluer ses résultats, de les comparer aux objectifs qu'il poursuit et identifier les divers effets qu'il produit.

1-8 les objectifs de la politique de formation : La formation n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'atteindre des objectifs, l'analyse des besoins globaux de l'entreprise permettra de définir les buts visés par la formation :

- Une meilleure adaptation aux postes de travail ;
- Le développement d'une mobilité dans l'entreprise ;
- Le maintien de l'emploi ;
- Le développement d'un état d'esprit ;
- Le maintien d'un bon climat social ;

Les buts visés par la politique de formation permettent de définir les types de formation développée dans l'entreprise.⁴⁰

⁴⁰ Jack Soyer, op, cit.P52.

SECTION 02 : les compétences

2-1 Typologie de compétences :

Les compétences humaines peuvent se répartir de différentes manières dans certaines typologies, on évoque la connaissance, le savoir, la motivation, les attitudes, les valeurs et les compétences.

D'autres typologies mentionnent le savoir, le vouloir et le pouvoir une distinction simple entre d'une part, les compétences spécialisées ou liées aux connaissances et d'autre part, les compétences comportementales semblent gagner du terrain.

Les valeurs, la motivation personnelle et les compétences, le vouloir et le pouvoir, tout est convertible en compétences comportementales.

- Les compétences spécialisées ou liées aux connaissances : sont celle qui implique que la connaissance et la compréhension forment la base indispensable à une pratique efficace.
- La compétence comportementale : sont d'avantages liés aux personnes et elles sont souvent transférable à d'autres contenus cognitifs.

Ces dernières expriment les valeurs, la motivation personnelle et les compétences sans la forme d'un comportement qui contribue à un fonctionnement efficace.⁴¹

2-2 Constructions d'un modèle de compétences :

Chaque répartition des compétences répond dans une certaine mesure à un processus arbitraire :

⁴¹BEIRENBONCK, toutes compétences le management des compétences dans l'entreprise, édition de Boeck, Bruxelles, 2006, P 17.

Les comportements sont regroupés de manière pragmatique en ensemble cohérents afin de pouvoir objectiver, dénommer et de façon univoque chaque comportement c'est pourquoi le développement d'un modèle ou dictionnaire de compétences est idéalement le résultat d'une méthodologie qui satisfait aux normes des qualités suivantes :

- Chaque compétence doit être observable et mesurable.
- Chaque compétence doit pouvoir s'interpréter de la même façon par tout un chacun, grâce à une description et à une opérationnalisation claires.
- Le lexique de compétence doit refléter les besoins des départements de l'entreprise.
- Le rapport entre les compétences ne peut être exclu, mais chevauchement systématique des compétences doit être limité au maximum.
- Les compétences du dictionnaire doivent pouvoir s'exploiter de manière générale elles ne peuvent pas s'appliquer à un ensemble spécifique de famille de fonction ou à une fonction.
- L'utilisation des découvertes découlant des recherches scientifiques récentes en matière de compétences peut améliorer l'efficacité du modèle.⁴²

⁴²ibid, 29

3- Les modèles du développement des compétences :

Les psychologues dans leurs essais de description et de modélisation de compétences et de leurs développement, ils inspirent des notions et des approches propres de leur discipline mais, la psychologie n'étant pas unique, plusieurs conceptions émergent parmi lesquelles nous proposons de distinguer celles qui relèvent d'un modèle principalement descendant et celles qui relèvent d'un modèle ascendant.

Modèle de développement des compétences :

3-1 Le modèle descendant :

Lévy Le Boyer psychologue qui propose cette définition : «les compétences concernent la mise en œuvre intégrée d'aptitude, de trait de personnalité et aussi de connaissance acquise, pour mener à bien une mission complexe (...) ».

A partir de cette définition, le développement des compétences relève d'un processus de mobilisation des ressources de la personne pour faire face à une situation donnée. Ainsi, il y'a des définitions autres que celle-ci qui ont le même sens, l'ensemble de ces derniers relèvent d'un modèle que nous qualifieront de descendant ou (top-down) de compétence.

Nous pouvons illustrer par le schéma de la première figure. Dans ce modèle les ressources sont constituées des traits de personnalité. Les capacités cognitives, physiques et motrices, des connaissances... et leurs disponibilités sont des conditions nécessaires au développement des compétences.⁴³

⁴³HAIJAR Violette, et autres, modèles et méthodologie d'analyses des compétences, édition Octarés, Toulouse, 2004, p.74.

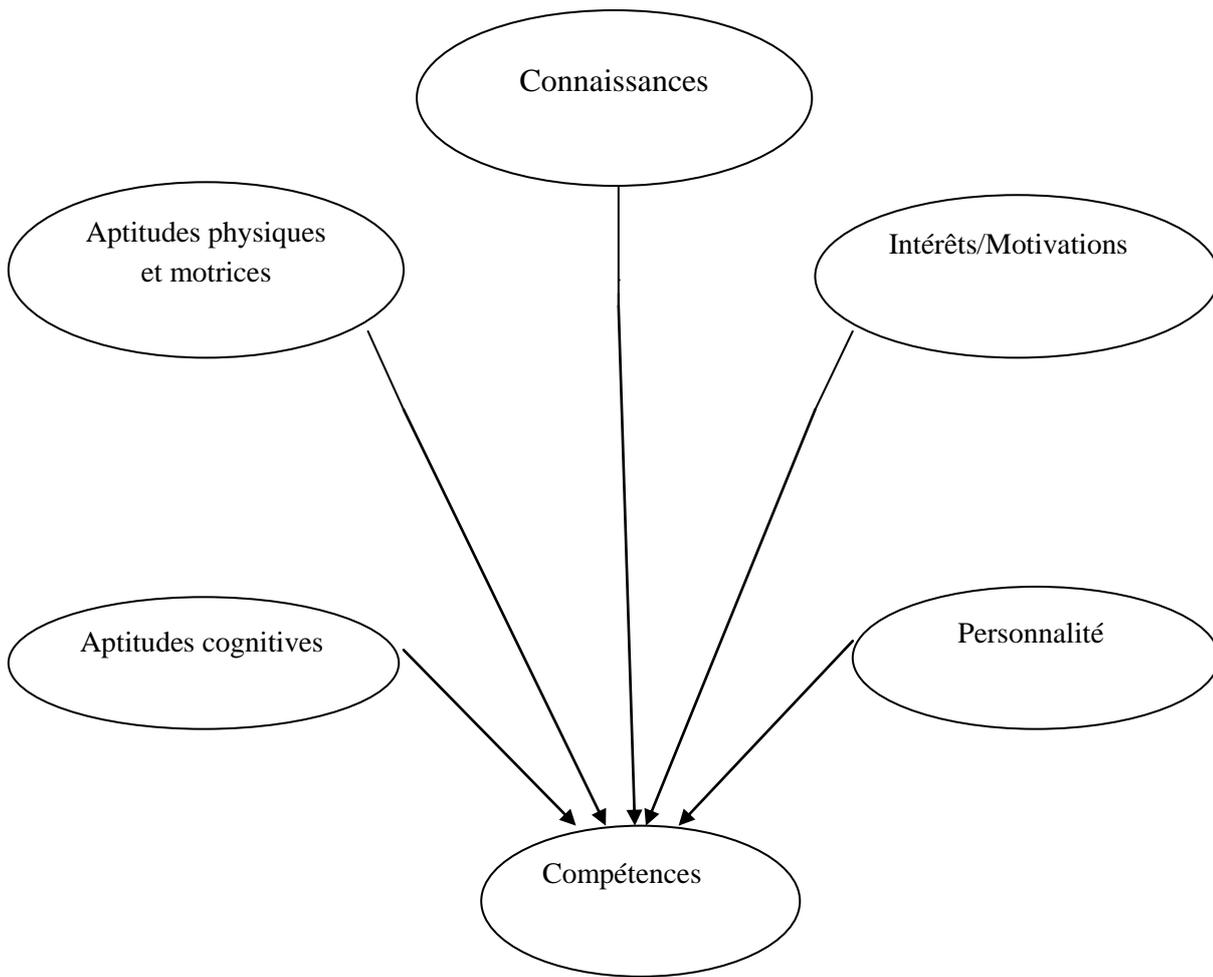


Figure N°1 : Schéma de la compétence selon le modèle descendant⁴⁴

⁴⁴HAJJAR Violette, op.cit. P75.

« En d'autre terme, souligne Levy Le Boyer ne peuvent pas se développer si les aptitudes requises ne sont pas présentées ».

Ce modèle descendant met l'accent sur les ressources et accorde peu d'importances aux conditions de leurs mises en œuvre .Dans ce modèle, se sont les qualités individuelles qui sont essentielles.

3-2Le Modèle Ascendant :

Pour mieux comprendre le processus du développement des compétences, il faut aussi présenter le modèle ascendant ou (Botton-up) qui démontre l'effet de l'action des ressources elles-mêmes.(Figure 2).

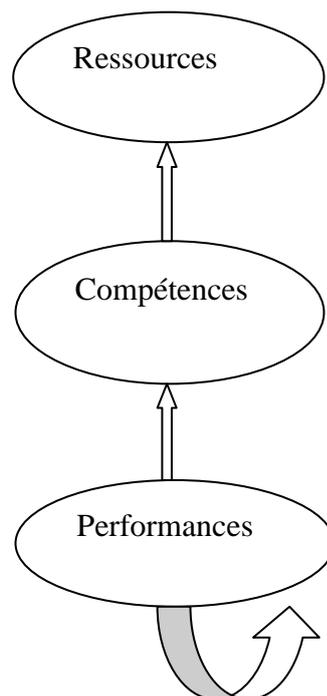


Figure N°2 : relation entre ressources, compétences et performances⁴⁵

¹ HAJJAR Violette et autres, op. cit, p.76

Modèle Ascendant :

Contrairement au modèle précédent, ce modèle prend en considération l'action menée par le sujet et celui des conditions laissées par la situation lors du processus de l'élaboration des compétences.

En conséquences, il y'a des auteurs qui apprivoisent cette conception qui voient que les compétences comme des connaissances acquises en situations.

Dés fois sont même des " incorporés" à l'action le souligne "Le plat".

Ce modèle ascendant privilège le rôle de l'action et accorde une place essentielle aux conditions situationnelles et organisationnelles qui convient au développement des compétences comme "zarifian" la dit : « la compétence ne peut se développer que si un espace réel est crée pour mettre à distances les pratiques prescrites(...)». Contrairement au modèle descendant, ces modèles accordent peu d'importance aux "qualités" individuelles qui sous entendent ces compétences.

3-3 La prise en compte conjoint des deux modèles :

Démontrer quel est le meilleur modèle n'est pas notre but, car tous les deux (modèles) visent la compréhension de développement des compétences, ainsi de saisir le jeu dynamique qui unit la personne à la situation qu'il affronte.

Car la compétence inclut les deux points : celui de l'individu et ses ressources et celui de la tâche est ses contraintes. On déduit qu'il y'a une interaction entre les deux modèles dont il faut préciser ce que chacun apporte pour l'autre.⁴⁶

⁴⁶HAJJAR Violette et autres, op. cit, p.77

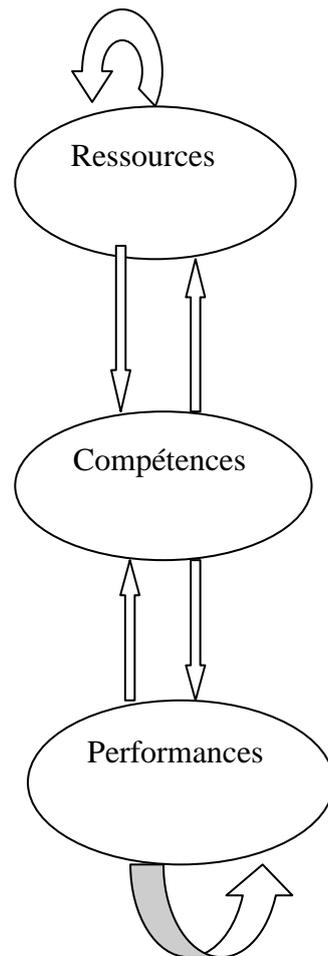


Figure N°3 : relation entre ressources, compétences et performances.

Mouvement descendant et ascendant⁴⁷

Le modèle descendant : voit que les compétences se construisent par les ressources et la différence entre l'individu et un autre c'est en réalité une différence de ressource qui est à l'origine de la différence individuelle dans la compétence.

Les compétences développées et dans les performances obtenues et cela dans des conditions situationnelles bien déterminées.

Le modèle ascendant : voit que les compétences se construisent à partir des actions et que les conditions situationnelles et organisationnelles constituent la différence individuelle identique.

⁴⁷ HAJJAR, Violette, et autres, OP, cit, P77

De nos jours, beaucoup de conceptions adoptent les deux modèles ascendant et descendant et les développer par la prise en compte conjointe de ces deux modèles.

Mettre l'un avec l'autre nous permet de déduire que le développement des compétences se fait à la fois avec les ressources individuelles à mobiliser, les conditions situationnelles et organisationnelles qui convient à cette modélisation, et voir la conséquence de cette mise en œuvre sur la personne.

Partie
pratique

Chapitre III

Présentation de l'organisme d'accueil

Chapitre III ⁴⁸: Présentation de l'organisme d'accueil

1. Naissance et évolution de la SONATRACH :

La compagnie Française de pétrole en Algérie (CFPA) et la société nationale de recherche et d'exploitation du pétrole en Algérie (S.N.E.Pal), ont donné naissance à la société pétrolière de gérance (SOPEG) en mars 1959, dont le siège était à Paris « France ».

Depuis sa création jusqu'en 1971, SOPEG avait pour mission le transport par canalisation d'un oléoduc de Haoud El Hamra au terminal pétrolier de Bejaia.

C'est après l'indépendance et exactement le 31/12/1963 que la SONATRACH a été créée par le décret 63-491 où elle s'occupait uniquement du transport et de la commercialisation des hydrocarbures.

Les principaux objectifs de cet organisme qui devait être l'instrument d'intervention de l'Etat dans le secteur pétrolier étaient les suivants :

- Préoccupation de préparation et mise au point de toutes les études préalables à la construction des moyens terrestres ou maritimes permettant de transporter les hydrocarbures liquides ou gazeux.
- Réalisation éventuelle et exploitation de ces moyens et des installations annexes
- Achats et vente des hydrocarbures liquides et gazeux.
- Obtention de tous droits aux autorisations nécessaires, permettant la réalisation de tout projet relatif aux tâches ci-dessous indiquées.
- Exécution de toutes les opérations immobilières, financières, industrielles, et commerciales se rapportant directement, ou indirectement à l'objet ci-dessous défini.

⁴⁸ Document interne de l'entreprise

Le 22/09/1966 les statuts de la SONATRACH ont été changés par le décret N°66-292 et en plus du transport et de la commercialisation, elle sera également responsable de la recherche et de la transformation des hydrocarbures.

Le 24/02/1971, l'Etat nationalise tout le secteur des hydrocarbures ; pour une meilleure efficacité économique, ce qui a conduit ensuite à la restructuration de la SONATRACH en 1981.

La décennie qui a suivi était marquée par une activité d'exploitation, de développement des infrastructures et moyens de production, de transport et de commercialisation, des constructions de raffineries et d'autres installations d'équipements de fabrication de produits dérivés d'hydrocarbures.

Cette réorganisation a donné naissance à 18 entreprises, (NAFTAL, ENTP, ENAC, ..., etc.) et en 1985, SONATRACH s'est engagée dans :

L'exploitation et recherche ;

- L'exploitation des systèmes d'hydrocarbures ;
- La liquéfaction et la transformation de gaz ;
- Commercialisation ;
- Transport par canalisation (TRC).

L'année 1992 est marquée par les grands bouleversements économiques sur le plan national et international, qui ont conduit à la mise en œuvre d'un projet de modernisation appelé « PROMOS » élevant SONATRACH au rang des grands groupes pétroliers internationaux.

Aujourd'hui, SONATRACH assure des missions stratégiques telles que la recherche, la production, le transport, la liquéfaction du gaz naturel, l'approvisionnement du marché national, et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international en exportant ses produits en France, Italie, Canada,etc.

1.1. Direction générale du groupe SONATRACH :

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

1.1.1. Les activités opérationnelles :

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

a) Les activités en amont :

Ses principales fonctions sont :

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

b) Les activités en aval :

Ses fonctions sont :

- Liquéfaction du gaz naturel ;
- Raffinage du pétrole ;
- Pétrochimies.

1.1.2. Les activités de commercialisation :

Sa principale fonction est la commercialisation des hydrocarbures tant au niveau national qu'international.

1.1.3. Activité transport par canalisation :

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

- Exploitations des ouvrages de transport des hydrocarbures des installations portuaires ;
- Maintenance des installations et des canalisations ;
- Etudes et développement ;
- Le transport de pétrole des puits jusqu'aux terminaux « bacs, ports pétroliers »
- L'activité transport par canalisation contient sept « 07 » régions qui sont :
 - Région transport Ouest « RTO » ;
 - Région transport Centre « RTC » ;
 - Région transport Est « RTE » ;
 - Région transport Haoud ;
 - Haoud-El-Hamar «HEH » ;
 - Région transport IN AMENAS « RTI » ;
 - GEM OUED REFRAF « TEBESSA » ;
 - GDPE EL ARICHA.

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

Notre rapport de stage est concentré sur la direction régionale de Bejaia « DRGB » qui se positionne dans la région transport centre « RTC » et qui a 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 jusqu'à la station de Bordj Menail.

2. Historique et organisation de la direction régionale de Bejaia (DRGB) :

SOPEG : société pétrolière de gérance fut créée le 12 mars 1957, implantée à Bejaia, dont le siège était à Paris (France). Elle s'occupait du transport par canalisation d'un oléoduc qui s'étendait à Haoud-El-Hamar située à 25 km de HASSI MESSAOUD jusqu'au terminal pétrolier de Bejaia dont les premières expéditions du pétrole brute à partir de HAOUD-EL-HAMRA au port de Bejaia ont été réalisées en 1959.

Après la nationalisation des hydrocarbures, SOPEG a donné naissance à l'UTC (unité de transport centre), et la récupération de la part de SONATRACH à 100% de ses avoirs de l'ex-pétrolier de gérance (SOPEG).

La direction régionale de Bejaia relève de la division exploitation de l'activité transport par canalisation de SONATRACH.

La direction régionale de Bejaia a pour but :

- La gestion et l'exploitation des ouvrages et canalisation de transport d'hydrocarbures.
- La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de la production et de commercialisation.
- La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages et des canalisations, ainsi que l'exécution des révisions générales des machines tournantes et équipements y afférents ;
- La conduite des études, la réalisation de la gestion de développement des ouvrages et de canalisations.

2.1.Présentation de l'organigramme de la direction régionale de Bejaia :

La Direction régionale de Bejaia est ainsi organisée en :

2.1.1. Assistant de sûreté interne :

Veille à la sécurité des ouvrages de la région.

2.1.2. Chef de département sécurité HSE :

Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain de la DRH et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, intervention et hygiène de l'environnement.

2.1.3. Le centre informatique :

Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.

2.1.4. Sous-direction exploitation :

Elle chapote deux départements, elle est chargé de l'utilisation et exploitation des installations de transport du pétrole et de Gaz, elle comprend trois (0 3) ouvrages :

- Un ouvrage de transport du pétrole brut et condensât HAOUD EL HAMRA et le port pétrolier (terminal) de Bejaia ;
- Un ouvrage de transport de Gaz entre HASSI RMEL et BORDJ MENAIL ;
- Un ouvrage sur la raffinerie d'Alger.

2.1.4.1. Département d'exploitation liquide (EXL) :

C'est le département qui gère l'oléoduc et donc les produits (pétrole brut et condensât) transportés via des stations de pompages.

2.1.4.2. Département d'exploitation GAZ (EXG) :

Il exploite le gazoduc, le terminal GAZ ainsi qu'une station de compression.

2.1.5. Sous-direction technique :

Elle englobe quatre (04) départements :

2.1.5.1. Département maintenance (MNT) :

Ce département est chargé d'assurer la maintenance des équipements industriels tournant (pompes électroniques, turbines,).

2.1.5.2. Département protection ouvrage (PTO) :

Il a pour mission la protection des ouvrages contre les actions humaines malveillante volontaire ou involontaire, liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau, travaux publics,), et actions de nature (glissement de terrains, inondations,).

Un ouvrage est une canalisation et tout ce qui gravite autour d'elle comme les stations, les tuyaux et les bacs.

2.1.5.3. Département approvisionnement et transport (ATR) :

Il est chargé d'alimenter la DRGB en matériel nécessaire à son fonctionnement et d'assurer le transport du personnel de la même entreprise.

2.1.5.4. Département de travaux neufs (TNF) :

Celui-ci est chargé de l'étude et le suivi de réalisations des projets d'investissement de la DRGB dans différent domaines.

2.1.6. Sous-direction finance et juridique :

Le département finance prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB. Le service juridique intervient à chaque fois que les intérêts de la

DRGB sont mis en jeu pour veiller sur la légalité des transports. Elle chapotes trois départements :

2.1.6.1.Département budget/contrôle gestion :

Veille à l'établissement des plans prévisionnels et les bilans des budgets.

2.1.6.2.Département finance :

Il veille au financement (toute sorte confondue) des projets de la région.

2.1.6.3.Département juridique :

Prend en charge les affaires de justice de la région et l'assurance de tout son patrimoine.

2.1.7. Sous-direction administrative :

Elle se décompose en trois départements :

2.1.7.1. Département ressources Humaines/communication : (RHC)

La mission du département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme tant en effectif qu'en besoin de formation, de perfectionnement et recyclage.

2.1.7.2. Département administration et sociale : (ASL)

Le département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, comme il gère le personnel de la DRGB.

2.1.7.3. Département moyens généraux : (MOG)

Il représente le soutien logique de l'entreprise.

Ces catégories socioprofessionnelles sont plus détaillées dans le tableau suivant et selon des codes spécifiques :

Classification de l'effectif pour catégorie Socioprofessionnelle

CSP		INTITULE	CODE
cadre	CS	Cadres supérieur	3.5
	ING	Ingénieur	3.4
	CU	Cadre universitaire	3.2
	AC	Autre cadre	3.1/3.3
Maîtrise	TS	Technicien supérieur	2.3
	TECH	Technicien	2.2
	M.ADM	Maîtrise administrative	2.1
Exécution	ATHQ	Agent technique hautement qualifié	1.4
	ATQ	Qualifié	1.3
	E.ADM	Agent technique qualifié	1.2
	AIDES	Exécution administrative Aides	1.1

Source: Document interne DRGB/SONATRACH

Tableau 1

Evolution de l'effectif à la DRGB

L'évolution de l'effectif à la DRGB sur les neuf dernières années est comme suite :

CSP/ANNEE	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CADRE	199	195	205	195	224	231	250	257	243	240
MAITRISE	335	337	340	336	384	397	412	412	394	392
EXECUTION	132	132	117	119	83	87	89	100	97	61
TOTAL	666	664	662	650	691	715	751	769	734	693

Source : Document interne DRGB/SONATRACH

Tableau 2

- **Les activités :**

On peut compter « 21 » activités qui existent à la SONATRACH et qui sont arrêtées par la direction générale « Alger » pour toutes les régions. Chaque région a ses activités spécifiques et qui sont codifiées pour faciliter le travail et d'établir les plans à la TRC, pour viser et les transmettre à la DG.

Tableau indiquant les activités de la SONATRACH

Code	Activités
01	Recherche hydrocarbures
02	Exploitation gisements
03	Transport hydrocarbures
04	Transformation hydrocarbures
05	Commercialisation hydrocarbures
06	Etude développement
07	Suivi réalisation
08	Maintenance industrielle
09	Sécurité industrielle
10	Réalisation
11	Approvisionnement
12	Agriculture
13	Organisation/planification
14	Finance/comptabilité
15	Juridique
16	RH
17	Gestion du personnel
18	Moyens généraux
19	Œuvres sociales
20	Relations extérieures
21	Informatique

Tableau 3

Source : Document interne DRGB/SONATRACH

3. Structure du département des ressources humaines :

Tenant compte de l'importance des ressources humaines dans le management est dans la stratégie de l'entreprise, la DRGB dispose d'un département de ressources humaines dont la fonction est la recherche et l'acquisition du potentiel humain, le préserver, le développer du point de vue qualitatif et quantitatifs.

Ce département se compose de deux services :

3.1. Service sélection/formation :

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

3.1.1. Section recrutement :

Ses principales tâches sont :

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

▪ Section formation :

- Ses principales activités de cette section consiste à
- Elaborer les plans de formation pour tous les agents de DRGB, afin d'améliorer le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents.

• Service gestion prévisionnelle :

- Son rôle primordial consiste à assurer et vérifier les mouvements des effectifs en qualité, en nature et en carrière. Ses principales tâches sont :
- Lancer une campagne promotionnelle (chaque année la DRGB lance une campagne pour promotion) ;
- Lancer une campagne d'avancement qui est une promotion à l'horizontale, qui permet de garder le même poste avec un changement d'échelon ;

- Etablir le bilan d'emploi, qui est un ensemble de tableau à remplir et qui traite de tous les aspects sur le volet emploi ;
- Gérer des carrières, le suivi et la gestion de carrière de tous les agents de SONATRCH depuis le recrutement jusqu'à la retraite ;
- Elaborer un organigramme et veiller au bon déroulement de son application, qui est une traduction schématique de tous les départements de SONATRACH ;
- Les rapports mensuels et trimestriels ;
- Traiter toutes les requêtes et demande de mutations.

1.1. Les moyens humains :

L'effectif du département est classé dans le tableau suivant selon les catégories et les services (pour l'année 2009/2010).

SERVICE	CSP	cadres	maîtrise	Exécution	TOTAL
Service formation		04	02	02	08
Service gestion prévisionnelle		04	/	/	04
secrétariat		/	/	01	01
TOTAL		08	02	03	13

Source : Document interne DRGB/SONATRACH

Tableau 4

Ainsi, l'effectif est de treize personnes dirigées par un cadre supérieur qui est le chef département.

1.2. Organisation et coordination des différents services du département :

La planification du personnel a un rôle stratégique pour la gestion des ressources humaines. Par conséquent, il existe des relations de coordination avec les différentes sections : la section recrutement, la section formation.

- **La coordination du service gestion prévisionnelle avec la section recrutement :**

Une fois les besoins en effectifs sont établis par le service de planification du personnel, ils sont classés par catégorie socioprofessionnelle, par poste et par activité.

La structure chargée du recrutement recherche les candidats susceptibles de satisfaire les besoins exprimés et les exigences demandées.

Par le recrutement la DRGB met en œuvre et en application la politique des ressources humaines qui consiste à l'addition de l'effectif et la réalisation des prévisions.

Ce recrutement peut être interne afin de minimiser les coûts et motiver le personnel de la DRGB « cadre de boîte », il peut également être externe, dans ce cas, il n'est envisagé qu'après épuisement des possibilités interne, après la réalisation du recrutement, l'information est transmise au service de planification pour un suivi de carrière.

- **Coordination avec la section formation :**

La formation est l'option la plus visée par la DRGB notamment par le département des ressources humaines car elle constitue un investissement qui porte ses fruits par le biais de l'amélioration des qualifications des agents.

Le service de formation identifie les besoins de la DRGB en matière de formation et de manque de qualification. Le service formation à base de ces besoins élabore un plan de formation qui est transmis à la DG pour approbation, par suite il est mis en œuvre une fois approuvé et suivi avant, pendant et après la

formation. L'écart constaté est justifié par le service concerné. Les informations sont transmises au service de planification pour suivi de carrière.

La formation demeure un outil au service du développement de la ressource humaine qui vise à concilier les aspirations des individus et les besoins de la DRGB.

A l'intérieur du service de planification du personnel, la gestion de carrière des agents est réalisée par les mouvements de promotion, de notification, de formation, Etc.

Chapitre IV

L'analyse et l'interprétation des résultats

Tableau n°5 : Répartition des enquêtés selon le sexe :

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	37	61,66 %
Féminin	23	38,34 %
Total	60	100 %

Ce tableau montre que les hommes représentent la majorité de notre population avec 61,66 % contre 38,34 % pour les femmes. Ceci s'explique par le métier spécifique du pétrole avec ses contraintes et ses pénibilités, n'est pas très convoité par les femmes. Par contre les femmes sont plutôt présentes dans les postes de gestion.

Tableau n°6 : Répartition des enquêtés selon l'âge :

Age	Fréquence	Pourcentage
De 20 ans à 30 ans	04	6,66 %
De 31 ans à 40 ans	21	35 %
De 41 ans à 50 ans	23	38,34 %
De 51 ans et plus	12	20 %
Total	60	100 %

La tranche d'âge la plus élevée est celle de 41 à 50 ans avec un pourcentage de 38,34 %, suivie de celle de 31 à 40 ans avec 35%. L'âge de l'entreprise qui existe depuis une cinquantaine d'années et la stabilité du personnel sont à l'origine de ces chiffres. Si les jeunes sont moins nombreux, c'est précisément car les postes sont en majorité pourvus et qu'il n'y a pas de grandes campagnes de recrutement.

Tableau n°7 : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Moyen	07	11,67 %
Secondaire	13	21,66 %
Formation professionnelle	07	11,67
Universitaire	33	55 %
Total	60	100 %

Les universitaires sont majoritaires avec 55 % suivi des niveaux secondaires avec un taux de 21,66%. La SONATRACH à toujours favorisé les universitaires pour accéder aux postes de cadres et cela en vue d'améliorer le niveau intellectuel. D'un autre coté, notre population est formée de cadres moyens qui sont en majorité des universitaires. Le niveau secondaire s'explique par les anciens qui étaient recrutés sur la base de niveau, puis promu au long de leurs carrières.

Tableau n° 8 : Répartition des enquêtés selon leur ancienneté :

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	10	16,67 %
De 06 à 10 ans	12	20 %
De 11 à 15 ans	10	16,67 %
De 15 à 20 ans	14	23,33 %
Plus de 21 ans	14	23,33 %
Total	60	100 %

La population dont l'ancienneté se situe entre 15 et 20 ans est à égalité à celle de plus 21, d'où que la population de cadre au sein de SONATRACH à une ancienneté élevée qui dépasse les 15 années. Soit un pourcentage groupé de

46,66 %. Ceci s'explique par l'ancienneté de la société qui est née aux premières années d'indépendance et la tendance à la stabilité des cadres.

Tableau n°9 : Répartition des enquêtés selon le bénéfice de formations :

Bénéfice de formations	Fréquence	Pourcentage
Oui	39	65 %
Non	21	35 %
Total	60	100 %

L'analyse de ce tableau relève que 65 % des enquêtés ont bénéficié de formation contre seulement 35% . SONATRACH est volontaire à faire bénéficier son personnel d'un recyclage permanent et continu, d'un autre coté elle dispose d'un budget important destiné aux actions de formation. De même, elle pratique la GPEC « Gestion prévisionnelle des emploi et des compétences », dont le pilier principal est le « plan formation ».

Tableau n°10 : Répartition des enquêtés selon le rapport de la formation à l'activité de l'enquêté dans l'entreprise :

Rapport (Formation/Activité)	Fréquence	Pourcentage
Oui	46	76,66 %
Non	14	23,34 %
Total	60	100 %

Le tableau ci-dessus montre que la formation initiale est adaptée ou adéquate à l'activité avec un taux de 76,66% contre 23,34%.En effet, SONATRACH recrute les profils les pus indiqués pour occuper les postes de travail. Comme nous l'avons exposé précédemment SONATRACH dispose d'écoles

spécialisées pour les métiers techniques. Toutefois, il y a des écarts entre le niveau exigé par le poste et celui des nouvelles recrues qu'il faut ajuster par la formation.

Tableau n°11 : Répartition des enquêtés selon la réponse du programme de la formation aux exigences de la tâche exécutée dans l'entreprise :

Réponse du programme de formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	53	88,33 %
Non	07	11,67 %
Total	60	100 %

Dans le tableau N°11 nous remarquons que les plans de formation sont élaborés sur la base des besoins précis des postes de travail. C'est pourquoi 83,33 % des actions de formation répondent aux exigences de la tâche exécutée dans l'entreprise contre 11,67 %. SONATRACH possède des connaissances pointue des plans de formation d'où un choix judicieux des programmes les plus adaptés.

Tableau n°12 : Répartition des enquêtés selon la transformation de la méthode de travail suite à la formation :

Transformation de la méthode de travail	Fréquence	Pourcentage
Oui	42	70 %
Non	18	30 %
Total	60	100 %

Dans ce présent tableau nous pouvons constater que la majorité des enquêtés reconnaissent que la formation à contribuer à la transformation de leur méthode

de travail soit 70% .Ils sont minoritaires à affirmer le contraire soit 30%. Il est vrai que la formation continue au sein de SONATRACH menée sur la base des demandes effectives exprimée par les services apporte des améliorations dans les méthodes de travail des bénéficiaires. Elles permettent l'amélioration des méthodes d'approche et des méthodes de travail en général.

L'analyse de la première hypothèse :

« La formation développe les compétences professionnelles et permet l'adaptation des cadres à leurs poste de travail ».

Tableau n°13 : *Corrélation entre sexe et le rapport de la formation avec l'activité*

Sexe	Masculin		Féminin		Total	
	Freq.	Pourc.	Freq.	Pourc.	Freq.	Pourc.
Adéquation formation /Emploi						
Oui	30	81,08 %	16	69,56 %	46	76,66
Non	7	18,92 %	7	30,44 %	14	23,34
Total	37	100 %	23	100 %	60	100 %

Le présent tableau à pour objet de vérifier statistiquement l'existence d'une différence d'appréciation de l'adéquation entre la formation et l'emploi selon le sexe. Sa lecture montre que les hommes sont majoritaires à dire que leurs formations sont adéquates à l'emploi occupé avec un taux de 81,08 %. De même les femmes estiment que la formation est adéquate avec l'emploi occupé avec un taux de 69,56%. La différence entre les hommes et les femmes s'explique par la

nature des emplois occupés par les cadres moyens. Les hommes occupent des postes de responsabilités à caractère technique qui ont des nécessités des formations pointues dans leurs domaines d'activité.

Tableau n°14. : *Corrélation entre le niveau d'instruction et transformation de la méthode de travail après la formation*

Amélioration de la méthode de travail Niveau d'inst.	Oui		Non		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	f	%
Moyen	5	11,91%	2	11,11 %	07	11,67%
Secondaire	10	23,80 %	3	16,66%	13	21,66%
Formation Prof.	5	11,91 %	2	11,12 %	7	11,67%
Universitaire	22	52,38 %	11	61,11 %	33	55%
Total	42	100 %	18	100 %	60	100%

Ce tableau laisse apparaître que 52,38 % des enquêtés, tout niveau intellectuel confondus déclarent que la formation améliore les méthodes de travail. Ils ne sont qu'à 11,11% à dire que la formation ne contribue pas à l'amélioration du travail. Les universitaires sont plus fréquents à confirmer cela, suivie du niveau secondaire. Ceci s'explique par la grande capacité d'assimilation des universitaires qui profitent pleinement des formations suivis et les répercutent sur les méthodes de travail liées à leurs postes.

A la question, quelles sont les améliorations, nous avons suggéré deux réponses : Réduction des délais de réalisation, Fiabilité (Réduction des erreurs).

Sur les 42 personnes qui ont confirmé l'existence de l'amélioration des méthodes de travail après la formation, 61 % d'entre eux confirment les deux

suggestions, 20 % d'entre eux confirment l'influence de la formation sur les délais de réalisation des tâches et les 19 % restant disent qu'il y a une influence plutôt sur la fiabilité et la réduction des erreurs.

Tableau n°15 : *Corrélation entre transformation de la méthode de travail après la formation avec l'âge.*

Transformation de la méthode de travail Age	Oui		Non		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	f	%
De 20 ans à 30 ans	2	4,77 %	2	11,12 %	4	6,66%
De 31 ans à 40 ans	16	38,09 %	5	27,77 %	21	35%
De 41 ans à 50 ans	17	40,47 %	6	33,34 %	23	38,34%
De 51 ans et plus	7	16,67 %	5	27,77%	12	20%
Total	42	100 %	18	100 %	60	100%

Ce tableau révèle que la majorité des enquêtés, tout âge confondus estiment que la formation à améliorer leurs méthodes de travail. La tranche d'âge la plus fréquente à dire cela est celle des 41 à 50 ans d'un taux de 40,47%, suivie de celle des 31 à 40 ans par un taux de 38,09%. Les deux taux additionnés nous donnent un taux groupé de 78,56 % pour l'âge des 31 à 50 ans qui trouve que la formation améliore le rendement au travail.

Cette catégorie d'âge dont l'expérience est relativement élevée, profite mieux des formations initiées par la SONATRACH et les met en application dans leur travail. La nature des formations aussi à caractère technique pour leur majorité sont essentiellement pragmatiques et orientées sur la pratique.

(Source : Entretien avec le responsable de formation)

Tableau n°16 : *Corrélation entre bénéfice de formation et l'amélioration d'exécution des tâches après la formation suivie*

Bénéfice de formation	Oui		Non		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
L'amélioration d'exécution des tâches						
Pas du tout	1	2,57	3	14,29	4	6,67
Plutôt non	3	7,69	5	23,81	8	13,34
Plutôt oui	10	25,64	7	33,33	17	28,33
Tout à fait	25	64,10	6	28,57	31	51,66
Total	39	100%	21	100%	60	100%

La corrélation est étroite entre le bénéfice de la formation et l'amélioration de l'exécution des tâches. Ils sont à 64,10 % à soutenir tout à fait la proposition.

En effet, il ya une relation directe de cause à effet entre le suivi de la formation et l'amélioration des tâches. C'est l'objectif même des actions de formation.

Au sein de SONATRACH qui à de grandes traditions de formation, cette efficacité est prouvée sur le terrain.

Le choix des partenaires formateurs, des agents à former est à l'origine de cette efficacité.

Tableau n°17 : Corrélation entre bénéfice de formation et la mise en œuvre des compétences acquises après la formation suivie.

Bénéfice de formation	Oui		Non		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	F.	%
La mise en œuvre Des compétences acquises						
Oui	34	87,17	20	95,23	54	90,00
Non	5	12,83	1	4,77	06	10,00
Total	39	100%	21	100%	60	100%

Ce tableau montre l'existence d'une corrélation entre le suivi de la formation et la mise en œuvre des compétences acquises. Les enquêtés sont à 87,17% à avoir confirmé cette mise en pratique des connaissances acquises contre 12,83% qui déclarent le contraire. Les formations suivies sont des formations pratiques d'où leur mise en œuvre dès la fin de cycle de formation.

Cela s'explique que les compétences acquises à l'occasion des formations sont directement exécutées au niveau des postes de travail. Les discussions informelles menées avec quelques cadres nous ont montré que beaucoup de formations sont à caractère pratique et sont directement mises en œuvre au sein de SONATRACH. Beaucoup de formations sont à caractère technique telles que manipulation des outils de contrôle, de machines ou de logiciels. La formation recherche une efficacité immédiate du bénéficiaire.

Tableau n°18 : *Corrélation entre bénéfice de formation et le sentiment d'être capable d'orienter, d'assister et d'aider d'autres collègues après la formation suivie.*

Bénéfice de formation	Oui		Non		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	f	%
Le sentiment d'être capable Après la formation						
Oui	30	76,92%	11	52,38%	41	68,33
Non	3	7,70%	9	42,85%	12	20
Je ne sais pas	6	15,38%	1	4,77%	7	11,67
Total	39	100%	21	100%	60	100%

L'analyse de ce tableau montre l'existence d'une corrélation entre la formation et le sentiment d'être capable d'orienter, d'assister et d'aider d'autres collègues. C'est-à-dire l'estime de soi est le sentiment d'être utile à la société. Ils sont à 76,92% à se sentir capable après la formation. Par contre les éléments qui n'ont pas suivi de formation sont à 52,38% à se sentir capable. D'où un écart significatif du à l'impact de la formation pour développer ce sentiment.

L'explication rationnelle est que la formation entraine une aptitude pédagogique et rend le bénéficiaire de la formation capable d'orienter et d'aider ses collègues. Ils sont à 7,70 % à dire le contraire, l'opinion majoritaire s'explique par la pratique de la formation à SONATRACH où les bénéficiaires se transforment à leur tour en formateurs. Cette vérité est valable surtout pour les postes techniques liées aux activités du pétrole où les formations à l'étranger sont créées au profit d'un groupe restreint de bénéficiaire qui doit la répercuter à son tour sur un plus grand nombre.

Tableau n°19. : *Corrélation entre la formation et le développement des compétences*

Formation	Oui		Non		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Développement des compétences						
Oui	31	79.48%	8	38.09%	39	65
Non	2	5.13%	7	33.34%	9	15
Sans opinion	6	15.39%	6	28.57%	12	20
Total	39	100%	21	100%	60	100%

L'analyse du tableau ci-haut confirme l'existence d'une corrélation entre la formation et le développement des compétences. En effet, sur les 39 enquêtés qui ont suivi la formation, ils sont à 31 soit 79,48 % à dire que celle-ci a contribué au développement de leurs compétences. Il est vrai que l'objectif premier de la formation est le développement des compétences du personnel bénéficiaire

L'explication sociologique est que la formation est un moyen de développer les compétences. Ils ne sont qu'à 5,13 % à dire que la formation n'apporte pas forcément des compétences ce qui prouve que SONATRACH à une grande tradition de formation et gère avec efficacité, ceci peut s'expliquer également par le choix des personnes à former qui s'intéressent aux contenus des formations et les utilisent à bon escient.

L'analyse de la deuxième hypothèse :

« La formation permet l'appréciation des qualités et des compétences des cadres, ce qui influence positivement leur motivation ».

Tableau n°20 : Corrélation entre le bénéfice de formation et la motivation.

Motivation	Très motivé		Motivé		Peu motivé		Non motivé		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	6	60 %	30	69,76 %	2	40 %	1	50 %	39	65 %
Non	4	40 %	13	38,24 %	3	60 %	1	50 %	21	35 %
Total	10	100%	43	100%	5	100%	2	100%	60	100%

Le tableau montre l'existence d'une corrélation entre la formation et la motivation, en effet 60 % des enquêtés qui déclarent être très motivé ont bénéficié d'une formation. Suivie de 69,76 % des enquêtés qui disent être motivé.

Cette relation existe car les bénéficiaires de la formations se sentent plus considérés par la société qui engage des dépenses pour les former et s'intéresse à leur déroulement de carrière, en retour ils se mobilisent mieux pour atteindre les objectifs de la société et redouble d'énergie pour les satisfaire.

De même, les bénéficiaires de formation améliorent leurs compétences, ce qui augmente la confiance en eux et développe chez eux une estime de soi qui se classe parmi les besoins supérieurs sur l'échelle de Maslow.

Tableau n°21: *Corrélation entre l'amélioration d'exécution des tâches après la formation et la motivation.*

Motivation Amélioration des tâches	Très motivé		Motivé		Peu motivé		Non motivé		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Pas du tout	1	10 %	2	4,66 %	1	20%	0	0	4	6,67 %
Plutôt non	2	20 %	5	11,63	0	0%	1	50	8	13,34
Plutôt oui	3	30 %	10	23,25	3	60%	1	50	17	28,33
Tout à fait	4	40 %	26	60,46	1	20%	0	0	31	51,66
Total	10	100%	43	100%	5	100%	2	100%	60	100%

La lecture de ce tableau montre l'existence d'une corrélation étroite entre l'amélioration dans l'exécution des tâches et la motivation. En effet, 40 % soutiennent tout à fait la proposition et déclarent être motivé suite à la maîtrise des tâches. Ils sont à 60,46% à dire qu'ils sont motivés suite à l'amélioration de l'exécution de tâches.

Ceci démontre que la maîtrise des tâches du poste et l'augmentation des aptitudes influe sur la motivation des salariés. L'explication qui me semble la plus réaliste est que la maîtrise des tâches augmente le sentiment d'autosatisfaction d'où un impact direct sur la motivation.

Ceci se vérifie par une grande stabilité au sein de SONATRACH. Il est facile de comprendre une telle motivation, car il est de notoriété publique que la SONATRACH est le meilleur employeur algérien. Elle garantit les formations à l'ensemble du personnel, elle offre des bonnes perspectives de carrière et offre des conditions de travail et de rémunération intéressantes.

Tableau n°22 : *Corrélation entre la mise en œuvre des compétences acquises suite à la formation et la motivation.*

Motivation	Très motivé		Motivé		Peu motivé		Non motivé		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
La mise en œuvre Des compétences acquises										
Oui	9	90%	41	95,34%	3	60%	1	50%	54	90
Non	1	10%	2	4,66%	2	40%	1	50%	6	10
Total	10	100%	43	100%	5	100%	2	100%	60	100%

La lecture attentive de ce tableau démontre que la mise en œuvre des compétences après la formation influe sur la motivation. Il y a donc une corrélation entre les deux variables. Ils sont à 90 % à dire oui à la mise en œuvre des compétences acquises et à dire qu'ils sont très motivés après cette mise en œuvre.

Ils sont à 95,34 % à dire qu'ils sont motivés par la mise en œuvre des compétences après la formation. L'augmentation de la confiance en soi est un sentiment qui influe sur la motivation des salariés.

Tableau n°23 : *Corrélation entre le sentiment d'être capable d'orienter, d'assister et d'aider d'autres collègues après la formation et la motivation.*

Motivation Le sentiment d'être capable Après la formation	Très motivé		Motivé		Peu motivé		Non motivé		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	5	50 %	34	79,06	1	20 %	1	50 %	41	68,33
Non	4	40 %	5	11,63	2	40 %	1	50 %	12	20,00
Je.ne.sais.pas	1	10 %	4	9,31	2	40 %	0	0 %	7	11,67
Total	10	100%	43	100%	5	100%	2	100%	60	100%

Le tableau ci-dessus montre clairement l'existence d'une corrélation entre le sentiment d'être capable d'orienter, d'assister et d'aider d'autres collègues et la motivation.

Ils sont à 79,06% à soutenir qu'ils sont motivés, suite au sentiment d'être capable et ils sont à 50 % à dire qu'ils sont très motivés.

Le fait d'être capable d'aider et d'orienter les autres génère un sentiment d'être utile aux autres et constitue en soi une motivation supérieure dans l'échelle des besoins de Maslow. C'est le besoin d'estime de soi et d'épanouissement personnelle dans le travail.

Interprétation des résultats, vérification des hypothèses

Le présent chapitre a pour objet de livrer les résultats de l'étude par la réponse aux interrogations principales de la problématique posée. Elle a pour objet aussi de vérifier les hypothèses mise au départ.

Les résultats seront analysés sous les titres suivant :

- Adéquation entre la formation et l'emploi.
- La formation et le développement des compétences.
- Influence de la formation sur l'adaptation et l'intégration.
- La formation et la motivation au travail.

Enfin, une conclusion de l'étude.

Adéquation entre la formation et l'emploi.

L'étude a montré qu'au sein de SONATRACH, les recrutements font l'objet d'une sélection rigoureuse et se décide sur la base d'étude de postes avec identification précise des profils de formation les plus appropriés. De même, il existe des écoles spécialisées dans l'activité pétrolière en amont, en exploitation et en aval. Les enquêtés ont montré que les actions de formation sont efficaces en ont porté des fruits, puisque ils sont majoritaires à confirmer que leur adaptation s'est améliorée et les délais d'exécution des tâches sont réduits grâce aux formations, ils sont à 70 % à confirmer cette vérité.

La présente étude montre que les hommes sont majoritaires à dire que leurs formations sont adéquates à l'emploi occupé avec un taux de 81,08 %. De même les femmes estiment que la formation est adéquate avec l'emploi occupé avec un taux de 69,56%. La différence entre les hommes et les femmes

s'explique par la nature des emplois occupés par les cadres. Les hommes sont occupés à des postes d'ingénieurs qui ont nécessités des formations pointues dans leurs domaines d'activité.

L'étude de la corrélation entre l'amélioration de la méthode de travail et le niveau d'instruction laisse apparaitre que 52,38 % des enquêtés, tout niveau intellectuel confondus déclarent que la formation améliore les méthodes de travail. Ils ne sont qu'à 11,11% à dire que la formation ne contribue pas à l'amélioration du travail. Les universitaires sont plus fréquents à confirmer cela, suivie du niveau secondaire. Ceci s'explique par la grande capacité d'assimilation des universitaires qui profitent pleinement des formations suivies et les répercutent sur les méthodes de travail liées à leurs postes.

A la question, quelles sont les améliorations, nous avons suggéré deux réponses : Réduction des délais de réalisation, Fiabilité (Réduction des erreurs).

Sur les 42 personnes qui ont confirmé l'existence de l'amélioration des méthodes de travail après la formation, 61 % d'entre eux confirment les deux suggestions, 20 % d'entre eux confirment l'influence de la formation sur les délais de réalisation des tâches et les 19 % restant disent qu'il y a une influence plutôt sur la fiabilité et la réduction des erreurs.

Ces formations visent également à approfondir les connaissances des nouvelles recrues en les spécialisant aux métiers du pétrole, pour les postes à caractère technique. Les titulaires de postes de gestion également, subissent des cycles de formation en vue de les familiariser avec les pratiques et la culture de l'entreprise.

Effet de la formation sur l'adaptation et le développement des compétences.

La présente étude vise également à vérifier l'existence d'une relation de cause à effet entre les formations suivies au sein de SONATRACH sur l'adaptation des cadres à leurs postes de travail ainsi que sur le développement de leurs compétences. C'est-à-dire vérifier la première hypothèse.

Pour vérifier cette dernière, nous avons mis en œuvre quatre variables participant à l'adaptation du salarié à son poste de travail et au développement de ses compétences. Nous avons abordé ce thème avec des modalités pratiques vérifiables, de déterminer par quel moyen la formation permet elle de développer des compétences à savoir :

- Permet-elle de transformer les méthodes de travail, en les améliorant ?
- Permet-elle d'augmenter l'efficacité et de réduire les erreurs ?

Les réponses obtenues sont relatées ci-après :

Les plans de formation sont élaborés sur la base des besoins précis des postes de travail. C'est pourquoi 83,33 % des actions de formation répondent aux exigences de la tâche exécutée dans l'entreprise.

De même, la majorité des enquêtés reconnaissent que la formation à contribuer à la transformation de leur méthode de travail soit 70%. Ils sont minoritaires à affirmer le contraire. La formation continue au sein de SONATRACH menée sur la base des demandes effectives exprimée par les services apporte des améliorations dans les méthodes de travail des bénéficiaires. Elles permettent l'amélioration des méthodes d'approche et de l'efficacité en général.

Les formations complémentaires contribuent également à l'intégration des nouvelles recrues. En effet, l'un des objectifs de la formation est la mise en adéquation du titulaire du poste avec les exigences de ce dernier. Souvent, les formations initiales sont insuffisantes pour générer une efficacité immédiate, d'où la nécessité d'engager des formations additives, dont l'objectif principal est la mise à niveau technique ou scientifique du tenant du poste.

La formation est également initiée par SONATRACH dans le cas des promotions. En effet, les postes de responsabilité nécessitent quelques fois des multitudes de savoirs et du savoir-faire supérieurs ou poste initial avant promotion. La formation agit dans ce cas, en tant que outil d'élargissement des connaissances et des compétences en général. Il convient de dire, que la formation n'entraîne pas automatiquement des promotions, mais le contraire, les promotions nécessitent le recours incontournable à la formation.

L'étude a révélé que la majorité des enquêtés tous âges confondus estiment que la formation à améliorer leurs méthodes de travail. La tranche d'âge la plus fréquente à dire cela est celle des 41 à 50 ans, suivie de celle des 31 à 40 ans. Les deux taux additionnés nous donnent un taux groupé de 78,56 % pour l'âge des 31 à 50 ans qui trouve que la formation améliore le rendement au travail.

Cette catégorie d'âge dont l'expérience est élevée, profite mieux des formations initiées par la SONATRACH et les mettent en application. Il existe une corrélation entre la formation et le développement des compétences. En effet, sur les 39 enquêtés qui ont suivi la formation, ils sont à 31 soit 79,48 % à dire que celle-ci a contribué au développement de leurs compétences. Il est vrai que l'objectif premier de la formation est le développement des compétences du personnel bénéficiaire

L'explication sociologique est que la formation est un moyen de développer les compétences. Ils ne sont qu'à 5,13 % à dire que la formation n'apporte pas forcément des compétences ce qui prouve que SONATRACH à une grande tradition de formation et gère avec efficacité, ceci peut s'expliquer également par le choix des personnes à former qui s'intéressent aux contenus des formations et les utilisent à bon escient.

La formation génère le sentiment d'être capable d'orienter, d'assister et d'aider d'autres collègues. C'est-à-dire l'estime de soi est le sentiment d'être utile à la société. Ils sont à 76,92% à se sentir capable après la formation. Par contre les éléments qui n'ont pas suivi de formation sont à 52,38% à se sentir capable. D'où un écart significatif du à l'impact de la formation pour développer ce sentiment.

L'explication rationnelle est que la formation entraîne une aptitude pédagogique et rend le bénéficiaire de la formation capable d'orienter et d'aider ses collègues. Ils sont à 7,70 % à dire le contraire, l'opinion majoritaire s'explique par la pratique de la formation à SONATRACH où les bénéficiaires se transforment à leur tour en formateurs. Cette vérité est valable surtout pour les postes techniques liées aux activités du pétrole où les formations à l'étranger sont créées au profit d'un groupe restreint de bénéficiaire qui doit la répercuter à son tour sur un plus grand nombre.

En règle générale, la formation à pour effet d'agir à la fois sur les méthodes de travail, de l'efficacité et du résultat du travail.

La première hypothèse :

« La formation développe les compétences professionnelles et permet l'adaptation des cadres à leur poste de travail » est confirmée.

La formation et la motivation au travail.

Nous considérons que le fait que des cadres bénéficient d'actions de formation répétées avec l'engagement de moyens financiers considérables est capable de créer un sentiment d'appartenance, d'être considéré. Le cadre en retour augmente ses engagements envers l'entreprise, sa fidélité envers celle-ci et s'intéresse à ses objectifs. Nous livrons ci-après les résultats de l'étude à ce sujet :

La majorité absolue, soit 60 % des enquêtés qui déclarent être très motivé ont bénéficié d'une formation. Suivie de 69,76 % des enquêtés qui disent être motivé. Cette relation existe car les bénéficiaires de la formations se sentent plus considérés par la société qui engage des dépenses pour les former et s'intéresse à leur déroulement de carrière, en retour ils se mobilisent mieux pour atteindre les objectifs de la société et redouble d'énergie pour les satisfaire.

De même, les bénéficiaires de formation améliorent leurs compétences, ce qui augmente la confiance en eux et développe chez eux une estime de soi qui se classe parmi les besoins supérieurs sur l'échelle de Maslow.

L'étude du tableau croisé mettant en relation la formation et l'amélioration d'exécution des tâches montre qu'il existe entre eux une corrélation parfaite. En effet, 40 % soutiennent tout à fait la proposition et déclarent être motivé suite à la maîtrise des tâches. Ils sont à 60,46% à dire qu'ils sont motivés suite à l'amélioration de l'exécution de tâches.

Ceci démontre que la maîtrise des tâches du poste et l'augmentation des aptitudes influe sur la motivation des salariés. L'explication qui me semble la plus réaliste est que la maîtrise des tâches augmente le sentiment d'autosatisfaction d'où un impact direct sur la motivation. Ceci se vérifie par une grande stabilité au sein de SONATRACH. Il est facile de comprendre une telle motivation, car il est de notoriété publique que la SONATRACH est le

meilleur employeur algérien. Elle garantit les formations à l'ensemble du personnel, elle offre des bonnes perspectives de carrière et offre des conditions de travail et de rémunération intéressantes.

La mise en œuvre des compétences après la formation influe sur la motivation. Il y a donc une corrélation entre les deux variables. Ils sont à 90 % à dire oui à la mise en œuvre des compétences acquises et à dire qu'ils sont très motivés après cette mise en œuvre.

Ils sont à 95,34 % à dire qu'ils sont motivés par la mise en œuvre des compétences après la formation. L'augmentation de la confiance en soi est un sentiment qui influe sur la motivation des salariés.

L'étude a révélé qu'il existe une corrélation entre le sentiment d'être capable d'orienter, d'assister et d'aider d'autres collègues et la motivation. Ils sont à 79,06% à soutenir qu'ils sont motivés, suite au sentiment d'être capable et ils sont à 50 % à dire qu'ils sont très motivés.

Le fait d'être capable d'aider et d'orienter les autres génère un sentiment d'être utile aux autres et constitue en soi une motivation supérieure dans l'échelle des besoins de Maslow. C'est le besoin d'estime de soi et d'épanouissement personnelle dans le travail.

La deuxième hypothèse :

« La formation permet l'appréciation des qualités et des compétences de cadre, ce qui influe positivement sur leur motivation » est confirmée.

Conclusion

Conclusion

L'étude sur les formations continues et leur impact sur le développement des compétences est assez classique et relève beaucoup plus d'une évidence.

L'objectif des formations est justement le développement des compétences, mais conduire des actions de formation, après avoir identifié le besoins, est du ressort d'une gestion des ressources humaines pointue.

Il ya une nécessité d'un vrai diagnostic et d'une audite sociale pour situer les besoins de formation avec précision et résoudre les problématiques de compétence intimement liées aux stratégies de l'entreprise elle-même. Dans le but de mettre en adéquation, la ressource humaine avec les objectifs globaux.

La présente étude a le mérite démontrer que la formation continue contribue à l'intégration des salariés et en réduisant les délais d'adaptation au poste de travail. Elle est d'un apport certain également à la mise en adéquation entre la formation initiale et l'emploi occupé. Il est vrai que SONATRACH dispose d'une grande tradition de gestion des ressources humaines, recrute les profils les plus proches des postes à pourvoir, de ce fait, l'adaptation devient plus facile.

La formation développe les compétences du salarié qui gagne une confiance en soi et une estime de soi, l'un des trois besoins supérieurs sur l'échelle de Maslow. En retour il mobilise son énergie en vue de satisfaire les objectifs de l'entreprise, car celle-ci s'intéresse à lui et à son évolution de carrière. La reconnaissance envers l'entreprise en tant que personne morale est mobilisatrice en même titre que les rémunérations et autre incitations matérielles.

Les travailleurs algériens, ne sont pas motivés que par l'argent, mais peuvent avoir d'autres motivations non pécuniaires.

La présente étude ouvre des pistes à d'autres recherches sur la gestion des ressources humaines avec des perceptions psychologiques ou sociologiques.

Comme la représentation de la formation chez les cadres et les différentes approches : bénéficiaire et organisateur.

Le conflit, entreprise organisatrice et le bénéficiaire ou conciliation d'intérêt.

Bibliographie

La liste bibliographique

1. Ouvrages méthodologique :

1. AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives, presses de l'université de Québec, Montréal, 1990.
2. ANGERS Maurice, initiations à la méthodologie de recherche en science humaines. Édition Casbah, Alger, 1997.
3. GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7ème édition, édition Dalloz, Paris, 2000.
4. ROBERT J. Gravel, guide méthodologique de la recherche, édition université de Québec, 1980.

2. Ouvrages thématique :

1. AUBERT Nicole, diriger et motiver, art et pratique de management, édition d'organisation, Paris 2005.
2. BOUYACOUB Ahmed et autres, entrepreneurs et pme, édition l'hammettien, Paris, 2004.
3. BELLOULAT. T, Droit du travail, édition Dahlab, Alger, 1994.
4. BEIRENBONCK, toutes compétences le management des compétences dans l'entreprise, édition de Boeck, Bruxelles, 2006.
5. CITEAU Jean Pierre, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, édition Armant colin, Paris, 1994.
6. DIMITRI Lwiss, gestion des ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 2000.
7. DOLAN Shimon, psychologie du travail et comportement organisationnel, édition Gaétan, Canada, 2002.
8. JAQUE soyer, fonction formation, 2em édition, édition d'organisation, Paris, 2002.
9. HAJJAR Viollette, et autres, modèles et méthodologie d'analyses des compétences, édition Octarés, Toulouse, 2004.

10. GUY Boterf, **l'ingénierie et évolution de la formation**, édition d'organisation, Paris, 1999
11. KERJEAN.A, **les nouveaux comportements dans l'entreprise**, ED d'organisation, Paris, 2000
12. LEBOYER Claude Levy, **la gestion de compétences**, Edition des organisations, Paris, 2008.
13. MEIGNANT A, **Manager la formation In tous DRH**, édition d'organisation, Paris, 1996.
14. PARMENTIER Christophe, **l'essentiel de la formation**, édition d'organisation, Paris, 2003.
15. PATRICK Roussel, **rémunération, motivation et satisfaction au travail**, édition d'organisation, Paris, 1996
16. RIVARD Patrick, **la gestion de la formation en entreprise**, édition presse de l'université de Québec, 2000.
17. SAIN SAULIEU Renaud, **Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement**, 2em édition, édition DALLOZ, Paris, 1995.
18. SEKIEU Lakhdar, **gestion des ressources humaines**, édition débloc université Québec, 1993
19. SHIMON L, et autres, **psychologie du travail et comportement organisationnel**, 2em édition Gaétan Morin, 2002.
20. WEISS Dimitri, **les ressources humaines**, édition d'organisation, Paris, 2001.
21. GILBERT Patrick, SCHMIDT Géraldine, **évaluation des compétences et situation de gestion**, édition economica, Paris, 1999.
22. ZARIFIAN Philippe, **objectif compétence pour une nouvelle logique**, édition Liaison, Paris 1999

3. Les dictionnaires :

1. BOUDON Raymond et autres, **dictionnaire de sociologie**, édition Larousse, Paris, 2003.
2. PERETT Jean-Marie, **Dictionnaire des ressources humaines**, 2^{ème} édition, Vuibert 2001.
3. FRANCOISE Raynal, RIEUNIER Alain, **Pédagogie : Dictionnaire des concepts clés**, édition ESF, Paris, 1997.

4. Les revues et rapport :

1. BOUDOIN Emmanuel, **la formation : un espace social négocié ?** ATER Université Paris Dauphine, Paris, 2005.
2. Rapport du CNES, **Rencontre internationale des conseils économiques et sociaux, apprentissage et formation professionnelle ou les transmissions du savoir**, Caracas, le 7-8-1997

5. Web graphie :

1. www.police.ac.be/download.php%3d187 le 15 avril 2013 à 15h13.
2. [Http://www.gca-ge.ch/le-groupement/bases-reglementaires](http://www.gca-ge.ch/le-groupement/bases-reglementaires) le 18 avril 2013 à 17h30.

Annexes

Le questionnaire

Annexe N° 1 :

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

Questionnaire de recherche sous le thème :

**Formation continue et développement
des compétences des cadres moyens
Cas pratique : SONATRACH (DRGB Bejaia)**

Objet :

Madame, monsieur ;

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

Notre but est de connaître comment la formation développe-t- les compétences des cadres au sein de votre entreprise.

***N.B :** nous tenons à vous rassuré, que les informations que vous fournissez ne seront utilisées que dans le cadre de ce travail de recherche.
Merci pour votre compréhension et votre collaboration*

Année universitaire : **2012/2013**

I. Caractéristiques personnelles de l'enquêté :**1-Le sexe :**

- Masculin
- Féminin

2-L'âge :**3- Niveau d'instruction :**

- Moyen
- Secondaire
- Universitaire
- Diplôme de formation professionnelle

4-Date de recrutement :**II- L'effet de la formation sur l'adaptation des cadres à leur poste de travail :****5- Avez-vous bénéficié de la formation?**

- Oui
- Non

6- La formation que vous avez suivie avait-elle un rapport avec votre activité dans l'entreprise ?

- Oui
- Non

7- Est-ce que le programme de votre formation répond aux exigences de la tâche que vous exécutez ?

- Oui
- Non

8- Les supports pédagogiques de votre formation sont-ils conçus de manière à vous être facilement assimilables ?

- Oui
- Moyen
- Non

9- Pensez-vous que la formation (s) vous prédispose à occuper un poste supérieur dans votre domaine ?

- Oui
- Non

III- La formation comme un facteur de motivation :**10- Est-ce que la formation vous a-t-elle permis de vous intégrer au travail ?**

- Oui
- Non

11-La formation vous motive-t- elle a travailler d'avantage ?

- Oui
- Non

12- Etes-vous motivé dans votre travail ?

- Très motivé
- motivé
- Peu motivé
- Non motivé

13-Après votre formation est-ce que vous avez bénéficié d'une ?

- Promotion
- Augmentation du salaire
- Autres

IV. Le rôle de la formation dans le développement des compétences des cadres :

14-Que représente pour vous la formation ?

- Un moyen pour développer vos compétences
- Un moyen pour la promotion professionnelle
- Une tâche en plus qui n'a pas une grande importance
- Autres.....

15-Votre méthode de travail à -t- elle suivie des transformations suite à votre formation ?

- Oui
 - Non
- Si oui, à quel niveau ?
- Délais de la réalisation
 - Fiabilité (moins d'erreurs)

16- La manière d'exécution de vos tâches à -t- elle été amélioré à l'issue de votre formation ?

- pas du tout
- Plutôt non
- plutôt oui
- tout à fait

17-Mettez-vous en œuvre les compétences acquises suite à la formation suivie ?

- Oui
- Non

18- La formation vous à-t- elle rendu plus compétent et plus opérationnel dans votre poste de travail ?

- Oui
- Non
- Si oui, comment ?.....

19- Considérez-vous que la formation est le moyen le plus adéquat pour développer vos compétences ?

- Oui
- Non

20-Pour vous quels sont les facteurs que favorisent le plus le développement de vos compétences ?

- Formation
- expérience
- Condition de travail
- promotion (plus de responsabilité)
- Autres.....

21- Après avoir subi cette formation vous sentez-vous capable d'orienter, d'assister et aider d'autres collègue ?

- Oui :
- Non :
- Je ne sais pas

22- Qu'est ce qui est le plus recherché lors de votre travail ?

- Etre performant et rechercher un niveau de qualité
- Avoir un bon salaire et des avantages matériels
- Evoluer dans votre carrière professionnelle
- Une reconnaissance sociale

23- D'après vous est-ce que la formation peut-être considéré comme un moyen pour le développement de la SONATRACH ?

- Oui
- Non

24- Qu'elle est votre appréciation sur la formation ?

.....

.....

.....

Merci pour votre collaboration

Tableau n°1 : Répartition des enquêtés selon la conception des supports pédagogiques et leur assimilation :

L'assimilation de la formation	Fréquence	Pourcentage
Fort	28	46,66 %
Moyen	23	38,34 %
Faible	9	15 %
Total	60	100 %

Tableau n°2: Répartition des enquêtés selon leur intégration au travail suite à leur formation :

L'intégration au travail	Fréquence	Pourcentage
Oui	48	80 %
Non	12	20 %
Total	60	100 %

Tableau n°3 : Répartition des enquêtés selon leur prédisposition à occuper un poste supérieur suite à leur formation :

La prédisposition à occuper un poste supérieur	Fréquence	Pourcentage
Oui	38	63,33 %
Non	22	36,67 %
Total	60	100 %

Tableau n°4 : Répartition des enquêtés selon l'amélioration d'exécution des tâches à l'issue de la formation :

L'amélioration d'exécution des tâches	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout	04	6,67 %
Plutôt non	08	13,33 %
Plutôt oui	17	28,33 %
Tout à fait	31	51,67 %
Total	60	100 %

Tableau n°5 : Répartition des enquêtés selon la mise en œuvre des compétences acquise suite à la formation suivie :

La mise en œuvre des compétences requises	Fréquence	Pourcentage
Oui	54	90 %
Non	06	10 %
Total	60	100 %

Tableau n°6 : Répartition des enquêtés selon la compétence après la formation :

La compétence après la formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	57	95 %
Non	03	5 %
Total	60	100 %

Tableau n°7 : Répartition des enquêtés selon la manière de percevoir la formation :

La manière de percevoir la formation	Fréquence	Pourcentage
Un moyen pour développer vos compétences	46	63,89 %
Un moyen pour la promotion professionnelle	21	29,17 %
Une tâche de plus sans importance	02	2,78 %
Autres	03	4,17 %
Total	72	100 %

Tableau n°8 : Répartition des enquêtés selon la motivation de l'employeur à travailler d'avantage suite à la formation :

La motivation à travailler après la formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	50	83,34 %
Non	10	16,16 %
Total	60	100 %

Tableau n°9 : Répartition des enquêtés selon les facteurs favorisant le développement des compétences :

Facteurs favorisant le développement des compétences	Fréquence	Pourcentage
Formation	44	31,88 %
Expérience	23	16,67 %
Conditions de travail	36	26,09 %
Promotion (plus de responsabilité)	31	22,46 %
Autres	4	2,90 %
Total	138	100 %

Tableau n°10 : Répartition des enquêtés selon bénéfices tirés de la formation :

Bénéfice obtenu après les formations	Fréquence	Pourcentage
Promotion	37	38,14 %
Augmentation du salaire	56	57,74 %
Autres	4	4,12 %
Total	97	100 %

Tableau n°11 : Répartition des enquêtés selon le sentiment d'être capable d'orienter, d'assister et d'aider d'autres collègues après les formations :

Le sentiment d'être capable d'orienter, d'assister et d'aider après la formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	41	68,34 %
Non	12	20 %
Je ne sais pas	7	11,66 %
Total	60	100 %

Tableau n°12 : Répartition des enquêtés selon la chose la plus recherchée par le travail.

La chose la plus recherchée par le travail	Fréquence	Pourcentage
Etre performant et rechercher un niveau de qualité	48	30,38 %
Avoir un bon salaire et des avantages matériels	33	20,89 %
Evoluer dans la carrière professionnelle	52	32,91 %
Une reconnaissance sociale	25	15,82 %
Total	158	100 %

Tableau n°13 : Répartition des enquêtés selon la motivation au travail :

La satisfaction au travail	Fréquence	Pourcentage
Très motivé	10	16,67 %
Motivé	43	71,67 %
Peu motivé	5	8,33 %
Non motivé	2	3,33 %
Total	60	100 %

Tableau n°14 : Répartition des enquêtés selon la considération de la formation comme un moyen pour le développement de la SONATRACH :

La considération de la formation comme moyen pour développer la SONATRACH	Fréquence	Pourcentage
Oui	56	93,33 %
Non	04	6,67 %
Total	60	100 %