

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
Faculté des Sciences Économiques, sciences de Gestion et
Commerciales

Département des sciences de gestion



Mémoire de fin d'étude

En vue d'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Gestion des ressources humaines

Thème :

***L'apport de la formation dans le développement des
compétences***

***Cas : SONATRACH Division Exploration
BOUMERDES***

Présenté par :

MOUSSAOUI Kamilia

NAIT CHALAL Yasmine

Encadré par :

Mr. RECHAM Lyes

Devant le jury composé de :

Président : Mr ARHAB SAMIR

Maitre-assistant classe A à l'UMMTO

Rapporteur : Mr RECHAM LYES

Maitre-assistant classe A à l'UMMTO

Examineur : Mr KHAMMES ABDENNOUR Maitre-assistant classe A à l'UMMTO

Promotion 2021





Remerciements

Au terme de notre travail nous remercions, le bon Dieu de nous avoir donné la force et le courage pour réaliser ce travail dans des bonnes conditions.

*Nous remercions nos parents pour leurs efforts et leurs sacrifices durant tout notre parcours.
Nous remercions notre promoteur Mr. RECHAM Lyes, qui nous a orienté toute au long de la rédaction de notre mémoire.*

Nous remercions également Mlle HAMZAOUI Houda notre encadrant au sein de SONATRACH de nous avoir aidé et orienté durant toute la durée de notre stage pratique nous remercions également tous le personnel de l'organisme pour leur accueil chaleureux.





Dédicaces

Je dédie ce travail à :

Mes chers parents qui n'ont jamais cessé de m'encourager durant mes études

Ma chère sœur : Amel

Mon cher frère : Kamel

Mon binôme : Jasmine

Tous mes amis



Kamília





Dédicaces

Je dédie ce travail à :

Mes chers parents qui n'ont jamais cessé de m'encourager durant mes études

Ma chère sœur : Mounia

Mes chers frères

Mon binôme : kamilia

Tous mes amis



Yasmine



Sommaire

Introduction générale	1
-----------------------------	---

Chapitre 01 : Les fondements théoriques de la formation

Section 01 : Généralités sur la formation.....	6
Section 02 : La politique et le processus de formation	11

Chapitre 02 : le rôle de la formation dans le développement des compétences

Section 01 : Généralités sur la compétence	31
Section 02 : la formation et le développement des compétences.....	41

Chapitre 03 : l'apport de la formation dans le développement des compétences au sein de SONATRACH

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil	59
Section 02 : la formation au sein de SONATRACH	78
Section 03 : analyse et interprétation des résultats	93
Conclusion générale	119
Bibliographie	

Annexes

« Ce que diffère l'entreprise la plus performante de celle qui ne l'est pas ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier ». Cette citation appartient à un dirigeant d'une entreprise californienne.

Nous avons choisi de commencer par cette appellation pour souligner l'importance du capital humain dans une entreprise. Car dans le contexte actuel de globalisation de l'économie avec ses nouvelles contraintes et ses nouveaux défis imposés, l'entreprise est contrainte à chercher le développement des potentiels (compétences) de son personnel. Ses ressources peuvent être utilisées comme un levier stratégique pour réaliser les objectifs fixés par l'entreprise, Et être à la hauteur du marché concurrentiel en tenant compte de sa forte tendance vers la mondialisation.

Par conséquent, la GRH est devenu une fonction clé au cœur de l'organisation de l'entreprise. En effet elle est revendiquée dans les années 1980-1990 comme une fonction stratégique de l'entreprise. Ce qui signifie d'une part, qu'elle constitue un levier important de réalisation de la politique générale de l'entreprise au même titre qu'occupaient la fonction financière ou la fonction de production dans le processus décisionnel de l'entreprise ; et d'autre part elle contribue, avec l'expertise, aux tâches administratives telles que la gestion des contrats de travail, des bulletins de paie...

Ainsi, pour assurer leur compétitivité et leur pérennité, les entreprises doivent investir dans la gestion des ressources humaines. Pour ce faire, elles doivent s'assurer sans cesse que leurs employés ont les connaissances et les compétences nécessaires qui leurs permettront de réaliser les objectifs fixés. La formation est l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines. Elle permet d'une part, l'acquisition de connaissances, des compétences, d'habiletés et d'attitudes qui facilitent l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel et d'autre part, elle contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation.

La formation est l'une des activités des ressources humaines qui permet l'acquisition des nouvelles connaissances en vue d'adaptation des changements.

En effet, la formation est devenue un enjeu majeur pour toute entreprise et prend une nouvelle dimension stratégique. Il s'agit de développer de nouvelles compétences pour pouvoir affronter et répondre au impératif de changement, elle constitue un moyen de

préparer les hommes au changement et elle vise la promotion d'une nouvelle culture organisationnelle, celle de la performance et de la qualité.

Par ailleurs, le terme « compétence » est ainsi aujourd'hui un mot incontournable dans le domaine des ressources humaines, « une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche .La compétence résulte d'une expérience, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et elle est validée par la performance professionnelle »¹. Le développement de compétence assure dans l'entreprise une grande mobilisation de ses membres, une intégration et une assimilation de ses valeurs sociales et favorise le processus d'apprentissage collectif et organisationnel, tout en augmentant la capacité à résoudre les problématiques qu'ils rencontrent dans leur travail grâce notamment aux compétences acquises et développées.

Etant donné que beaucoup d'entreprises algériennes ignorent cette logique, nous avons jugé utile de traiter ce thème : **" l'apport de la formation dans le développement des compétences "**, car la réussite de toute entreprise dépend en grande partie des compétences et des qualifications de ses ressources humaines.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne particulièrement l'entreprise SONATRACH division exploration de Boumerdes qui a pour mission principale la valorisation optimale et sur le long terme des ressources en hydrocarbures en Algérie et à l'International pour contribuer au développement économique et social national.

L'objectif de notre travail est de démontrer l'apport de la formation dans le développement des compétences au sein de cette entreprise.

Pour développer notre étude nous avons jugé utile de poser cette problématique :

"Quel est l'apport de la formation dans le développement des compétences"

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

- Est-ce que la formation a un impact sur le développement des compétences de ses employés ?
- Quelle est la relation entre la formation et les compétences ?

¹ ANDRE GUITTET, « développer les compétences », Paris, 2ème édition 1998, P .11

- Comment mettre la formation au service du développement des compétences ?

Pour répondre aux questions de la problématique, notre travail repose sur la formulation d'un certain nombre d'hypothèses que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer dans notre étude.

- L'activité formation est une nécessité pour le développement du personnel ;
- La formation permet le développement des compétences des employés de l'entreprise SONATRACH.

Pour répondre à cela, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante.

Méthodologie de recherche

Pour réaliser ce travail, nous avons suivi une démarche de type quantitatif qui s'appuie sur un questionnaire, lié à notre thème, distribué à un échantillon de salariés qui travaillent au sein de l'entreprise SONATRACH de Boumerdes.

Concernant le plan de notre mémoire, celui-ci est scindé en deux parties. La première partie concerne la recherche bibliographique qui nous a permis de collecter les informations nécessaires pour notre travail, à partir des différents ouvrages, et des articles. La deuxième partie concerne une recherche sur le terrain pour laquelle nous avons suivi et réalisé un stage pratique au sein de l'entreprise SONATRACH de Boumerdes pour avoir des informations sur le sujet de notre étude.

Les raisons du choix du sujet

Les motivations pour le choix de ce sujet résident dans le fait que la formation est devenue un outil stratégique, en vue des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement du savoir-faire.

Notre sujet de recherche a été choisi pour les raisons suivantes :

- Le succès des entreprises est fortement lié à leur potentiel humain ;

- La formation fait partie des vecteurs de développement à ne pas négliger, que ce soit pour les entreprises ou pour les salariés.

- L'importance de la formation et sa nécessité pour les entreprises ;

Et connaître l'importance de la formation au sein de l'entreprise SONATRACH et son impact sur sa ressource humaine.

Pour ces raisons, nous avons choisi de traiter le sujet.

L'objectif de la recherche

La formation permet au salarié de développer ses compétences à son poste de travail, d'actualiser ses connaissances et s'adapter régulièrement. Elle lui permet d'acquérir de nouvelles qualifications et des compétences qui seront reconnues par l'entreprise.

Un salarié qui suit une formation effectue un travail de meilleure qualité et devient plus productif ce qui devient un acquit à l'avantage également de l'entreprise.

En misant également sur la formation, l'entreprise développe son savoir faire interne et conserve sa place face à la concurrence qui est de plus en plus rude.

Pour ces apports qualitatifs de la formation, que nous venons d'évoquer succinctement, et compte tenu de l'objectif principal de notre recherche, celui de savoir comment la formation contribue au développement des compétences.

Nous voulons connaître la situation de la formation au sein de l'entreprise algérienne, à travers, notamment, l'entreprise SONATRACH, si une attention est portée au sujet en mettant en place des plans de formation.

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

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

- ✓ **Un premier chapitre** réservé au cadre conceptuel de la formation, dans lequel nous aborderons la définition, les types et objectif de la formation.
- ✓ **Un second chapitre**, consacré au cadre conceptuel de la compétence et le développement des compétences

La deuxième partie de ce mémoire

Est consacré à la présentation générale de l'organisme d'accueil SONATRACH et le cas pratique porte sur les résultats de notre enquête et l'interprétation des résultats.

Introduction

La contribution de la fonction ressources humaines à la création de la valeur ne se limite pas à la mise en œuvre d'une politique d'emplois et des rémunérations cohérentes avec la stratégie de l'entreprise elle intègre d'autres volets qui ont également une dimension stratégique forte. Dans une logique de compétence, la formation est un facteur clé de compétitivité, et de succès des entreprises et fortement associé au développement des compétences de leurs employés. L'amélioration de la productivité des employés, appuyée par une approche de gestion faisant appel à la participation et à la formation, constitue d'ailleurs le secret des organisations performantes d'aujourd'hui.

Ce chapitre est réservé à la présentation des fondements théoriques de la formation dont on va le présenter sous forme de deux sections, la première comprend les généralités sur la formation, la deuxième englobe la politique et le processus de formation.

Section 01 : Généralités sur la formation

L'entreprise qui réussit est celle qui veut prendre effectivement un grand soin de son personnel, et donc celle qui veut s'adapter aux changements et passer d'une stratégie à une autre, il faut impérativement qu'elle considère l'homme au premier plan.

C'est pour cela on s'intéresse de plus en plus à la formation et ont fini par considérer son apport aux projets et objectifs de l'entreprise, dans le sens où elle enrichit les compétences et développe le potentiel humain.

1.1 Définition de la formation

Pour mieux comprendre ce que c'est la formation, il est utile de présenter quelques définitions de celle-ci:

- **Selon Peretti Jean-Marie**

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

l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs taches actuelles et future »¹

- **Selon Alain Meignant**

« La formation est un « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation et aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.»²

- **Selon SEKIOU Lakhdar**

« La formation est la transmission des connaissances à fin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'action capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation.»³ »

De ces définitions, on peut dire que la formation est un processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir les compétences professionnelles, pour exercer son métier dans les meilleures conditions tout au long de sa vie professionnelle et pour lui permettre de s'adapter aux évolutions technologiques et de favoriser son évolution professionnelle.

Elle considère comme :

- Un facteur d'efficacité car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures ;
- Un facteur de motivation des salariés car elle répond aux besoins de développement de l'individu ;
- Elle permet aux salariés de se former durant leur vie professionnelle à un autre métier, d'accéder à une qualification, de bénéficier de compétences nouvelles.

¹ Jean- Mari Peretti. « Ressources humaines et gestion des personnes ». 6eme éditions, librairie Vuibert, mars, 2007. P99

² A. MEIGNANT, « manager la formation », Édition d'organisation , paris ,1991, p101.

³ Lakhdar SEKIOU. La gestion des ressources humaines. Québec, debollec, 1939, p33.

1.2 Les objectifs de la formation

L'objectif de la formation organisationnelle est essentiellement d'améliorer la performance et d'améliorer le développement des employés et de l'organisation. De cette façon, les employés seront mieux en mesure d'aider leurs superviseurs à atteindre les objectifs organisationnels, ce qui augmentera la rentabilité et la compétitivité de l'organisation. De plus, l'employé sera en mesure de répondre aux besoins de croissance personnelle dans son travail, et il sentira qu'il a un plus fort sentiment d'appartenance à l'organisation, ce qui est un investissement dans les capacités organisationnelles.

Selon Jacques Soyer⁴ les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories :

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

La formation est un moyen qui permet d'atteindre les objectifs des salariés comme suit

- Elle permet une évolution d'un poste vers un autre poste voisin ;
- Développement d'un savoir ou savoir être pour la réalisation d'une activité sociale ou de loisir acquisition d'une qualification professionnelle ;
- Avoir une meilleure maîtrise de son métier (l'amélioration de l'adaptation au poste occupé) ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille ;
- Se préparer à des changements et à des mutations internes ;
- Acquisition d'une qualification professionnelle ;
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Accroître pour chaque salarié l'estime en soi ;
- Elle leur permet d'accéder à des niveaux de rémunération supérieur.

1.2.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation

Là encore, la formation est un moyen, mais cette fois-ci les objectifs vont concerner l'organisation et cela comme suit :

⁴ Jacques Soyer, « fonction formation », Editions organisation, paris, 2003 ; pp 4-5 .

- Développent d'une culture d'administration, faire vivre certaines valeurs dans l'administration ;
- Mobilisation de l'ensemble du personnel pour l'occupation des postes supérieures ;
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager ;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation, on les aide à dissiper certaines méconnaissances et malentendus ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail

Par ailleurs SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS, CHEVALIER ⁵ nous proposent les objectifs de la formation, avec la prise en compte de la dimension individuelle et organisationnelle au même temps

- Une meilleure adaptation aux postes de travail actuels ou futurs ;
- Développer le professionnalisme des salariés ;
- Préparer le personnel à des évolutions à venir ;
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise ;
- Rendre capable le personnel de participer efficacement aux projets de l'entreprise ;
- La satisfaction de besoins personnels, sans relation avec les besoins de l'entreprise ;
- Elevé le niveau général du personnel pour lui permettre de suivre ensuite des formations professionnelles ;
- L'augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, amélioration des services publics, polyvalence);
- Accroissement des connaissances et habilité des employés à tous les niveaux de l'organisation ;

⁵ SEKIOU et autres, gestion des ressources humaines, édition de Boeck université, 2004, p337

- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment;
- Assurer l'adéquation entre la capacité et les connaissances du salarié.

1.3 Typologies de la formation

Les types de formations dont peuvent bénéficier les salariés sont comme suites et cela d'après **SOYER. J.**⁶ il existe cinq types de formation:

1.3.1 La formation pour l'adaptation

C'est essentiellement à partir d'une analyse des dysfonctionnements ou d'une recherche d'améliorations des unités de travail que s'opère le recueil des besoins de formation de ce type. Le pilotage est assuré par le responsable formation ou un Groupe Pilote.

On distingue généralement les besoins individuels et collectifs. Ces besoins sont appréciés par la fonction de régulation confiée au Directeur de l'unité concerné. Cette personne, responsable du budget, va décider la mise au plan de formation, le rejet ou le report dans le temps, de chaque demande soumise à son appréciation. Pour faire ses choix, elle se fait assister du responsable formation ou d'un membre de l'unité formation de l'entreprise.

Elle reçoit régulièrement des états qui, d'une part, lui permettent de suivre l'avancement du plan de formation de l'unité et qui, d'autre part, lui permettent de contrôler le respect des budgets. Ce sont ces états budgétaires qui orientent les décisions d'acceptation ou de refus des nouvelles demandes parvenues en cours d'exercice.

1.3.2 La formation et gestion prévisionnelle du personnel

Pour ce type de formation, le pilotage doit être assuré soit par un groupe pilote comportant le Responsable Emploi de l'entreprise, soit par le Responsable Formation-Responsable Emploi, soit enfin par le directeur des Ressources Humaines. En effet, une collaboration étroite est nécessaire entre les deux domaines : Formation et Emploi.

En préalable, des études sur l'évolution des emplois sont à faire. Elles vont fournir des informations sur les emplois futurs (en quantité et en compétences requises). Ceci va générer, au niveau de la formation :

- Des actions pour mettre à niveau, en quantité voulue, les futurs titulaires des nouveaux postes ;

⁶ Jacques SOYER « **fonction formation** », éditions d'organisation, avril 2003, Paris, P.48.

- Des actions pour faciliter le reclassement, interne ou externe, des personnes dont le poste sera supprimé.

1.3.3 La formation aux outils intellectuels de base culture générale :

Il s'agit d'une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision...) qui permet de relever le niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité ». Nous pourrions également l'appeler formation « préprofessionnelle ». Cette formation généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

1.3.4 Formation en culture d'entreprise :

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société.

Les actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, etc.

1.3.5 La formation en mobilisation sur un projet d'entreprise :

Pour ce dernier type de formation, il s'agit d'actions dont l'initiative est souvent centralisée. C'est à la suite d'une décision de lancer un projet dans la société, que la Direction décide de monter une formation pour l'accompagner. Par exemple :

- Une formation à la meilleure connaissance de l'entreprise et à l'économie, en accompagnement d'un projet de lancement d'un actionnariat pour les salariés ;
- Une formation de tous les animateurs des cercles de qualité, à l'occasion du lancement d'un projet qualité dans toute l'entreprise ;
- Une action visant une meilleure coopération entre les unités, en lien avec le développement d'une valeur de la charte d'entreprise : « l'entraide entre les diverses unités de la société »

Section 02 : la politique et le processus de formation

2.1. La politique de formation

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

2.1.1 Définition de la politique de formation

MEIGANT Alain définit la politique de formation comme étant : « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement »⁷.

La politique de formation est l'une des politiques des ressources humaines de l'entreprise, elle a une durée de vie de plusieurs années mais les orientations formation sont généralement redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise.

Selon SOYER Jacques, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée »⁸ ; il s'agit d'un document qui comporte en général :

- Les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;
- Les principes d'organisation, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- Les conditions de réussite, donc les principes d'efficacité

Une politique de formation doit répondre à un double but :

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

⁷ MEIGNANT Alain, Manager la formation, Paris, édition Liaison, 2003. p55.

⁸ SOYER Jacques, la fonction formation, Paris, édition d'organisation, 1999. p 48.

2.1.1.2 Les objectifs généraux d'une politique de formation

Selon THIERRY Ardouin⁹, la politique de formation peut avoir plusieurs objectifs telle que :

- **Assurer la compétence et la qualification du personnel** : on arrive à réaliser cet objectif par :
 - l'actualisation des connaissances professionnelles ;
 - Adaptation aux nouvelles technologiques ;
 - l'acquisition de savoir-faire professionnel ;
 - le développement des savoir être spécifique.
- **Assure la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances** : le principe de cet objectif est d'améliorer le niveau des personnels de l'entreprise ou des publics cibles en risque de marginalisation ou à accompagner des évolutions professionnelle
- **Améliorer l'efficacité des services** : maintenir le développement, et l'adaptation optimale, des unités, services ou département aux missions qui leurs sont imparties par une réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre de nouveaux outils ou nouvelles démarches ;
- **Mettre en place ou renforcer une démarche qualité** : c'est un objectifs qui doit être relayé par les différents services mais aussi par chaque individus de l'entreprise .c'est considérer comme une culture particulière qui se met en place ou qui doit être soutenue ;
- **Développer le travail d'équipe et d'intégration dans l'organisation** le but visée par cet objectif c'est l'améliorer le travail en équipe, mais aussi à augmenter la prise de responsabilités individuelles et la motivation au travail et cela se fait par une meilleure intégration ;
- **Connaitre l'organisation et développer une politique de communication** : cet objectif vise à renforcer encore mieux la connaissance de l'entreprise et de favoriser les multiples formes d'échange ainsi que la communication qui existe entre les différents services ;
- **Développer une dimension particulière** : cet objectif se travail sur les orientations de l'entreprise, son domaine ainsi que l'axe qu'elle veut favoriser. Par exemple : développer les nouvelles technologies, développer une attitude commerciale ou centrer sur le client, etc.

⁹ THIERRY Ardouin, ingénierie de formation pour l'entreprise, 2006. p 65

- **Assurer le développement personnel et culturel** : au-delà des actions pour l'entreprise, favoriser le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelles

2.2 Le processus de formation

De multiples raisons peuvent inciter les entreprises à entreprendre un programme de formation en utilisant un bon nombre de techniques, néanmoins, la plupart des experts s'entendent pour dire que l'efficacité d'un programme de formation augmente s'il suit une succession de phases, commençant par l'identification et l'analyse des besoins, construire des actions en fonction d'un plan, puis réaliser et enfin évaluer .

2-2-1 Identification et analyse des besoins de formation

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise. D'une part, avant d'offrir quelque formation que ce soit, il importe de déterminer spécifiquement les besoins en formation afin de découvrir si cette éventuelle formation vise l'efficacité au sein de l'entreprise et/ou la résolution d'un problème particulier.

D'autre part, la formation est une action précédée d'une analyse précise des besoins de formation, afin de définir les formations nécessaires, les publics salariés qui sont concernés et les objectifs visés.

2-2-1-1 Identification des besoins de formation

L'identification des besoins est menée par des personnes compétentes connaissant bien l'organisation et sensible à l'efficacité organisationnelle. Ces personnes doivent être capables d'examiner s'il y a manque de compétence chez les salariés et de découvrir les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long terme des RH.

Elles doivent être aussi en mesure de détecter les multiples changements affectant les environnements internes et externes de l'entreprise, comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances et les nouvelles stratégies de l'organisation.

L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation.

Les besoins en formation apparaissent à trois niveaux : le niveau institutionnel, le niveau sectoriel et le niveau individuel.

2-2-1-2 - définitions et types des besoins de formation

Préalable à la construction du plan de formation, le recensement des besoins est une phase importante dont la qualité conditionne bien souvent le degré de mobilisation de la hiérarchie.

1- Définitions de besoin de formation

L'élaboration de besoin de formation apparaît comme un processus associant différents acteurs et traduisant un accord entre eux sur des « *manques* »¹⁰ à combler par le moyen de formation.

Selon T. ARDOUIN « le besoin renvoie à un manque ou à état de manque. Celui n'est jamais donné à voir directement et de manière lisible et explicite. La manque est-il dû à un problème d'organisation du travail, à une insatisfaction vis-à-vis de celui-ci ou à un sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail aussi pertinent qu'on le souhaiterait par défaut d'informations ou de qualification ?... le besoin est ... la résultante de l'analyse ou confrontation entre un état initial et un état souhaité , souhaitable ou nécessaire. Cette différence, amenant le manque et donc le besoin de formation , peut être due à l'évolution du poste , du système de travail ou à la politique de l'entreprise »¹¹

IL explique que « les besoins de formation n'existent pas en soi. »¹²

Pour J. SOYER , l'expression « besoin de formation » devrait être remplacée par « objectif à atteindre avec l'aide de la formation » ou par « problème à résoudre avec l'appui de la formation. »¹³

Autrement dit G.LE BOTERF considère que « les besoins de formation expriment l'écart de connaissance ou de compétences entre le profil professionnel requis et le profil

¹⁰ W.DIMITRI. « les ressources humaine » , 3^{ème} édition d'organisation , paris , p 550.

¹¹ T.ARDOUIN. Cité par Christophe Parmentier, « Ingénierie de formation », 2ème édition Ed : d'organisation, groupe Eyrolles. Paris.P 187.

¹² Ibid. p 189.

¹³ J. SOYER. « Fonction formation », édition d'organisation .Paris ,2003 p.189.

professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en termes d'objectifs opératoires de formation. »¹⁴

2- Types de besoins de formation

Soyer Jacques décrit trois types de besoins de formation en l'occurrence les besoins personnels, individuels et collectifs ¹⁵

a- Les besoins personnels

On parle de besoin personnel de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.

b- les besoins individuels

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

c- les besoin collectifs

Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée, dans ce cas-là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

Le travail du responsable de formation consistera à répertorier tous ces besoins, selon des méthodes différenciées, auprès des acteurs concernés.

2-2-1-3 - Eléments déterminants les besoins de formation

Nous pouvons citer quelques éléments essentiels qui peuvent contribuer à la détermination des besoins de formation au sein de l'entreprise.

¹⁴ G.LE BOTERF. « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », édition d'organisation, Paris, 1990. P 190.

¹⁵ J. SOYER , op.cit , p 48

a- Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel

Celle-ci consiste un outil privilégié de la détermination des besoins formation, rappelons que la formation est un moyen de régulation à deux niveaux :

- Elle permet d'ajuster les ressources internes au besoin : c'est l'hypothèse d'une formation d'adaptation et de reconversion.
- Et ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un groupe) aux besoins : formation préalable à la prise de poste.

b- Les enquêtes sur le terrain

Les enquêtes recouvrent à la fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants, et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie.

L'expérience montre que la voie la plus employée et la plus efficace consiste dans le dialogue avec les cadres, qui les ramène à définir ce qu'ils considèrent être comme les besoins les plus pressants, de l'unité en matière de formation.

La seconde voie est celle du questionnaire à choix multiples, remplis anonymement par l'ensemble du personnel, et portant sur les conditions de travail, ces questionnaires peuvent être utilisés pour définir le champ géographique et technique des actions de formation.

c- l'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte

Certaines données peuvent témoigner de l'existence d'un malaise au sein du personnel sans toutefois être significatives, d'un seul besoin de formation généralement.

En effet, toute organisation des conditions ou travail absolue ou relative, provoque des effets voisins, parmi ces indicateurs citons :

- Les nombres d'accidents du travail.
- Le degré de turn-over ou d'absentéisme.
- Et le niveau de réclamation, des actions disciplinaires.

d- l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés

La décomposition des tâches est depuis longtemps considérée comme une aide ou analyse des besoins d'apprentissage, mais il est important aussi de pratiquer une étude symétrique et simultanée des aptitudes individuelles en face des différentes tâches ou accomplir ces

dernières sont estimée à travers les résultats des textes individuels, des réponses aux questions personnelles .

e- l'appréciation du personnel

L'appréciation du personnel n'est pas seulement un moyen de motivation et d'organisation des compétences entre les individus, mais également un moyen de promotion et de repérages de points fort et faibles de l'individu. Dans le cas d'inadaptation à un poste de travail, il est assuré généralement par une formation complémentaire.

2-2-1-4- Méthodes d'identification des besoins

A.MEIGNANT observe que « le besoin de formation est une réalité induit par trois sources distinctes, dont il constitue la synthèse orientée vers l'action. Ces sources sont ce qui découle des projets de l'entreprise (nouveaux produit, nouvelle organisation, gains de productivité...), ce qui découle des attentes conscientes des individus, et ce qui découle du niveau réel de ceux-ci face au manque à combler ». ¹⁶

➤ Les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles

Les entretiens et les questionnaires permettent l'expression des attentes individuelles. ¹⁷

a- Le questionnaire

Le recours au seul questionnaire apparaît insuffisant. Le questionnaire repose sur une phase préalable d'entretiens avec un échantillon du personnel.

Les questionnaires comportent souvent deux parties :

- Une première partie permet de dégager les tendances de définir les grandes lignes d'une politique de formation. Cette partie est anonyme. L'enquête fournit quelques précisions « âge, ancienneté, catégorie... »
- Une seconde partie précise les souhaits de salarié et les compétences qu'il souhaite acquérir.

L'exploitation des questionnaires permet d'élaborer une première liste des besoins, une typologie des attentes et des actions.

¹⁶ A.MEIGNANT cité par J.M. Peretti, « ressources humaines », 12eme édition Vuibert paris .p 416.

¹⁷ Ibid.P 417.

b- L'entretien

Dans certaines entreprises, les services formation profitent de l'entretien annuel que chaque responsable de département ou de service a avec chacun de ses collaborateurs. Les problèmes de formation font l'objet d'un volet spécial du rapport d'entretien.

Ce volet renferme toutes les propositions et suggestions d'action de formation. Ces rapports d'entretien sont centralisés au service de formation qui les analyse et élabore ensuite un programme de formation.

Cependant, l'appréciation du personnel pose un autre type de problème : la formation envisagée au cours de l'entretien d'appréciation peut beaucoup plus sanctionner un état de relation entre hiérarchie et subordonné que correspondre à un besoin réel. Des entretiens consacrés spécifiquement à la formation et aux perspectives d'évolution Professionnelle sont privilégiés.

Pour mener à bien l'entretien de formation, le hiérarchique et le collaborateur ont à leurs dispositions un certain nombre d'informations tels que : les informations individuelles ; les informations sur les orientations de la politique de formation de l'entreprise et les informations sur la réglementation. Etc.

c- Le catalogue

Nous peuvent considérer que la diffusion d'un catalogue de stage s'apparente à celle d'un questionnaire là encore le défaut principal de la démarche est que ceux qui manifesteront ne sont pas nécessairement ceux qui en ont le plus besoin.

➤ Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation

Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation reposent sur l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles.

Ces méthodes reposent sur l'élaboration de référentiels de compétences pour les emplois de l'organisation.

La méthode la plus répandue consiste à interroger l'encadrement sur les besoins de formation de son service à l'occasion de l'établissement du plan de formation.

L'encadrement n'est pas toujours bien placé pour identifier des besoins qui dépassent son champ de responsabilité à court terme. Cette approche demande à être complétée ¹⁸.

¹⁸ A.MEIGNANT cité par J.M. Peretti, « ressources humaines », 12ème édition Vuibert paris .p 418.

➤ Les méthodes de diagnostic individuelles

Les méthodes de diagnostic individuelles reposent sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage.

A partir, en particulier, de tests d'aptitudes, de connaissances et, de plus en plus fréquemment, de tests de simulation, les possibilités d'acquisition par salarié de compétences nouvelles sont évaluées. Ces trois méthodes ne s'excluent pas.

Il faut noter que la demande exprimée par le salarié rejoint largement les choix de l'entreprise.

Le recensement et l'analyse des besoins servent de base à l'élaboration du plan de formation, une fois les principaux choix déterminés. Ces choix relèvent de la politique de formation de l'entreprise.¹⁹

2-2-1- 5-l'analyse des besoins de formation

La première opération à mener avant l'élaboration d'un programme ou d'une activité de formation est l'analyse des besoins de l'organisation et des individus qui la composent.

Les étapes subséquentes dépendent de la bonne réalisation de cette analyse des besoins. Il est donc primordial de bien planifier cette opération avant de l'entreprendre.

1- Définition d'analyse des besoins

L'analyse de besoin « est un processus d'élaboration d'objectifs de formation, processus par lequel le responsable de formation recueille auprès des différents acteurs les objectifs à atteindre par la formation et la définition des compétences à développer. »²⁰

Selon J.M. BABIER et M.LESNE l'analyse des besoins nécessite au préalable « une connaissance des situations professionnelles et une définition des compétences qu'elles requièrent. Ces compétences requises dépendent notamment de la nature des fonctions exercées par les différents agents au sein des entreprises. »²¹

¹⁹ Idem .p 418.

²⁰ W.DIMITRI. « les ressources humaine », 3ème édition d'organisation , paris p 550.

²¹ J.M.BABIER.M.LESNE Cité par Christophe PARMENTIER, « Ingénierie de formation », 2ème édition Ed : d'organisation, groupe Eyrolles, Paris. P 186.

2- analyse des données recueillies

Il convient d'analyser toutes les données recueillies afin de détecter les formations nécessaires. Pour cela, il est utile de déterminer l'écart de qualification afin de permettre aux salariés d'accéder à d'autres postes ou bien améliorer leurs performances dans les postes qu'ils occupent.

Les écarts de qualification déterminés lors d'une période donnée sont très vite dépassés, surtout dans des organisations à haute technologie.

La conséquence très concrète de l'analyse des besoins de formation sera de mettre en perspective pour obtenir une synthèse orientée vers l'action, trois sources d'information :

- La définition théorique du poste ;
- Le point de vue expert sur le contenu actuel et prévisible du poste et les exigences qui en découlent ;
- Et le point de vue des personnes exerçant actuellement le poste.

3- Classification des besoins

La classification de ces besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation. Elle indique clairement les exigences en RH, la capacité des salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu et chaque service ainsi que le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation. La classification évite aussi l'ambiguïté sur les besoins de formation.

Enfin, la classification peut aider à répartir plus efficacement les budgets en fonction du rendement anticipés du programme de formation.

4- Méthodologie d'analyse des besoins de formation

Selon Alain MEIGNANT, « une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales à savoir :

- La prise en compte des facteurs inducteurs, ceux qui sont pertinent ;
- L'implication des acteurs concernés ;
- L'adaptation à son objet et en particulier au type d'objectifs de formation qu'il s'agit d'atteindre ;
- Et l'efficience, c'est-à-dire qu'elle permet le meilleur résultat possible au moindre coût ²²

²² A.MEIGNANT, « Manager la formation ». édition LIAISONS .Paris 2006. P140

2-2-2-Elaboration d'un plan de formation

Une fois que les besoins de formation ont été analysés de façon cohérente et que les priorités définies, les responsables de formation peuvent s'engager dans les étapes de planification de conception de la formation.

Le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise, pas uniquement les objectifs généraux mais également ceux des diverses unités.

La construction tout comme le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement l'affaire du responsable formation, mais concernent plusieurs acteurs de l'entreprise. Le plan correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la direction, les managers, le responsable formation, les futurs formés et les représentants du personnel.

2-2-2-1- Définition du plan de formation

A.MEIGNANT définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés. »²³

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

- **Opérationnelle** : c'est ce que l'on va faire ; les actions projetées, leurs objectifs, et si possible les effets attendus ;
- **Budgétaire** : ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan de formation. Ces coûts incluent :

- Les coûts pédagogiques (conventions signées avec des organismes et coût de formation internes) ;
- Le coût estimé des salaires des stagiaires ;
- Les frais de déplacement et séjour des séjours des stagiaires ;
- Le coût des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériel) ;
- Et le coût de fonctionnement du service de formation interne.

²³Ibid. P 200.

2-2-2-2- La démarche générale de l'élaboration du plan de formation

La mise du point d'un plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'action de formation.

Le plan de formation est la « traduction opérationnelle de la politique formation de l'entreprise »²⁴. Il peut être annuel ou pluriannuel. Il tient compte, non seulement de la politique formation, mais également des dernières orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux.

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus ; c'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. Il comporte :

- Les objectifs ;
- Les priorités ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, le calendrier ;
- Le budget ;
- les catégories ;
- Les catégories de bénéficiaires ;
- Et la manière dont ces actions seront évaluées.

Quelques aspects de la démarche générale de l'élaboration du plan de formation peuvent être approfondis tels que le cahier de charges le rôle du responsable hiérarchique et le plan individuel de développement des compétences.

1- le cahier des charges

Une fois que l'entreprise sait ce qu'elle veut atteindre comme résultat via les formations, elle doit prendre le temps nécessaire pour mettre en place un cahier des charges qui servira à retenir les centres de formation qui peuvent y répondre.

Le cahier de charge est un bon outil d'observation et de connaissances de marché des organismes de formation. Il permet de déterminer si les compétences existent en interne pour réaliser la formation. Si ce n'est pas le cas il sera le support de l'appel d'offre de la formation et facilitera la sélection d'un prestataire.

²⁴ J. SOYER « fonction formation », édition d'organisation, 2002, Paris p 163

Selon G. LE BOTERF « le cahier des charges est un document important pour l'exécution du plan de formation, car il permet de fixer les différentes modalités d'exécution d'une action de formation. Le cahier des charges a pour but de définir le projet à réaliser qui peut être une amélioration des qualifications, l'accomplissement de projets professionnels»²⁵

Pour J.M. PERETTI « La qualité de la formation repose sur la pertinence du cahier des charges, en particulier en cas d'appel d'offre et de recours à un organisme extérieur ».²⁶

Le cahier des charges de formation permet donc :

- De formuler, de synthétiser et de résumer une situation et une problématique qu'une action de formation peut aider à résoudre.
- La clarification des besoins de formation et la formalisation de l'analyse de ses besoins.
- Décrire les caractéristiques de la formation attendue par le biais de la formation.
- Et la sélection d'un opérateur : consultant ou un organisme de formation.

2- le rôle du responsable hiérarchique

Le responsable hiérarchique doit considérer la formation comme faisant partie de ses responsabilités. C'est à lui de vérifier que ses subordonnés ont les capacités et les connaissances suffisantes. Il analyse les besoins en formation au fur et à mesure que ceux-ci se font sentir, en particulier lorsque l'organisation est confrontée à des changements technologiques. Le responsable hiérarchique doit identifier le besoin réel de formation.

Une fois que le responsable a identifié les besoins de formation, il doit s'assurer que le subordonné concerné a les capacités et les préalables nécessaires à l'acquisition de nouvelles compétences.

3- la plan individuel de développement des compétences

Dans un souci de faire du plan de formation un outil performant du développement des compétences des salariés, il est apparu important de favoriser l'élaboration de plan individuel de développement des compétences. La démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation suit l'enchaînement des principales étapes suivantes :

- L'identification des compétences requise ;

²⁵ G. Le BOTERF. L'ingénierie et l'évaluation de la formation », édition d'organisation, Paris, 1993, p 100.

²⁶ J.M. PERETTI. ²⁶ « Ressources humaines et gestion des personnes ». 6ème éditions, librairie Vuibert, mars, 2007, P 421.

- L'identification des besoins de compétences, à partir de la comparaison entre les compétences requises et les compétences réelles ;
- La sélection, parmi les besoins de compétences, ceux que peuvent faire l'objet d'une démarche de formation ;
- Enfin, l'élaboration des cahiers des charges des actions de formation

Tableau n°1 : Les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation

Etapes	Les instructions
1	Faire un premier repérage des points clés de la situation (documentation, quelques entretiens) puis s'assurer que la formation est bien l'élément important de traitement du problème à résoudre
2	-Identifier les acteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision ou d'influence forte
3	-Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse : documents existants ou à produire, référentiels de compétences, personnes à rencontrer
4	-Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 01
5	-Compléter l'information auprès des acteurs clés sur les objectifs généraux à atteindre, actions déjà engagées (pas seulement en formation), point de vue sur les besoins de formations qui en découlent. Obtenir le maximum d'information possible sur les populations concernées, les critères et échéances réussite, les actions d'accompagnement nécessaires, besoins et des contraintes du terrain
6	-exploitation des informations existants sur les personnes (notamment si un positionnement a été fait à partir d'un référentiel de compétences) ; formulation d'hypothèses sur les besoins à valider et choix de la méthode appropriées
7	-Obtenir des acteurs clés, la validation de la démarche, informer les personnes concernées des buts et des modalités
8	Appliquer la démarche
9	Synthétiser les résultats en formulant les objectifs en leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement.
10	Faire valider ce projet par les acteurs clés

Source : A. MEIGNANT, « manager la formation » 7eme édition paris, 2006, P.193

2-2-3-La mise en œuvre d'un plan de formation

Le plan de formation étant élaboré, il doit être mis concrètement en œuvre pour permettre ainsi à l'entreprise d'atteindre ses objectifs fixés en ce domaine.

La mise en œuvre du plan implique plusieurs acteurs et structure, qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, c'est pour cela le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation.

Pour accentuer cette logique, trois significations méritent d'être expliquées en l'occurrence.

2-2-3 -1- La gestion de la formation

La gestion de l'information nécessaire au bon fonctionnement du service et de celle des salariés sur la formation constitue au premier volet, et la gestion des effectifs en formation et la comptabilisation des dépenses engagées représentent le second volet.

1 - L'information du service formation

Le service formation doit disposer en permanence d'information sur :

- Les salariés former et à former ;
- Les attentes du personnel ;
- Les besoins des services ;
- Les résultats des actions ;
- Les moyens de formation interne et externe ;
- La réglementation.

2- L'information des salariés sur la formation

L'information sur la formation dans l'entreprise et sur les possibilités de congé de formation doit favoriser la mise en œuvre d'une politique adaptée. Cette information doit être donnée dès l'accueil, voir lors de recrutement, les brochures d'accueil comportent généralement une présentation de la politique de formation de l'entreprise et des possibilités offertes.

3- La gestion des effectifs en formation

La planification et le suivi des envois en formation, impliquent une coordination étroite avec les services et le respect de devers procédures. Les coordinations avec les services auxquels appartiennent les stagiaires doit permettre d'intégrer les contraintes de l'activité.

L'activité de formation doit respecter les variations d'activité.

4 - La comptabilisation des dépenses de formation

La préparation des états annuels nécessite une comptabilisation des dépenses formation, déductible de l'obligation financière de l'employeur.

2-2-3-2- Le tableau de bord

Le tableau de bord est l'un des outils ou moyens les plus importants du management en général et le management des ressources humaines en particulier.

A. MEIGNANT considère le tableau de bord comme « un moyen de mise sous contrôle d'un processus et de pilotage d'une action. »²⁷

Le tableau de bord de formation contient des éléments permettant au gestionnaire de piloter les actions de formation comme

- Une partie informative ;
- Une partie qualitative ;
- Une partie quantitative ;
- Et une partie sur les résultats

La présentation du tableau de bord doit faciliter son utilisation permanente et s'inspire d'un souci de clarté. Etant un outil de gestion à court terme, les données du tableau de bord doivent être formées très rapidement. Il faut peut d'indicateurs significatifs, le tableau de bord doit être la synthèse des informations essentielles à la prise de décision dans le court terme, et être relayé par d'autres sources d'informations.

Pratiquement, chaque entreprise peut avoir un tableau de bord particulier propre à elle.

2-2-3-3- Le coût de formation

Le coût de formation se compose de deux coûts à savoir : le coût de formation externe et le coût de formation interne.

a- Le coût de formation externe

Il se compose par :

- Le montant des facturations des actions de formation effectuées par les organismes externes ;
- Des frais de transport et d'hébergement des stagiaires ;

²⁷ A. MEIGNANT. « Manager la formation » 7eme édition paris, 2006, P333.

- Des rémunérations versées aux stagiaires, de toute ou partie de celle des gestionnaires de la formation des charges sociales offertes à ces personnels ;
- Et des versements à des organismes agréés.

b- Le coût de formation interne

Il se compose par :

- Des rémunérations et charge sociales des formateurs, qu'ils soient animateurs externe ou employés de l'entreprise ;
- Des rémunérations et les charges sociales des stagiaires, la rémunération à prendre en compte sont celle dont le paiement est effectivement maintenu aux stagiaires pendant les périodes de stage ;
- Des dépenses d'équipement se composent en dépense de matériel et de locaux.

Après tout ces étapes, vient l'étape de suivi et l'évaluation de la formation.

2-2-4- Le suivi et l'évaluation de la formation

Le suivi et l'évaluation de la formation consistent à établir la pertinence et efficacité du processus de formation,

2-2-4-1 - Le suivi de la formation

Le suivi de la formation est défini par A.MEIGNANT comme « l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé. »²⁸

Le suivi est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et de savoir faire acquis par chaque formé.

La formation une fois faite, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes, car plusieurs employeurs oublient de s'assurer que leurs salariés peuvent améliorer leur performance après la période de formation.

²⁸ A. MEIGNANT. « Manager la formation » 7eme édition paris, 2006, P337

Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, apporter des compétences de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir les développements éventuels de l'action...

Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

Le suivi de la formation se fait en deux manières, le suivi administratif et le suivi comptable :

a- Le suivi administratif

Le suivi administratif est suivre la gestion prévisionnelle de la formation avec les différentes structures de l'organisation, dans le retrait et le départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, ceci afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé.

Le responsable de la formation doit suivre la réalisation et la préparation de certains documents (convocation, convention de stage, compte-rendu d'évaluation).

Le suivi administratif s'agit aussi de suivre le déroulement de la formation tant sur le disciplinaire (la présence l'assiduité) que sur le plan pédagogique (enseignement théorique et pratique).

b- Le suivi comptable

Le suivi comptable s'explique par le suivi budgétaire. Il s'agit de contrôler l'ensemble des engagements financiers qui répartissent comme suit :

- Les frais versés aux stagiaires eux-mêmes. Il s'agit des salaires et charges sociales qui continuent à être versés aux personnels pendant l'action de formation.
- Les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué dans le travail d'élaboration de contrôle.
- Les dépenses de matériel, tel que l'entretien et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation.

- Les fournitures de fonctionnement courant : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier.
- Et coût des locaux : salles de cours et ateliers, etc.

L'importance de la formation a conduit les organisations à développer de véritables outils (tableaux de bord) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions et pour faciliter le contrôle des réalisations par rapport aux prévisions.

Donc le tableau de bord doit être alimenté par des données sur lesquelles il se pourra s'appuyer et rendre compte de l'exécution du plan de formation.

2-2-4 -2- L'évaluation de la formation

Il est essentiel pour les managers de la formation d'assurer une évaluation en permanence en la matière et de mesurer les rendements obtenus sur ses investissements, ce qui permet de veiller à ce que les objectifs prévus soient atteints.

C'est ce que M.DENNERY définit comme « l'ensemble des démarches entreprises à l'issue de la formation dans le but d'améliorer son efficacité ». ²⁹

Et pour P. LIEVRE, la démarche évaluative, en ce qu'elle peut être définie comme « un savoir pour l'action » ³⁰ est profondément novatrice.

Selon lui en effet, le statut de cette connaissance pose question. La science à développer une réflexion, approfondie depuis trois siècles sur un savoir particulier que l'on peut désigner comme une connaissance pour la connaissance.

La démarche d'évaluation répond à plusieurs objectifs parmi lesquelles nous citons les suivantes :

- Elle permet de mesurer les effets de la formation dans le temps à chaud et à froid quels que soient les objectifs et les acteurs de la formation.
- Elle permet d'identifier les causes de dysfonctionnements à l'intérieur du processus de formation par un recueil d'avis systématiques.

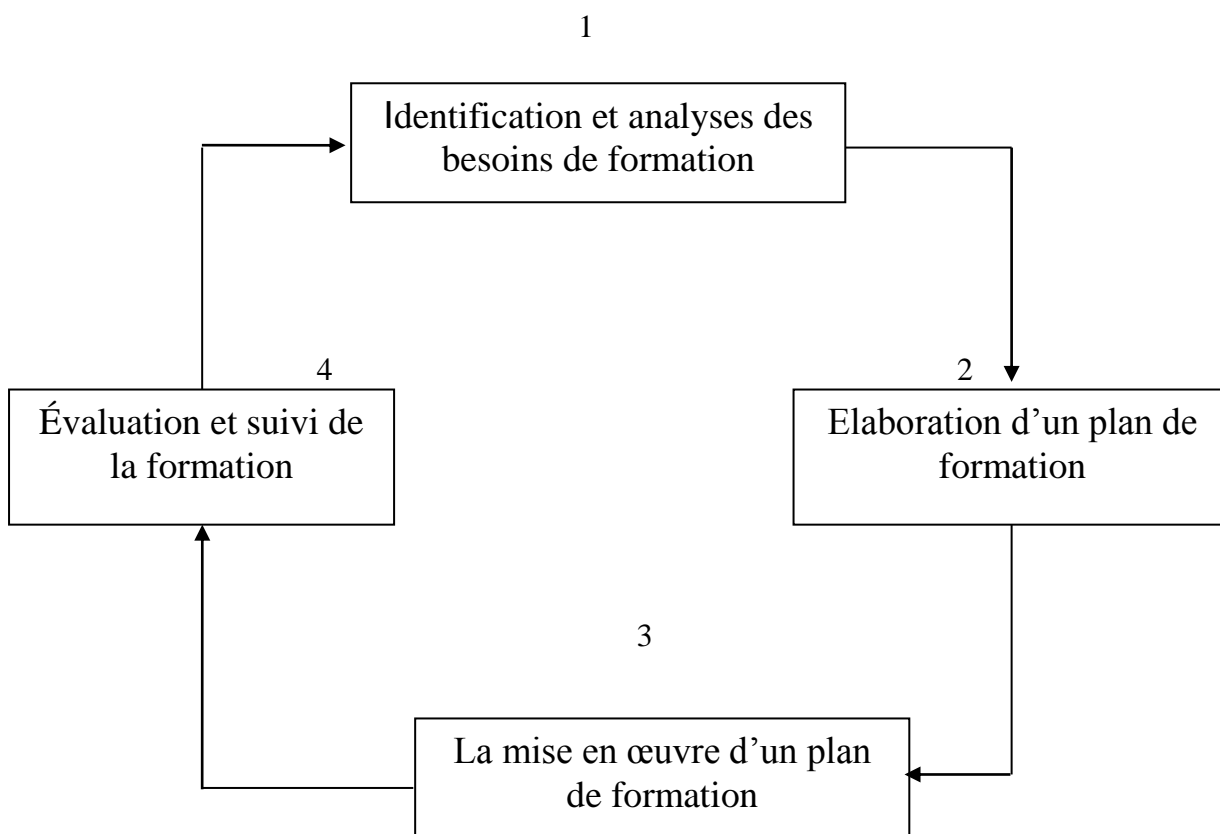
²⁹ M.DENNERY, « Organiser le suivi de la formation : méthodes et outils », ESF édition, 2ème édition, Paris, 2000, p.9.

³⁰ P. LIEVRE et B. MAGALI, « Evaluation des politiques local : évaluation interne et externe », éd : Moniteur, Paris, 2005, p.13.

- Et elle permet de travailler sur la dimension globale de la formation, que se soit au niveau d'une action de formation professionnelle, d'une famille de modules ou d'un plan de formation.

Schéma n° 1 : Les étapes du processus de formation

Les étapes du processus de formation sont présentées dans le schéma suivant :



Source : Guide de gestion des ressources humaines, édition TECHNICO compétences, Québec 2013. P 72.

Conclusion

Pour terminer ce chapitre on peut dire que la formation est considérée comme un moyen d'ajustement aux actions stratégiques des entreprises, elle permet l'adaptation des travailleurs aux changements des techniques et des conditions de travail, et diminuer les déséquilibres qui existent entre un salarié et son poste d'une part et d'autre part, elle permet de réaliser les objectifs et les attentes assignées, elle est aussi, un ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou de perfectionnement d'une qualification pour les travailleurs.

Le plan de formation est un outil stratégique de management des ressources humaines, car il rassemble toutes les formations en cours et avenir sur l'année, en lien avec la politique d'entreprise définie.

On peut dire de tout ça, que la formation constitue pour les firmes modernes un investissement pertinent et stratégique car le gain en concurrence et en productivité passe par des nouvelles compétences.

La formation paraît comme un moyen efficace qui permet aux employés de l'entreprise d'acquérir un ensemble de connaissances théoriques et pratiques qui pouvant faciliter leurs tâches actuelles et futures.

Introduction

Le monde du travail a besoin aujourd'hui d'individus capables d'appliquer leurs connaissances dans des contextes divers et des conditions technologiques différentes et de réagir de manière autonome. C'est pourquoi la notion de compétence est très importante.

On peut analyser la réalité d'une compétence dans l'action quotidienne pour la réalisation d'une tâche. On peut aussi repérer les savoirs, les savoir-faire d'une personne en cours d'une mise en situation. En revanche, il est beaucoup plus difficile de repérer les conditions réelles de production et de développement de cette compétence.

Le savoir et le savoir-faire humain prouvent encore une fois, le rôle qu'ils jouent dans le fonctionnement de l'entreprise d'une part et l'impact de la technologie (changement) sur ce savoir d'autre part.

Ce chapitre est réservé à la présentation du rôle de la formation dans le développement des compétences dont on va le présenter sous forme de deux sections, la première comprend des généralités sur les compétences, la deuxième englobe la formation comme outil de développement des compétences.

Section 01 : Généralités sur la compétence

1.1 : Définition de la compétence

Selon Guy le BOTERF « la compétence comme la capacité reconnue à atteindre des résultats en mobilisant et en combinant, dans une situation professionnelle donnée, deux ensembles de ressources :

- Celles qui sont propres à l'individu : connaissance, savoir-faire, aptitudes et qualités personnelles... ;
- Celles qui sont liées à l'environnement : réseaux relationnels, bases de données et de documentation, logiciels, etc. »¹

L'accord ACAP 2000 propose une autre définition de la compétence, qui privilégie le savoir-faire, et intègre les savoirs dans celui-ci : « la compétence est un savoir-faire opérationnel validé. Savoir-faire : connaissance et expériences d'un salarié ; opérationnel : applicables dans une organisation adaptée, validé : confirmées par le niveau de formation et ensuite par la maîtrise des fonctions successivement exercées ».²

Selon J. M. Peretti « la compétence dans l'entreprise est la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle, c'est la compréhension de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements s'exercent dans un emploi précis, elle se constate et se valide dans une situation professionnelle ». La compétence se décline en quatre domaines : Technique, organisationnel, relationnel et d'adaptation.³

Selon P. ZARIFIAN définit cette notion comme suit «la compétence est la prise de l'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté.»⁴

¹LE BOTERF G, De la compétence, éditions d'organisation, 1994, et L'ingénierie des compétences, Edition d'Organisation, 1998.

²Jean SitMONET « De la formation au management des compétences », Edition Territorial, 2008, p 5

³JEAN MARIE Peretti, «Ressources humaines et gestion du personnel », Edition Vuibert, Paris 1990, p 187.

⁴P. ZARIFIAN, « Objectifs compétence », éditions LIAISON, Paris, 2001, p 65.

Les définitions de la compétence de Le Boterf et Zarifian se réfèrent à des cadres de références strictement professionnels. Pour le Boterf, la définition est contingente des situations et des environnements de travail et pour Zarifian la compétence est la combinaison chez un individu en situation professionnelle de l'initiative, de l'autonomie et de la prise de responsabilités.

Les définitions de la compétence étant nombreuses, à partir de lesquelles on peut remarquer que cette dernière est caractérisée par les savoirs qui la constituent (savoir, savoir faire et le savoir être). Il s'agit plutôt des capacités intégrées, structurées, combinées et construites.

On générale la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands type d'objectifs :

- la compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise.
- La compétence sert à conformer les comportements des salaires à de nouvelles normes d'action.
- Elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange .⁵

1.2 Les dimensions de la compétence

Dans ce point on va présenter une petite explication sur le savoir, savoir-faire et savoir-être :

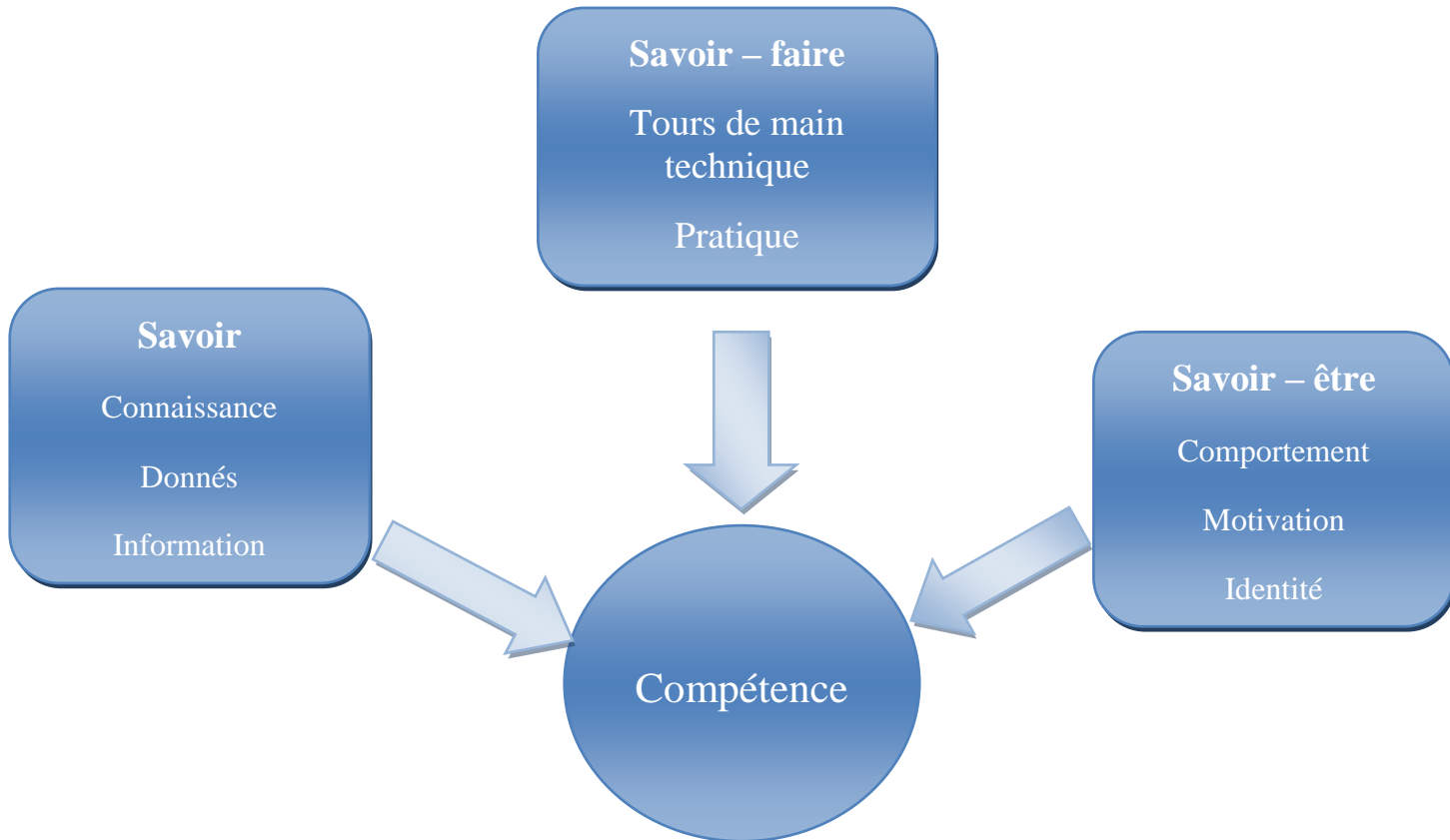
A. Les savoirs : qui correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis (par exemple : connaître les lois élémentaires de l'assurance) ;

B. Les savoir-faire : qui correspondent à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, des méthodes ou d'outil, c'est-à-dire « d'habilités » manuelles, sociales ou cognitives (par exemple : savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunion ou savoir utiliser un voltmètre) ;

⁵Loïc Cadin .Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE. Gestion des ressources humaines,3 e édition paris, 2007, p179.

C. Les savoir-être : qui correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementales, c'est-à-dire à des « postures mentales » (par exemple : être honnête, être discret, être diplômât, être organisé ou savoir communiquer).

Figure N° 01: les trois dimensions de la compétence



Source : Thomas Durand, « SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE, repenser les compétences de l'entreprise », école centrale paris, P 23.

1.3 Les typologies de la compétence

Il existe trois types de compétence à savoir la compétence individuelle ; compétence collective et compétence organisationnelle

1-3-1- Compétence individuelle

Les compétences se réfèrent souvent à des personnes, en effet c'est eux les porteurs et détenteurs de compétence. Il est impossible d'imaginer la compétence sans individus. Face à un impératif professionnel qui consiste à résoudre des problèmes, réaliser des activités, faire

face aux éventualités, chaque agent mettra sa propre façon de s'y prendre (les connaissances, ses qualités, sa culture, son expérience, son savoir faire, son comportement, son intelligence).

Pour C. Dejoux « la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoirs faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé »⁶

Ainsi C-L-LEBOYER considère les compétences individuelles « comme des répertoires de comportement que certaines personnes maîtrisent plus que d'autre, ce qui les rend plus efficaces dans une situation donnée. En effet, ces compétences sont réelles et observables au quotidien »⁷

Selon le dictionnaire des RH c'est « un savoir faire opérationnel d'une personne, validé dans son activité ».⁸

De façon générale, nous dirons que la compétence individuelle est spécifique à l'être humaine. C'est un phénomène dynamique, nécessitant un apprentissage pour continuer à exister et se développer. C'est un savoir agir, sa mise en œuvre est essentielle. Elle n'est pas une notion abstraite, elle est liée à l'action. C'est une notion conceptualisée à une situation de travail.

Elle nécessite une reconnaissance pour pouvoir être validée, et c'est la hiérarchie qui la juge. Nous sommes compétents par rapport à un but, un résultat à atteindre. Elle est transférable dans un cadre d'apprentissage.

1-3-2 La compétence collective

Gérer et développer capital de compétence d'une entreprise ne se limite pas à des compétences individuelles de ses employés.

Les diverses définitions de la compétence collective présente des caractéristiques communes.

⁶C.DEJOUX, « Gestion des compétences et GEPEC », Dunod, Paris, 2008, P.9.

⁷C.L.LEBOYEUR, « La gestion des compétences, édition d'organisation », Paris, 1996, P. 21.35

⁸J. M. Peretti. dictionnaire des ressources humaines, 2ème édition, Vuibert, 2001, P 58.

Pour C. Dejoux « la compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre »⁹

Selon Le Botref, « ou ce qu'il appelle la valeur du capital de compétence d'une entreprise ou encore la compétence de l'entreprise ne se réduit pas à une simple addition ou à une simple sommation des compétences individuelles, mais à des combinaisons spécifiques à l'entreprise, ces combinaisons sont tacites non transférables, et difficilement imitables, ce qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel »¹⁰

D. PERMARTIN considère « la compétence collective comme un savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité, de la mise en synergie des compétences individuelles dont elle n'est pas la somme ». ¹¹

Toutes les définitions présentées pour appréhender la compétence collective mettent en exergue qu'elle :

- Est propre à un groupe, à un collectif, à une équipe ;
- Elle est finalisée, elle existe pour permettre de pouvoir atteindre un objectif ;
- Elle est la combinaison, la mise en synergie, la complémentarité et le partage des compétences individuelles au sein d'un groupe ou d'une équipe ;
- Et elle permet à l'entreprise d'avoir un avantage sur ses concurrents ;

1-3-3- La compétence organisationnelle

Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, elles proviennent de ressources, de compétences individuelles et collectives. Elles permettent la réponse à un besoin de marché et de se fait, elles sont évaluées en terme de performance sur le marché.

⁹C. DEJOUX, *op.cit.*, P. 20.

¹⁰G. LE BOTERF, « De la compétence, essai sur un attracteur étrange, éditions d'organisation », Paris, 1994, P.128.

¹¹D. PERMARTIN, « Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? » édition management société, 1999, P.124

Les compétences organisationnelles supposent une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif, afin de garantir leur renouvellement.

Selon A. DIETRICH « La compétence organisationnelle traduit le capital de savoir-faire de l'entreprise, sa capacité à exécuter une ou plusieurs activités avec succès. »¹². De plus, elle renvoie à des modes d'action et à des routines organisationnelles dans lesquelles on peut incorporer des savoirs et des savoirs faire des individus.

Ce concept de compétence organisationnelle renvoie donc à une préoccupation partagée par plusieurs disciplines (économie industrielle, théorie des organisations, gestion des ressources humaines, management stratégique) qui consiste à comprendre comment les entreprises organisent et gèrent leurs compétences de manière à leur procurer un avantage concurrentiel solide et durable.

La compétence organisationnelle penche vers la polarité globalisation du moment qu'elle renvoie à des modes d'action et à des routines organisationnelles sont inclus des savoirs et savoir-faire.

1.4. Le bilan de compétence

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

Le bilan dure 24 heures et s'étale sur 1 mois ½ à deux mois. Les entretiens et tests durent plusieurs demi-journées. Le bilan comprend trois grandes étapes : la première c'est une étape préalable de présentation, lors de cette étape, les besoins sont analysés et définis. Ceci permet de valider les engagements des salariés et surtout de définir leurs attentes et leurs objectifs. La deuxième c'est l'étape d'étude et d'investigation, permet d'analyser les motivations et les intérêts, d'identifier les compétences et aptitudes professionnelles et personnelles. Finalement l'étape de synthèse, cette dernière étape est formalisée au moyen d'un document de synthèse

¹²A. DIETRICH, « le management des compétences », Ed Aurélie Farfarana, 2010, P. 6

qui sera délivré (ce document confidentiel et personnel ne peut être communiqué à des tiers qu'avec l'accord de la personne concernée). Le dernier entretien vise à échanger sur ce compte-rendu et à conclure le bilan.¹³

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

➤ **Pour le collaborateur**

- Faire le point sur sa situation professionnelle et la valeur de son potentiel ;
- Construire son avenir professionnel sur la base de ce qu'il le motive vraiment ;
- Approfondir la connaissance de son environnement socioprofessionnel ;
- Identifier ses compétences techniques et comportementales ;
- Traduire les résultats des investigations en opportunités de
- professionnalisation ;
- Déceler les freins éventuels à la réalisation de son projet professionnel ;
- Développer son autonomie dans le champ professionnel ;
- Définir une stratégie de réalisation de son projet de développement professionnel.

➤ **Pour l'entreprise**

- Améliorer la performance individuelle et collective de ses Ressources
- humaines ;
- Accroître la mobilisation et l'implication dans le processus de changement;
- Détecter les talents pour mieux optimiser les actions de formation ;
- Rendre les collaborateurs créatifs et proactifs ;
- Développer les compétences pour restaurer l'initiative et relever les défis ;
- Développer la culture de succès et de reconnaissance ;
- Provoquer une évolution authentique et productive dans la communication ;
- Anticiper les parcours professionnels et détecter les forts potentiels ;
- Développer les capacités d'adaptation au changement des hommes et des
- organisations ;
- Réduire les états émotionnels générateurs de l'anxiété, de l'ennui et du stress
- Au travail.

¹³ **Catherine Ruffin-Beck and Claude Lemoine** « bilan de compétence , construction personnelle pour une dynamique professionnelle », publier dans l'orientation scolaire et professionnelle , page 3 , 2011

1.5 Le référentiel de la compétence

Le référentiel présente une série d'actes, de performance observables de détaillant un ensemble de capacité (savoir, savoir-faire) dans le cas des référentiels de formation, de compétence ¹⁴.

Autrement dit, le référentiel de compétences est une sorte d'inventaire de plusieurs domaines. Il identifie les différents éléments utiles à l'organisation dans chaque domaine et permet de déterminer précisément une carte individuelle des compétences pour une fonction ainsi que pour une personne.

Le référentiel découle d'une volonté de la direction générale de prendre en compte la totalité de la personne au travail et la totalité de ses aspirations fondamentales de progrès. Il représente l'ensemble des connaissances nécessaires à l'organisation, indispensables à chaque fonction et pour chaque salarié, ainsi que leur évolution prévisible, rapportée dans un référentiel auquel chacun a pu participer et coopère en permanence.

Le référentiel est le support privilégié d'une gestion des ressources humaines par les compétences. Il exprime la norme des comportements attendus par l'entreprise.

1.6 Les caractéristique de la compétence

Les caractéristiques de la compétence sont les suivantes :

- La compétence est individuelle, elle correspond à une caractéristique de l'individu qui lui permet d'être performant.
- La compétence est hétérogène, elle est composée d'éléments formels ou formalisables mais aussi d'attitudes et de comportements qui sont difficilement objectivables.
- La compétence est finalisée, elle ne peut être définie que dans une situation précise, il n'existe pas de compétence détachée de l'action.
- La compétence a une valeur forte aux yeux du client, et représente donc un avantage de poids.
- Elle est élastique, c'est-à-dire qu'elle est capable de générer des produits et des services entièrement nouveaux.¹⁵

¹⁴ André Guittet. Développer les compétences, 2^{ème} édition ESF, 1998, Paris, p82

1.7 Les enjeux attachés à la compétence

Dans l'entreprise, la notion de la compétence permet d'aborder de manière opérationnelle différents problèmes comme :

- Cibler les besoins en connaissances élémentaires personnel faiblement qualifié, et optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel ;
- Actualiser les pratiques professionnelles des salariés dans un métier en mutation, le cas de l'incidence de la législation en matière d'hygiène et de sécurité du travail ;
- Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices
- Optimiser les savoir-faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise. ;
- ✓ Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données ;
- ✓ Gérer la surqualification du personnel en place, problème aujourd'hui d'actualité avec l'emploi de plus en plus fréquent de jeunes diplômés à des postes de niveau inférieur à leur potentialité.
- ✓ Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise ;
- ✓ Mettre en valeur des savoirs-aire et pratique professionnelles existantes par un système de gestion appropriés ;
- Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données ;
- Gérer la surqualification du personnel en place, problème aujourd'hui d'actualité avec l'emploi de plus en plus fréquent de jeunes diplômés à des postes de niveau inférieur à leur potentialité.
- Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise ;
- Mettre en valeur des savoirs-aire et pratique professionnelles existantes par un système de gestion appropriés ;
- Maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise¹⁶

¹⁵ AUBERT J-P, GILBERT F et PIGEYERE, Management des compétences, édition Dunod, Paris, 2009, P65

¹⁶ Philippe Les ERAY. Précis de développement des compétences. Edition Liaison 1999, Paris, p22.

1.8. L'évaluation de la compétence

L'évaluation est un processus de la gestion des ressources humaines, qui touche la plupart de ses sous systèmes (recrutement, formation,...etc.), afin de pouvoir porter un jugement sur les résultats obtenus et atteindre les buts fixés.

L'évaluation des compétences est un processus réglementé qui sert à mesurer et à suivre la productivité et la rentabilité de chaque acteur de l'entreprise dans le poste qu'il occupe, elle ne doit pas se limiter à des opérations ponctuelles, mais elle doit être permanente.

Cette façon d'évaluation permet à l'organisation une réussite qui l'aidera à déterminer les modifications nécessaires.

Trois domaines doivent être évalués, si l'on considère le développement des compétences comme un investissement :

- **La conformité de la prestation formation réalisée :** Pour cette évaluation, il convient d'évaluer la formation de manière continue et en temps réel, et cela pour pouvoir prévenir les dérapages budgétaires, l'allongement du temps de formation, et l'absentéisme des formés.
- **La qualité pédagogique de la formation mise en place :** L'évaluation de la qualité pédagogique des formations mises en place s'effectue à chaud, il s'agit d'évaluer la qualité de l'ensemble de la prestation et non pas uniquement celle des formateurs.

Ce type d'évaluation prend en compte la pédagogie mise en œuvre, la personnalité des formateurs, le profil et le comportement des formés.

- ◆ **Le transfert des compétences :** Il s'agit d'évaluer l'acquisition des compétences par le personnel sur son lieu de travail et cela à travers les résultats directs et concrets de la formation, pour connaître l'impact de la formation sur les compétences de ces derniers.

L'évaluation s'effectue en prenant l'analyse du besoin qui a permis d'identifier les compétences à acquérir, et vérifier que celles-ci sont bien mises en œuvre sur le lieu de travail.

Selon Philippe Eray¹⁷ il existe deux stratégies d'évaluation qui peuvent être

adoptées :

- Une évaluation ponctuelle, liée à la mise en place d'un dispositif particulier.
- Une évaluation systématique de toutes les actions de formation de l'entreprise.

Enfin, il est indispensable de souligner que les objectifs de l'évaluation des compétences sont :

- ✓ Accroître la productivité ;
- ✓ Mesurer les résultats obtenus pour les comparer aux objectifs fixés ;
- ✓ Existence d'un outil de communication entre la hiérarchie et le personnel ;
- ✓ Adapter le personnel à sa fonction.

¹⁷ Eray Philippe, « Précis de développement des compétences », éditions Liaison, Paris, 1993.

Section 02 : La formation et développement des compétences

Le développement des compétences apparaît comme une préoccupation majeure pour les entreprises qui évoluent dans un marché concurrentiel en matière de compétence, mais aussi elle devient des facteurs clés d'avantage concurrentiel.

Les compétences doivent être renouvelées et développées constamment, ainsi au cœur de développement de ces dernières, la formation s'avère un moyen qui permet d'actualiser des connaissances et d'intégrer des nouvelles acquises dans les pratiques professionnelles, donc, la formation est une pratique de gestion qui permet de faire face aux décalages et aux retards en matière de compétence.

Dans cette section on va présenter le rôle de la formation dans le développement des compétences et le lien entre les deux :

1)- Le développement des compétences :

1.1)- Le développement :

Selon ANDRE GUITTET « le développement est de s'adapter aux nouvelles technologies qui exigent une mutation des tâches, des métiers, et redéfinissent de nouvelles compétences.

Détecter les potentiels, valoriser les compétences non utilisées, faire le point régulièrement avec les individus sur leurs performances, leurs compétences, leurs aspirations et leurs projets personnels»¹⁸

On peut ajouter une autre définition de JEAN.MARIE PERETTI « Le développement en matière de ressources humaines englobe les activités de détermination des besoins de formation ou niveau des différentes catégories de personnel.

La mise en œuvre de programme de formation et leur évaluation, ces activités permettent aux personnes d'apprendre les connaissances et les habilités nécessaires pour une bonne performance pour accéder à des emplois, à des responsabilités plus importantes »¹⁹

¹⁸ ANDRE GUITTET, développer les compétences, 2^{ème} édition, 1998, page16.

¹⁹ JEAN.MARIEPERETTI, dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} édition, Vuibert, 2001, page71

1.2)- Le développement des compétences :

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

Le développement des compétences correspond à des multiples raisons de progrès technologiques, les turbulences économiques et socioculturelles et autres qui peuvent rendre les compétences obsolètes de ce fait les entreprises doivent s'adapter à ces changements et ces mutations par le développement des compétences.

1.3)- Pourquoi le développement des compétences ?

L'organisation compte tenu des mutations de l'environnement, des relations et des configurations des marchés des biens et services et de l'emploi, cherche à favoriser davantage de réactivité, de flexibilité et de mobilité des salariés tant interne qu'externe. L'entreprise vit actuellement dans un environnement instable et concurrentiel en face de grands défis économiques, organisationnels, technologiques, socioculturels et stratégiques.

L'entreprise dans le nouveau paradigme change de stratégie et de pratiques de gestion de ses ressources. La gestion des ressources humaines passe alors d'une gestion rigide des postes à la gestion des compétences ou par les compétences.

Elle doit impérativement s'adapter aux changements et aux mutations quelque soit sa nature par le développement des compétences disponibles ou de les acquérir de l'extérieur car, les compétences sont nécessaires pour augmenter la productivité de la firme et d'être plus flexible à ces changements.

Le développement des compétences est une démarche stratégique de long terme visant à réaliser une performance économique durable, de chercher des capacités nouvelles de réaction à des événements imprévus ou une adaptabilité à des situations de grande turbulence et d'incertitudes.

Afin de développer les compétences de leurs collaborateurs, les entreprises utilisent le dispositif « **formation** » comme moyen privilégié pour répondre à ces enjeux stratégiques, étant donné qu'elle permet d'assurer l'efficacité économique de l'entreprise en adaptant les

compétences et les qualifications des salariés aux évolutions techniques et organisationnelles, mais aussi favoriser la promotion sociale et professionnelle, et promouvoir l'éducation permanente de ces mêmes salariés.

La formation est alors l'un des moyens les plus redoutables pour développer les compétences afin d'être à la hauteur des défis rencontrés et de gagner le pari d'une rude concurrence.

L'entreprise peut satisfaire ses besoins en compétences en développant les compétences existantes pour plusieurs raisons comme le faible coût, la connaissance de l'entreprise depuis plusieurs années, l'engagement organisationnel et l'adhésion à une certaine culture déjà enracinée depuis longtemps.

Le soutien organisationnel est nécessaire pour développer les compétences surtout au niveau de la formation, la motivation, la responsabilisation, l'enrichissement des tâches et la mobilité interne.

Ainsi, le seul moyen crédible et accepté par tout le monde pour développer les compétences au sein d'un organisme est la formation. Mais pour engager un plan de formation réussi et efficace afin de développer les compétences il y a lieu de bien connaître les vrais besoins de l'entreprise et à temps pour ne pas accumuler les retards d'ajustement et de financer inutilement des actions de formation inadaptées.²⁰

2) La relation entre la formation et la compétence

2.1) - L'ingénierie de formation

G. Le Botref définit l'ingénierie de formation comme : « un ensemble coordonné des activités permettent de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un ouvrage (unité de production, bâtiment, système de formation, réseaux de télécommunication...) en vue d'optimiser l'investissement qu'il contient et d'assurer les conditions de sa viabilité »²¹.

²⁰ AFROUN FAHIM, AIS SAMIA, mémoire de master GRH « l'impact de la formation sur le développement des compétence du personnel ,cas la DRGB/SONATRACH » université de Bejaia 2013 , p33

²¹ **Le Botref G**, « l'ingénierie et l'évaluation de la formation », Edition d'organisation, Paris, 1990 p.31

Ainsi selon Thierry Ardouin: « L'ingénierie de formation est une démarche socioprofessionnelle où l'ingénieur formation a, par des méthodologies appropriées, à analyser, concevoir, réaliser et évaluer des actions, dispositifs et/ou système de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels. L'ingénierie de formation (niveau organisationnel) se trouve à l'interface de l'ingénierie des politiques (niveau stratégique et décisionnel) et de l'ingénierie pédagogique (niveau pédagogique). »²²

◆ Méthodologie de l'ingénierie de formation

Le responsable de formation doit coordonner et piloter quatre étapes principales de la démarche de l'ingénierie de formation qui sont comme suit : analyser, concevoir, réaliser et évaluer.

✓ Analyser

Une première étape consiste à analyser les besoins de formation et leur contexte.

Dans une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, les besoins de formations proviennent de l'écart entre un profil professionnel souhaité et les compétences évaluées au sein de l'entreprise. L'un des enjeux consiste à faire émerger une demande parfois sous-jacente, de la faire préciser et de la transformer en objectifs opérationnels. Ainsi, l'analyse des besoins de formation prend appui sur des questionnements, des recueils d'informations, des confrontations d'opinions, des contrôles qui permettent de circonscrire le besoin et d'envisager des objectifs opérationnels. Ainsi, le responsable de formation peut à partir de son diagnostic des besoins établir un avant-projet de formation.

✓ Concevoir

Cette seconde étape doit conduire à la sélection des dispositifs appropriés et à la création des actions de formation les plus adaptées. Le responsable de formation va concevoir et formaliser le projet de formation avant sa mise en œuvre. Cette phase établit la relation entre ce qui est souhaité et ce qui peut être réalisé. Pour parvenir à cette phase de l'ingénierie de formation, le responsable peut s'appuyer sur des outils précis notamment les référentiels des compétences et les cahiers des charges de projet.

²²Thierry Ardouin « ingénierie de formation pour l'entreprise » édition dunod , paris 2003,p22

✓ Réaliser

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

✓ Evaluer

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

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

L'évaluation doit permettre la confrontation entre d'une part les objectifs escomptés et les résultats réellement obtenus. L'analyse des écarts doit conduire l'entreprise et le responsable de formation à étudier les progrès à poursuivre notamment en termes de formation. L'évaluation de la formation devient alors une source d'informations venant compléter l'étape de l'analyse. L'ingénierie de formation est donc une démarche itérative, l'évaluation enrichit l'analyse des besoins (première étape).

2.2) L'ingénierie de compétence

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

Donc l'ingénierie des compétences est une ingénierie professionnalisation que cette dernière tend à devenir une ingénierie de contexte elle repose sur le principe qu'on ne peut professionnaliser les personnes mais que celle-ci peuvent se professionnaliser si en ont la motivation et les moyens, ce qui suppose l'organisation d'un contexte favorable. Il s'agit donc de concevoir et d'organiser un contexte (organisation de travail, règle de mobilité, dispositif de communication interne, ressources en formation...etc.) qui vont rendre possible et faciliter l'élaboration et la réalisation de parcours individualisé de professionnalisation.

Ainsi cette ingénierie prévoit une offre diversifiée de situations professionnelles pour qu'une population donnée progresse vers une cible de professionnalisation (référentiel de compétence, répertoires de situations professionnelles...etc.). Cette cartographie d'opportunités de professionnalisation comporte des situations de formation, des situations de travail organisées pour être professionnel.

3)- Les cinq voies de développement de la compétence

De nombreuses typologies ont été élaborées. Nous avons choisi la suivante, proposée par Richard Wittorski²³, car elle permet de mieux comprendre comment se produisent et se transforment les compétences.

- **Première voie de développement** : il s'agit du modèle de formation sur le tas. Face à la nouveauté dans le travail, l'individu va produire, par tâtonnements, essais/erreurs de nouvelles compétences dans l'action. C'est la logique de l'action.
- **Seconde voie de développement** : C'est l'action de répéter la transmission de savoirs théoriques en les produisant sous forme de compétences en stage. C'est la logique de la réflexion et de l'action.
- **Troisième voie de développement** : il s'agit de situations d'analyse de pratiques mises en œuvre en entreprise ou en formation. Le but sera de formaliser les compétences implicites produites dans l'action et de les transformer en savoirs d'action. C'est la logique de réflexion sur l'action.
- **Quatrième voie de développement** : elle correspond aux situations de définition anticipée de nouvelles pratiques par des salariés. Au sein de groupes de réflexion, les

²³ Wittorski R, in revue « les voies de la professionnalisation », le CREAS, faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de Mons, le 4 octobre 2007.

salariés définissent des pratiques à mettre en œuvre sur le terrain à partir de critères de qualité, de productivité, ... C'est la logique de réflexion pour l'action.

- **Cinquième voie de développement** : dans celle-ci, les savoirs théoriques acquis en formation sont intégrés en connaissances par les individus et ils alimentent des capacités qui prendront la forme de compétences différentes selon les situations rencontrées. Nous retrouvons ici l'hypothèse - encore dominante – sur laquelle repose la formation initiale sans alternance (la formation transmet des savoirs qui sont supposés pouvoir s'investir plus tard dans des pratiques, notamment sous la forme de compétences lorsque les individus se retrouvent en situation professionnelle) : il s'agit d'une " logique de l'intégration/assimilation ".

4) Les effets de la formation sur la compétence :

La formation est un axe de développement de compétence et de performance de l'entreprise, mais elle ne peut être dissociée ni d'autres paramètres de la gestion de la ressources humaines ni de l'organisation.

Marc Dennery²⁴ distingue cinq composantes de la compétence. Les trois premières sont bien connues des formateurs qui les utilisent pour concevoir leurs programmes de formation, il s'agit du savoir, savoir-faire, savoir-être.

Marc Dennery ajoute à ces trois composantes deux autres qui sont plus originales et plus difficile à cerner : les démarches intellectuelles et la confiance en soi.

1. Impact de la formation sur les savoirs :

On peut distinguer deux types de savoir :

- les savoirs liés à une discipline scientifique, c'est-à-dire généraux, utilisant des concepts que l'on peut qualifier de « savoirs théoriques »
- les savoirs liés à un contexte donné, qui ne prennent leurs sens que par apport à une situation bien connue de l'apprenant et que l'on pourrait appeler « savoirs ou connaissance contextualisés ».

²⁴ Marc Dennery « Piloter un projet de formation » Edition ESF France, 2000, P142

Dans les stages de formation, d'aujourd'hui, il semble de plus en plus évident que la formation n'as plus de fonction de produire des « savoirs théoriques » mais seulement des «savoirs conceptualisés », par exemple, il Ya une dizaine d'années, on commençait toujours une formation bureautique par un rappel sur l'ordinateur et son mode de fonctionnement, mais aujourd'hui, même pour des populations ayant leurs premiers contacts avec l'ordinateur, on entre par une manipulation.

Mais si la formation ne sert plus d'aujourd'hui à produire des savoirs généraux, a-telle encore un impact sur les savoirs contextualités ?

On peut en douter. Ce que les opérationnels demandent, Ce ne sont plus des savoirs mais des savoirs faire directement transférables. Ce qu'intéressent les stagiaires, c'est de savoir comment ils doivent faire dans leur entreprise.

2. Impact de la formation sur le savoir-faire

Par savoir-faire, on entend une « connaissance procédurale », c'est-à-dire une connaissance pratique qui permet de savoir comment faire dans une situation générale. Il ne faut pas réduire pour autant le savoir-faire à une capacité manuelle. Il existe évidemment de nombreux savoirs faire intellectuels.

Il ne faut non plus confondre le savoir-faire avec la compétence. Lorsque on maîtrise un savoir-faire, on sait faire en générale ou dans une situation expérimentale par exemple, un employé arrive à faire dans une salle de formation mais on n'y pas sûr qu'il va réussir dans la situation de travail concrète. Il lui manque encore la pratique qui lui permettra d'acquérir une certaine habilité. Cette habilité, manuelle ou intellectuelle, on l'acquiert en effet en confrontant au « terrain ». C'est par l'expérience, que l'on devient habile, compétent. Il ya souvent un malentendu autour de la question du savoir-faire et de la compétence, entre d'une part, les exigences des managers, et d'autres part, les capacités des formateurs. Le meilleur des formateurs ne pourra jamais que produire des savoir-faire. Les managers demandent toujours des stagiaires compétents.

Pour dépasser cette incompréhension, on sera amené à penser la formation non plus en termes de stage, mais en termes de processus pédagogique. Le formateur devra alors passer de relais au coach qui accompagnera le stagiaire bien après sa formation.

3. Impact de la formation sur le savoir-être :

Certains managers, encore plus que du savoir-faire, ils attendent de la formation qu'elle produise du savoir-être.

La formation a-t-elle donc pour mission de produire du savoir-être ? Nous allons répondre à cette question à travers les différentes dimensions du savoir-être.

3.1. Développer des qualités morales

La première dimension du savoir-être ce que l'on appelle généralement « les qualités morales ». Il s'agit par exemple de l'ambition, du charisme, du sens de responsabilité, de l'honnêteté...

Toutes ses dimensions de la personnalité font référence au bien et au mal. Il se cache derrière elles des jugements moraux, mais aussi des profits d'homme et de femme particulièrement adaptés à l'entreprise. C'est pour cela que les décideurs cherchent toujours à développer ces qualités morales, notamment par la formation. Nous pouvons citer à titre d'exemple, une entreprise qui crée un cycle d'intégration ; des jeunes embauchés au cours duquel on va tout faire pour leur inculquer et apprendre ces qualités morales.

3.2. Changer le caractère

Le caractère se réfère à quelque chose qui s'inscrit en chacun de nous qui ne peut être changé radicalement, mais seulement développer.

Et pourtant, tant de formateurs et de managers veulent transformer en quelques jours des gens « émotifs » et « stressés » en des personnes « calmes » et « sereines » ou encore changer employés « soumis » et « introvertis » en des collaborateurs « proactif ». Mais, en réalité, il est difficile de demander à une personne adulte de changer en deux ou trois jours ce qu'elle n'a jamais pu changer en trente ou quarante ans. C'est pourtant l'illusion véhiculée par la majorité des formations au management et au développement personnel.

3.3. Développer les goûts et intérêts

Les goûts et intérêts permettent d'augurer le choix professionnel. Le personnel peut avoir le goût pour le travail manuel ou pour une activité plutôt intellectuelle. Il peut avoir intérêt à réaliser des travaux plutôt « créatifs » ou plutôt « méthodique ».

Ces goûts et intérêts vont guider ses conduites, orienter ses pratiques professionnelles.

Ils sont donc déterminants dans son comportement.

La particularité des goûts et intérêts est d'être plutôt stables, mais ils peuvent parfois évoluer. La formation peut agir sur eux, si elle est de longue durée (plusieurs mois par exemple) et si elle est couplée à une démarche d'orientation (bilan de compétence, parcours individuel de développement). Elle permet au personnel de découvrir de nouveaux centres d'intérêts au cours de sa vie professionnelle

. 3.4. Produire des comportements stéréotypes :

Les managers exigent de plus en plus que les stages soient directement efficaces qu'ils produisent des comportements stéréotypes. Ils veulent que tout le monde se comporte de la même façon.

3.5. Impact de la formation sur les démarches intellectuelles :

Selon S.Michel et M.Lerdu²⁵, les démarches intellectuelles « c'est un ensemble de processus de résolution de problème » intégré chez chacun de nous. C'est la manière dont chacun va mobiliser ses savoirs, savoir-faire, savoir-être pour résoudre les problèmes qui lui, sont posés sans son contexte professionnel.

Ces démarches intellectuelles sont au cœur des compétences et elles se développent principalement par l'exercice. C'est en étant confronté à des « situations-problèmes » que chacun peut élaborer sa manière de résoudre.

Il existe trois grandes manières de résoudre des problèmes et donc trois types majeurs de démarches intellectuelles : l'application, l'adaptation, et la création.

- L'application regroupe les démarches qui consistent à appliquer des procédures de résolutions de problèmes parfaitement définis.
- L'adaptation est une démarche d'ajustement, de traduction, d'installation ou il existe toujours une marge de manœuvre.

²⁵ S.Michel et M.Leru « capital-compétence dans l'entreprise » édition ESF, 1991, P122

- La création est une démarche au cours de laquelle on cherche à résoudre un problème sans avoir de représentation claire de la situation, ni au sens de processus de résolution, ni au sens de solution finale qui sera retenue.

La formation peut-elle avoir effet sur les démarches intellectuelles ?

D'un point de vue théorique, la formation semble être capable de faciliter le développement de nouvelles démarches intellectuelles, à partir du moment où elle est de longue et qu'elle se fixe comme objectif premier le travail sur les opérations intellectuelles.

Mais d'un point de vue pratique, réponse est moins positive. Car une démarche intellectuelle ne s'apprend pas directement mais s'acquiert en étant à amener à l'appliquer. Il est indispensable que l'apprenant puisse être confronté en formation à de nouvelles « situations-problèmes » pour pouvoir utiliser des démarches intellectuelles originales. Or, il ne semble pas que cela soit réellement le cas d'aujourd'hui. En effet, les pédagogies utilisées

actuellement dans la plupart des stages de formation invitent assez peu les stagiaires à

employer des démarches intellectuelles de type « création ». Ce sont les démarches de type

« adaptation » et surtout « application » qui semblent d'être à l'honneur.

4. Impact de la formation sur la confiance en soi :

La confiance en soi se bâtit à partir de l'image de soi et de l'estime de soi. L'image de soi est l'image que se construit progressivement l'individu sur lui-même. Il s'agit d'un autoportrait plus au moins juste de soi.

L'estime de soi est un jugement global sur soi-même qui peut être plus au moins positif.

L'estime de soi implique donc un jugement de valeur de l'individu sur lui-même ; et si ce jugement est positif, la personne aura confiance en elle-même et inversement s'il est négatif.

Une estime de soi positive va conduire l'individu à s'attribuer ses succès, alors qu'il attribuera ses échecs plutôt à des causes externes. Cette attribution des succès renforce l'image positive qu'il a déjà de lui-même. La formation peut favoriser le développement de la confiance en soi ou éviter de la réduire en pratiquant une pédagogie de la réussite permettant à chaque participant de réussir à mettre en œuvre les connaissances acquises au cours du stage,

en encore, en évitent tout jugement du groupe défavorable sur le comportement de l'apprenant et en s'interdisant soi-même toute attribution dévalorisante.

5)-Le rôle de la formation dans le développement de compétences :

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

La formation est certes considérée comme activité importante, à laquelle on consacre des budgets, relativement conséquents, portant en agissant sur les compétences des salariés, la formation est le moteur essentiel de l'efficacité professionnelle, car elle est l'outil qui permet d'agir sur les compétences, de continuer à les développer, les renforcer, et les entretenir, pour que l'organisation puisse continuer à être efficace.

5-1)-La formation est un investissement humain :

La formation constitue un moyen d'accroître la productivité, « c'est pourquoi on utilise fréquemment un terme d'investissement immatériel ou humain pour désigner l'ensemble des connaissances qui permettent à l'homme de produire plus que sa force physique »²⁶.

Il convient de remarquer que toute formation ne se traduit pas automatiquement en progrès de productivité : certaines études sont plus utiles que d'autres.

5-2)-La formation est un moyen de développement et de promotion des individus :

La formation constitue un aspect important dans la gestion des ressources humaines, car elle est le moyen de satisfaction des besoins du niveau d'épanouissement et de promotion.

La formation est primordiale pour améliorer la qualité et la quantité du travail, réduire les coûts de production et augmenter la motivation de personnel.

²⁶ DENIS Clerc, « la qualité des travailleurs », Edition Vuibert, 1995, Paris, page10.

5-3) -L'importance sociale de la formation :

La formation permet d'assurer le développement des hommes et des femmes et de leur permettre d'acquérir des connaissances et les aptitudes intellectuelles qui concourent à leur épanouissement.

5-4)-Les approches de développement de compétences :

Selon BOTERF, « Les différentes recherches et études parcourues dans le domaine de la formation fait apparaitre, que la problématique du développement de compétences, est généralement abordée selon deux approches »²⁷

A. La première envisage le développement des compétences professionnelle, comme un processus et tente d'appréhender la structure dynamique de la formation, et de transformation de compétences, autrement dit, il s'agit de comprendre comment le développement se produit au sein d'une combinaison complexe constituée de l'environnement et du système relationnel dans lesquels sont placés les acteurs. Mais encore comprendre comment ces compétences se produisent, aussi les mécanismes, et les ressorts de leurs évolutions.

B. Dans une autre perspective, on se demande plus comment se produisent et se forment les compétences professionnelles pour l'action efficace, mais plutôt sur les conditions qui agissent sur le développement, et s'intéresse aux situations qui favorisent la production des compétences, individuelles ou collective, et aux facteurs, et les conditions qui influencent positivement ou négativement sur cette évolution, ainsi qu'aux dispositifs de formation permettant l'acquisition, le maintien, et le développement des compétences professionnelles.

6) Les principes à respecter pour que la formation soit au service de développement des compétences :

Selon DANIEL PERNIN pour mettre la formation au service du développement des compétences, il existe six principes²⁸

²⁷ GAY, LE BOTERF, « Construire les compétences individuelle et collectives », 2^eédition, édition EYOLLES, Paris, 2001, page.135.

²⁸ MICHEL BARTHOD et Daniel PERNIN et autre, « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 1987, page.112.

A. Situer la formation dans un processus éducatif :

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement de l'intérêt pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain.

On peut l'expliquer à travers les points suivants :

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

B. Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages

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

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

C. Promouvoir le bon usage de la formation

Le responsable formation doit susciter l'attention du personnel en leur montrant combien les actions de formation ont permis de réussir, et de réussir à moindre frais, en argent et en temps.

Mais aussi attirer l'intérêt en mettant en évidence les écarts existants entre les objectifs opérationnels et les défauts de compétences tout en montrant en quoi la formation peut contribuer à combler les défauts qui peuvent exister.

D. Etablir des cahiers de charge

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

E. Concevoir une action de formation adaptée

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

F. Choisir les actions prioritaires :

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

Ces choix des actions retenues sont faits par les dirigeants opérationnels clients et non les maîtres d'œuvre (les organisations de la formation).

Chapitre II le rôle de la formation dans le développement des compétences

Donc Le développement de compétences consiste à développer les outils intellectuels de base (formation générale, outils de prise de décision et développer la culture de l'entreprise).

Mais aussi La formation vise à donner au personnel de l'entreprise les chances d'améliorer leurs habiletés et capacités qui le rendent susceptible et d'accroître leur efficacité et leur motivation par une meilleure rentabilité et d'affronter les situations de perturbation.

Conclusion

Il est très important, pour les entreprises, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences qu'elle soit individuelle ou collective qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leur adaptation. Et aussi les compétences permettent ainsi aux entreprises d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évolutions de son environnement.

Aujourd'hui, pour pouvoir faire face à la concurrence, les entreprises ont besoin de compétences de leur ressource humaine.

Introduction

Après avoir vu les différentes notions de base relatives à la formation dans les deux chapitres précédant nous allons passer au chapitre pratique dans lequel nous présenterons les résultats de notre recherche. Ce chapitre consiste à montrer l'apport de la formation dans le développement des compétences et ce grâce à enquête menée au sein de SONATRACH.

Ce présent chapitre est subdivisé en deux sections. Dans la première section nous présenterons l'organisme d'accueil. La deuxième section sera consacrée à l'analyse des données afin de répondre ainsi à notre problématique.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil son processus de formation**I/ Présentation de l'organisme d'accueil****1. Présentation et historique de la SONATRACH****1.1 Création et statut de l'entreprise**

Après les découvertes de gaz et pétrole et après avoir atteint leur point culminant en 1962 -1963 les activités de recherche pétrolière commenceront à diminuer rapidement surtout au lendemain de l'indépendance de l'Algérie en 1962 dès l'année 1963 l'outil national nécessaire pour assurer une intervention en exploration a été créée la SONATRACH. C'est une société nationale pour le transport et la commercialisation des hydrocarbures. Elle a été créé par le décret N°63-491 du 13-12-1963 et son objet s'est développé par décrets N°66-296 de septembre 1966 avec un effectif de 33 personnes en 1964. SONATRACH inscrivait son actif la réalisation d'un premier ouvrage : la canalisation de Haoud-El-Hamar- Alger d'un diamètre de 28 pouces et d'une longueur de 800 Km. Qu'elle acheva en 1965 par décret du 22 septembre 1966. Les prorogatives de cette entreprise s'entendent à toutes les activités de l'industrie pétrolière, à savoir la recherche, la production le transport et la transformation des hydrocarbures progressivement.

Au lendemain de la nationalisation des hydrocarbures le 24 février 1971 SONATRACH se voit confier la mission de développer toutes les branches de l'industrie des hydrocarbures depuis l'exploration et la production en amont jusqu'à la pétrochimie en aval, elle devient ainsi en l'espace de deux décennies une entreprise de taille gigantesque avec un effectif de 100000 personnes à la veille de la restructuration. Les premières années des décennies 80 ont vu SONATRACH se réorganiser. Ce qui a engendré la création de dix-sept autres entreprises industrielles, de réalisation et de services depuis SONATRACH a limité ses activités autour de ses missions essentielles de recherche production -transport, traitement, de gaz naturel et commercialisation des hydrocarbures employant un effectif de 27500 travailleurs plus que garant de l'indépendance énergétique (ressources de l'énergie) du pays - assure la récolte d'exportation pour les besoins de développement.

A ce titre elle consacre des efforts financiers et humains importants pour la mise en œuvre de moyens permettant une exploitation rationnelle et optimale de plus de 150 gisements de pétrole brut et de gaz naturel existant, en faisant appel aux techniques de pointe en matière de récupération assistée.

Elle a mis en place et développé un important réseau de canalisation qui permet de collecter et d'acheminer la production des gisements du sud vers le nord du pays et vers les ports d'exportation.

Le développement du gaz naturel a toujours pris une place prépondérante dans la politique énergétique de l'Algérie.

Fort de ses importantes richesses gazières SONATRACH s'est donc lancée dès les années soixante dans cette industrie en adoptant les techniques les plus avancées.

SONATRACH a ainsi centré ses efforts sur le développement des champs gaziers, en particulier celui de Hassi-Remil en le dotant de très importantes installations de traitement aujourd'hui. SONATRACH a la charge de l'ensemble du domaine minier qui comprend plus de cent particuliers de 100 gisements de gaz et de pétrole.

Avec la réserve prouvée de gaz et de pétrole respectivement égales à 3700 milliards de mètres cubes et de 17 milliards de tonnes, elle intervient à tous les stades de l'industrie gazière,

en particuliers dans la recherches la promotion, le transport, le traitement, la liquéfaction du gaz et la commercialisation.

1.2 Nationalisation des hydrocarbures

Les 24 février 1971, l'Algérie décide de la nationalisation des hydrocarbures cette décision qui fait partie d'un long processus révolutionnaire. Accueillie par le peuple et particulièrement par les travailleurs c'est somme une victoire de plus et un acquis qu'il faut préserver par cette décision. L'Algérie c'est somme une victoire de plus et un acquis qu'il faut préserve par cette décision. L'Algérie faisait monter une volante politique exemplaire dont son premier objectif consistait à récupérer notre richesse naturelle et s'assurer par les moyens de son développement national du bénéfice des populations.

La fameuse "battille" du pétrole a été retenue au sein de la direction politique. La victoire été remportée grâce à la mobilisation de tous les travailleurs.

1.3 Restructuration de la SONTRACH

En 1980 -1984 l'entreprise a entrepris sa restructuration. C'est ainsi qu'elle a donnée naissance à 17 entreprise nationales autonomes (NAFATAL. ENIP. ASMIDAL...) actuellement ces entreprises représentant de filiales de SONTARCH.

Les sociétés nationales de raffinages (NAFTAL) de distribution des produits pétroliers (NAFTAL) et des industries pétrochimique (ENIP) sont des filières 100% de la SONATRACH.

1.4 Les mission de la SONATRACH ¹

Les missions dévolues à la SONATRACH vu son rôle moteur dans la dynamique du développement de l'économie du pays, tant en Algérie qu'à l'étranger sont :

- La prospection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbure ;
- L'exécution et le développement des gisements de pétrole et de gaz naturel ;

¹ <https://www.institut-numerique.org/3-les-principales-missions-de-la-sonatrach-5028f58cb17b5/amp> consulte le 30/09/2021 à 17 :17

- Contribution au développement national par la maximisation de la valeur à long terme des ressources hydrocarbures en Algérie ;
- La construction industrielle et commerciale de tous les moyens de transport d'hydrocarbures par voie terrestre
- Le traitement et la transformation des hydrocarbures et des produits dérivés ;
- L'approvisionnement des hydrocarbures et des produits dérivés du marché national et international
- La transformation, le raffinage et la commercialisation des hydrocarbures :
- La prise et la détention de tous portefeuilles d'actions, les prises de participations et autres valeurs mobilières dans toutes les sociétés existantes ou à créer en Algérie ou à l'étranger
- Le développement de toutes les formes d'activités conjointes en Algérie et hors Algérie, avec des sociétés nationales ou étrangères :
- Développement Merise et maintenance des complexes de perfection, de transport et de conditionnement des hydrocarbures ;
- Développement des techniques modernes de gestion nationale par le biais de la formation continue,
- L'intensification des efforts d'exploitation et capitalisation des études réalisées dans ce domaine, pour une meilleure connaissance de sous-sol et la mise en évidence des réserves d'hydrocarbures potentielles :
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures.

1.5 Les Objectifs de la SONATRACH

Les objectifs stratégiques de SONATRACH reposent sur :

- ✓ La maîtrise continue de ses métiers de base ;
- ✓ Le renforcement de ses capacités technologiques et managériales ;
- ✓ Le développement international et le partenariat ;

- ✓ La diversification de son portefeuille des activités.

1.6 Organigramme de la « SONATRACH » et macrostructure

L'organigramme de la SONATRACH comprend les structures suivantes :

1.6.1 Le Conseil d'administration

Il est composé des membres suivants :

- Le P.D.G qui le préside.
- Deux représentants du ministère chargé des hydrocarbures.
- Deux représentants du ministère chargé des finances
- Un représentant de la B.N.A.
- Deux représentants des travailleurs.
- Quatre membres du comité exécutif en charge des activités de base de SONATRACH.
- Une personnalité choisie en raison de sa compétence dans le domaine des hydrocarbures par le ministre chargé des hydrocarbures

Le conseil se réunit sur convocation de son président au moins quatre fois par an. Un rapport sur la gestion de SONATRACH est soumis à assemblée générale une fois par semestre.

1.6.2 La Direction générale

Elle est présidée par le P.D.G qui est investi des pouvoirs les plus étendus pour assurer l'administration. La gestion et la direction de SONATRACH est responsable du fonctionnement général de la société et la représente dans tous les actes de la vie civile.

Il est nommé par décret présidentiel sur proposition du ministre chargé des hydrocarbures, il est assisté dans l'exercice de ses fonctions d'un comité exécutif. Le secrétaire général assiste le P.D.G dans le suivi et la cohésion du management du groupe. Un Comité d'Examen et d'Orientation apporte au P.D.G l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du groupe.

1.6.3 Les Directions Corporate (DCP)

Les Directions Corporate de la SONATRACH sont :

1. Direction Corporate Ressources Humaines (RHU) : qui a sous sa tutelle le développement et la planification des ressources humaines, la Formation. Le perfectionnement et le recyclage dans les différents domaines d'activité de la Société. La gestion administrative du personnel du siège. La réglementation et veille sociales la rémunération. Les affaires sociales. La communication interne, la définition et la mise en œuvre d'une politique d'investissement social. L'appui aux projets de la Société et l'information et reporting de groupe.

2. Direction Corporate Stratégie, Planification & Economie (SPE) : qui a sous sa tutelle la stratégie. Prospective et intelligence économique, la planification. Les études économiques, l'organisation, les systèmes et les procédures, le traitement informatique et l'appui aux projets de la Société.

3. Direction Corporate Finances (FIN) : qui a sous sa tutelle le financement et l'ingénierie financière, le contrôle de gestion opérationnelle. La gestion prévisionnelle et le budget de fonctionnement. Le contrôle et coordination de la comptabilité des structures comptables décentralisées et établissement du bilan de la Société et du bilan consolidé Groupe. Le contrôle de trésorerie, la gestion et optimisation du portefeuille financier, la gestion des relations avec les banques d'affaires. La fiscalité. Patrimoine et assurances du Groupe. Le suivi des opérations liées au contrôle légal assuré par les commissaires aux comptes. L'appui aux projets de la Société et l'information et du reporting générale de groupe.

1.6.4 Les Directions Centrales

Les Directions Centrales de la SONATRACH sont :

1. Direction Centrale Filiales & participations (FIP) : chargée d'assurer la coordination. Le développement, le suivi et le contrôle du portefeuille de filiales et participations. En Algérie et à l'étranger, notamment pour les aspects stratégiques, planification, Financier, ressources humaine et juridiques.

2. Direction Centrale Activités (ACT) : chargée de l'élaboration de politique en matière de gestion rationnelle des moyens.

3. Direction Centrale Juridique (JUR) : chargée de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leur application.

4. Direction Centrale Informatique & Système d'Information (ISI) : chargée de la définition et du contrôle de l'application de la politique informatique de la société des normes et standards en matière de technologies de l'information du système d'information et de la gestion documentaire.

5. Direction Centrale Marchés et Logistique (MLG) : chargée de développer la fonction chaîne logistique intégrée de la société, permettent d'élaborer une politique achat avec ses procédures adaptées de réduire les coûts et d'assurer des standards de qualité.

6. Direction Centrale Santé, sécurité & environnement (HSE) : chargée de l'élaboration des politiques en matière d'environnement de sécurité de qualité de la vie au travail et contrôle de leur application.

7. Direction Centrale Business Développement (BSD) : nouvelle direction chargée de détecter des opportunités de croissance, d'évaluer et de lancer des nouveaux projets dans les activités de base de l'entreprise.

8. Direction Centrale Recherche & développement (RDT) : nouvelle direction chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la recherche appliquée et de développer des technologies dans les métiers de base de l'entreprise.

La SONATRACH désormais dispose d'une organisation simplifiée, cohérente et rationalisée des centres de décisions opérationnels et stratégiques pour un fonctionnement simple. Assurant la circulation de l'information. Un reporting dynamique et une bonne réactivité.

1.6.5 Les Activités

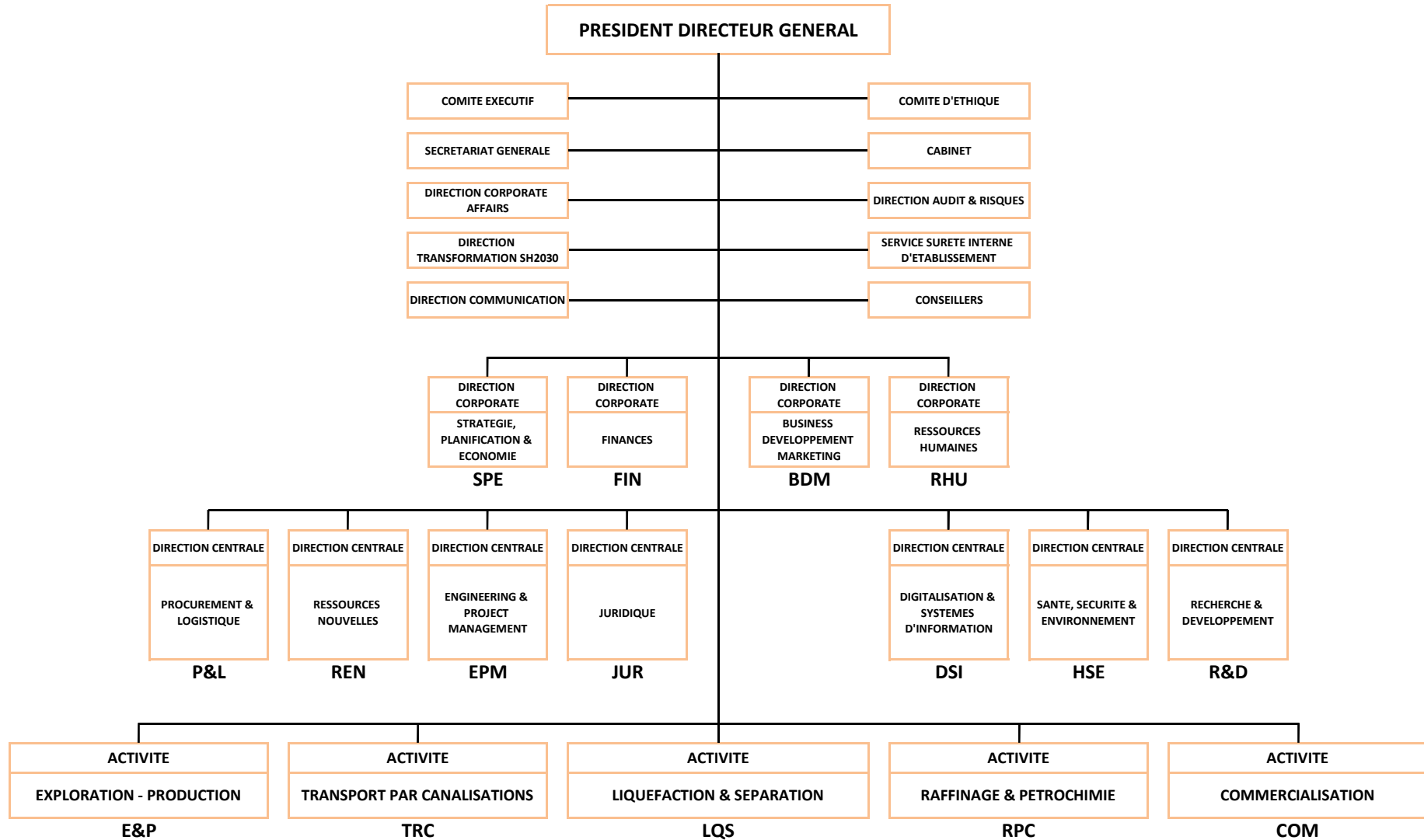
Les branches d'activités opérationnelles qui sont :

- **Activité Exploration production** : qui a sous sa tutelle l'exploration, la recherche et développement des hydrocarbures et des nouvelles technologies, la production, l'engineering et la construction.
- **Activité Liquéfaction raffinage et pétrochimie** : qui a sous sa tutelle la liquéfaction du gaz naturel. la séparation des GPL, le raffinage du pétrole, la pétrochimie et l'étude et développement des nouvelles technologies.
- **Activité Commercialisation** : qui a sous sa tutelle la commercialisation extérieure, la commercialisation sur le marché intérieur et le transport maritime des hydrocarbures.
- **Activité Transport par canalisation** : qui a sous sa tutelle la liquéfaction du gaz naturel. la séparation des GPL, le raffinage du pétrole, la pétrochimie et l'étude et développement des nouvelles technologies.

Représenté par un directeur général et quatre vices présidents de ses activités aval, amont, commercialisation, transport par canalisation. La « SONTARACH » est organisée en direction fonctionnels et direction opérationnelles.

ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH

N° 282/DG - Référence A-001 (R31) du 19 Juin 2018



2) Présentation de la division d'exploration (DE)**2.1 La présentation de la division d'exploration (DE)**

La division d'exploration issue de la restauration de l'entreprise nationale SONAT RACH en octobre 1972. D'une direction exploration c'est des divisions les plus importantes de la SONATRACH vu les succès des travaux de recherche et d'exploitation effectués dans le domaine minier Algérie pour cela SONATRACH investi 24 % de ces bénéfices dans l'exploitation

Elle est composée de dix districts ont pour mission conduire et de développement des activités de prospection et de recherche d'hydrocarbures englobant la production I *ingénierie pétrolier le forage.

2.2 Les Missions de la Division Exploration

La division exploration est une des divisions opérationnelles de l'activité amont de l'entreprise SONATRACH et pour missions principales de :

- Conduire et de développer les activités de prospection et de recherche des Hydrocarbures ;
- Participer avec les autres Divisions aux appels d'offres d'exploration en Algérie et à l'étranger ;
- Participer à l'évaluation des offres de partenariats sur des projets d'exploration en Algérie et à l'étranger ;
- La mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise en matière d'exploration
- Préparer, établir et recommander les programmes techniques d'exploration et leur suivi ;
- Gérer et suivre les contrats en propre et en association ;
- Développer et conduire les travaux d'analyse en matière de géologie et de géophysique
- Développer l'expertise dans le domaine de l'exploration

2.3 L'organisation de la Division d'exploration

La Division Exploration est organisée comme suite :

1. La Direction Région Est : Direction Région Est se compose de trois (03) Département :

- 1) Département Bassin Illizi.
- 2) Département Bassin Berkine Est.
- 3) Département Bassin Berkine Ouest.

2. La Direction Région Centre : La Direction Région Centre se compose de deux (02) département :

- 1) Département Bassin Oued Mya.
- 2) Département Bassin Amguid-Messaoud.

3. La Direction Région Ouest : La Direction Région Ouest se compose de trois (03) département :

- 1) Département Bassin Béchar oued –Namous.
- 2) Bassin Ahnet-Gourara.
- 3) Département Bassin Tindouf-Reggane-Sbaa.

4. La Direction Région Nord : La Direction Région Nord se compose de deux (02) département :

- 1) Département Bassin tell & Offshore.
- 2) Département Bassin Sud Est Constantinois & Atlas.

5. La Direction Assets en Partenariat : La Direction Assets en Partenariat se compose de deux (02) Départements :

- 1) Département Activités en Association.

2) Département Synthèse & Reporting

6. La Direction des Opérations d'Exploration : La Direction des Opérations d'Exploration se compose de Cinq (05) :

1) département géologie

2) Département Géophysique.

3) Département Evaluation des Réservoirs.

4) Département Surface.

5) Département Administration Générale & Finances

7. La Direction Etude et Synthèse : La Direction Etudes & Synthèse se compose de trois

(03) Département :

1) Département analyse des bassins.

2) Département réservoirs et réserves.

3) Département études et techniques nouvelles.

8. La Direction Data Management : La Direction Data Management se compose de Cinq département :

1) Département Processing

2) Département Banque de Données.

3) Département Data Servicing.

4) Département Technologie de l'information.

5) Départements Patrimoine de Data.

9. La Direction Planification La Direction Planification : se compose de deux (02) département :

- 1) Département Planification & Contrôle de Gestion.
- 2) Département Evaluations Economiques & Statistiques.

10. La Direction Finances : La Direction Finances se compose de deux (02) département :

- 1) Département Finances et Comptabilité.
- 2) Département Trésorerie & Budget.

11. La Direction Gestion du Personnel : La Direction Gestion du Personnel se compose de deux (02) Départements :

- 1) Département Gestion des Ressources humaines.
- 2) Département Développement des Ressources Humaines.

12. La Direction Logistique La Direction Logistique : se compose de deux (02) départements :

- 1) Département Approvisionnements & transport.
- 2) Département Moyens Généraux.

13. Le Département Juridique.

14. Le Département H.S.E.

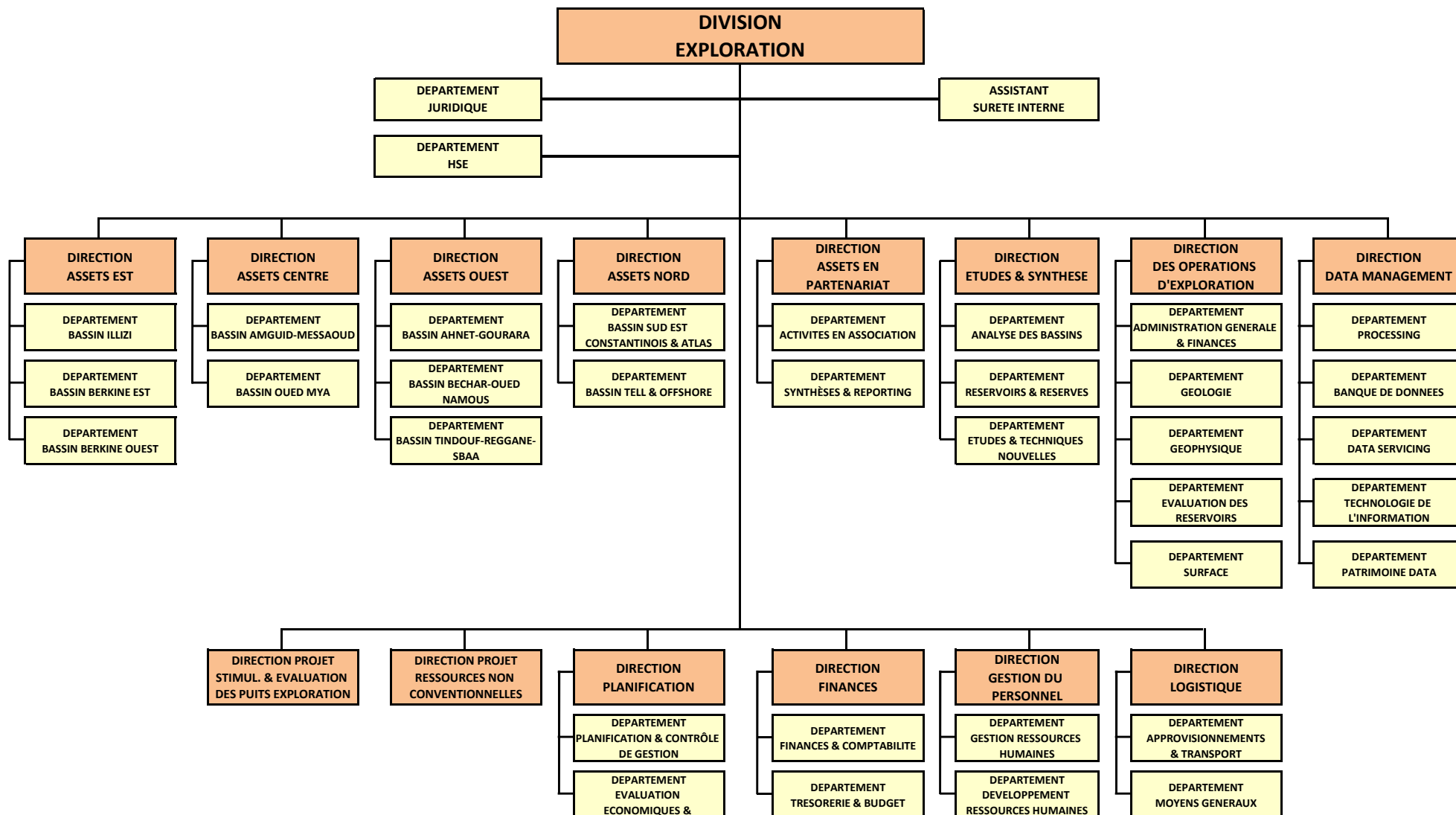
15. La Cellule Sûreté Interne.

16. Direction Gestion du Personnel :

- 1) Le Département Gestion des Ressources Humaines.
- 2) Le Département Développement des Ressources Humaines.

ORGANIGRAMME DE LA DIVISION EXPLORATION

ACTIVITE EXPLORATION - PRODUCTION



3 Direction du Personnel**3.1 Missions de la Direction Gestion du Personnel**

- ❖ La mise en œuvre des politiques, règles et procédures arrêtées par la Société en matière de gestion des ressources humaines :
- ❖ L'élaboration des plans annuels et pluriannuels de la Division en matière d'emploi, de formation et salaires et leur transmission à la Direction Ressources Humaines de l'activité EP.
- ❖ L'élaboration et la transmission à la DRH/EP du Tableau de Bord Ressources Humaines de la Division.
- ❖ La réalisation et le suivi des actions de formation de courte durée, dans le cadre des plans et budgets approuvés :
- ❖ L'élaboration des bilans annuels d'exécution des plans
- ❖ La gestion et le suivi des organigrammes des effectifs de la division.
- ❖ La gestion administrative, paie et sociale du personnel (hormis les Cadres Supérieurs, Chef de Département et plus) du Siège de la division.
- ❖ La mise en œuvre du système de rémunération et la contribution à son développement au sein de la division
- ❖ L'application de la législation en vigueur en matière de médecine du travail et de prévention des risques professionnels :
- ❖ La prévention et le règlement au niveau de la Division, des conflits socioprofessionnels individuels et collectifs :

3. 1.1 Département Développement des Ressources Humaines

A pour missions essentielles :

- L'application des politiques de I -Entreprise en matière de sélection, recrutement, induction , gestion des carrières et formation .
- L'élaboration et la mise à jour des manuels d'organisation et de procédures spécifiques à la Division ;

- La satisfaction des besoins des structures. en personnel compétent et qualifié
- L'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de développement ressources humaines (plan de mobilité, plans de carrière. plans de succession,)
- La mise en place et le suivi du système de management de la performance,
- La réalisation et le suivi du tableau de bord. des bilans et plans à court et moyen terme de la Division Exploration en matière d'emploi. de formation et de masse salariale.

J'ai commencé mon stage dans le Département développement des Ressources Humaines qui se constitue de deux services soit :

1) Service Formation : Le Service Formation a pour mission :

- l'application de la politique de l'entreprise en matière de formation.
- l'élaboration des prévisions de formation annuelle et pluriannuelle.
- La consolidation et l'élaboration des plans de formation en adéquation avec les objectifs de développement des Ressources Humaines de la Division ainsi que les budgets correspondants et assurer la mise en œuvre (induction, perfectionnement, stage apprentissage, séminaire) .
- L'élaboration et l'analyse des tableaux de bord et bilans de la formation :
- L'évaluation des actions de formation et proposer des améliorations ;
- La constitution et l'actualisation d'une banque de données relative aux moyens de formation nationaux et étrangers susceptible de répondre aux besoins de la Division.
- la participation à l'élaboration et la mise en œuvre des conventions de partenariats avec les universités et organes de formation.
- la concrétisation des prévisions en matière d'effectifs, inscrites dans le plan de recrutement ;
- Le reporting périodique sur l'activité au management

2) Service Gestion des Carrières : Le Service Gestion des Carrières est chargé de :

- La gestion en collaboration avec les autres services RH, le fichier de carrière informatisé

« RESHUM », de l'ensemble du personnel de la Division ;

- L'élaboration, la consolidation et l'analyse des prévisions des effectifs (budget emploi et salaire) annuelles et pluriannuelles, ainsi que le plan de recrutement ;

- L'examen de toute requête relative à l'évolution de carrière et donner un avis sur la base de l'adéquation profils / exigences du poste ;

- l'organisation, la supervision et la mise en place des système de planification des effectifs , de gestion des carrières et participation au action de formation

- La réalisation des analyses, d'études ou d'enquêtes spécifiques relatives au personnel, demandées par la Division ou l'Entreprise ;

- L'élaboration et l'analyse des tableaux de bord des ressources humaines en collaboration avec les services de la Direction ;

- L'établissement de bilan annuel de réalisation emploi et salaire, ainsi que le rapport d'activité annuel du Département ;

- Le reporting périodique sur l'activité au management.

3) Service recrutement : Le service recrutement est pour mission :

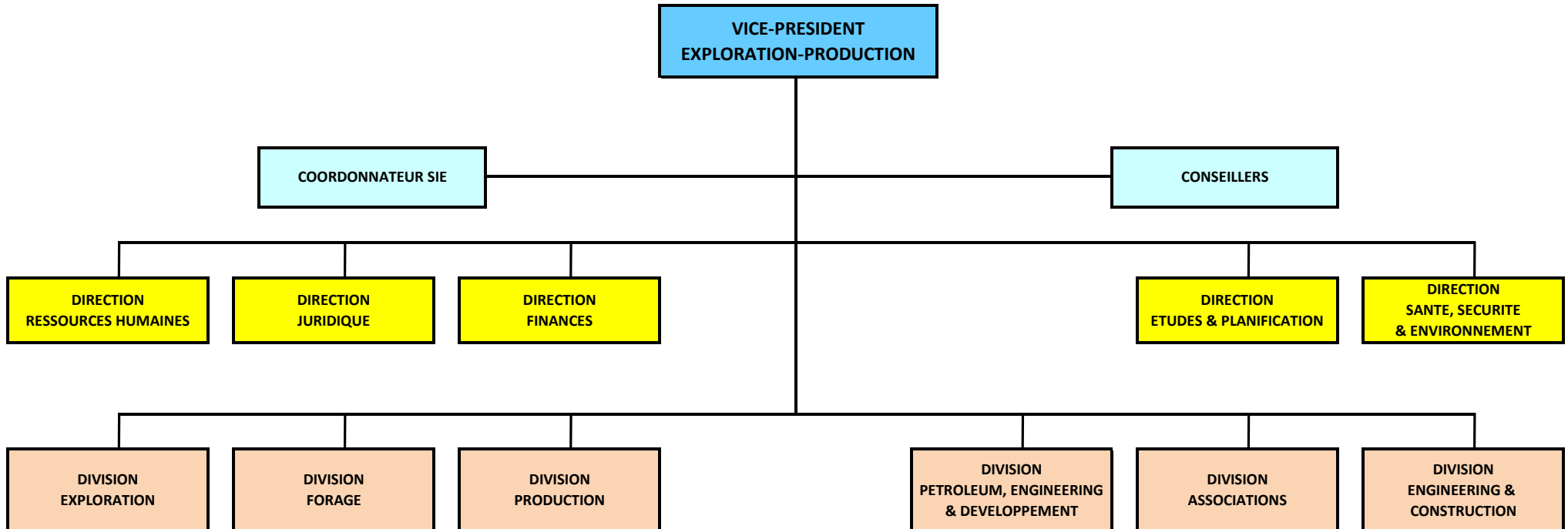
- Elaboration d'un plan des prévisions concernant les plans de recrutement

- La gestion de programme et les suivis nouvelle recrue.

- Elaboration une base de données comme source de données à l'entreprise.

ORGANIGRAMME DE L'ACTIVITE EXPLORATION-PRODUCTION

N° 295-DG A-573 (R10) du 01 Juin 2017



II/ la formation au sein de SONATRACH**1. la politique de formation au sein de l'entreprise****1.1 La gestion prévisionnelle**

La gestion prévisionnelle se réalise par un constat et la mise en évidence des écarts entre les compétences existantes, est les compétences a développer, et qui doivent converger vers la stratégie et les objectifs fixé par l'entreprise.

A travers cette écart, un plan de formation est dégager, ce dernier auras pour but de réaliser les objectifs visés suite à la gestion, notamment :

- Développement du professionnalisme
- Ouverture sur l'extérieur et veille technologique
- Transfert de technologie
- Développement d'une culture d'entreprise

1.2 L'application de la politique

La politique est considérés comme étant l'acte de déterminer les finalités , et les objectifs fondamentaux a long et a moyen terme .

La direction corporate stratégie planification et économie « SPE », élabore une lettre d'orientation , qui sera étudié et validée par la direction générale .

Et communiqué par la suite aux différentes activités et directions , notamment l'activité « EP » a la Division Exploration .

Cette lettre d'orientation est composée de plusieurs directives , qui sont en harmonie avec la politique , la stratégie de l'entreprise , elle est considérés comme étant le curriculum à suivre .

1.3 Les types et organismes de formation au sein de la Division Exploration :

1.3.1 Type de formations au sein de la division Exploration

Il existe plusieurs type de formation tel que :

- **Formation adaptation (induction)** : il s'agit d'une formation pour les nouveaux recrues avant d'occuper les postes de travail, afin de se familiariser et de s'intégrer dans l'organisation , c'est-à-dire être mise en situation professionnelle , sous l'appréciation d'un encadreur interne de la Division exploration Sonatrach

Cette formation est de 24 mois, qui s'effectue en 02 étapes comme suit :

- ✓ Théorique : 04 mois
 - ✓ Pratique : 20 mois
- **Formation de perfectionnement** : son but est d'élever le niveau de qualification et d'aspiration des salariés afin de mener à bien leur mission, ces derniers peuvent bénéficier des promotion des postes supérieurs si l'opportunité se présente .
 - **Formation reconversion** : concerne la formation des agents , changeant de poste suite à une mise à l'égard de leurs premiers métiers , pour les réorienter vers un autre domaine d'activité .
 - **Formation fournisseurs** : cette formation entre dans le cadre d'un contrat accordé avec un fournisseur , concernant le renouvellement des équipements , ou l'entreprise exige une formation gratuite (c'est au fournisseur de s'occuper de toutes les charges).
 - **Formation corporate** : aligner les collaborateurs sur une culture de groupe .une des missions essentielles de DRH est de développer une culture d'entreprise alignée sur la stratégie de groupe.

Des formations aux nouveaux produits ou processus de l'entreprise.

1.3.1.1 la durée des formations

Selon la durée les formations sont classées en deux grandes catégories : formations courtes durées et formations longue durées.

- **Les formations de courte durée**

Est considérée comme une formation de courte durée, toute action dont la durée globale est inférieure à 66 jours tel que les séminaires, perfectionnement de plusieurs semaines en discontinu ...

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

- **Les formations de longue durée**

Est considérée comme une formation de longue durée , toute action dont la durée globale est supérieure à 66 jours en continu tel que : la formation interne qualifiante , et la formation externe diplômante .

Les formations longue durée ont pour objectifs de produire des compétences nouvelles ou d'acquies des savoirs nouveaux sanctionnés par des diplômes .

Elles constituent un investissement important de la part d'entreprise , qui s'attend à un retour sur investissement.

1.3.2 Les organismes de formation

1.3.2.1 les organismes internes à l'entreprise

- **IAP** : une grande école algérienne créée en novembre 1965, spécialisée dans le métier d'industrie du pétrole et des hydrocarbures en générale , son siège est à Boumerdes et l'enseignement est donné sur 4 sites : Boumerdes , Azew , Skikda , Hassi messaoud .

L'IAP a pour objet la prise en charge des besoins du secteur de l'énergie , en matière de formations de spécialisations , de perfectionnement , de recyclage , et de recherche appliquée , toute discipline confondue , l'objectif principal d'assurer des formations opérationnelles au

niveau international , en adéquation avec les besoins de l'industrie dans les différents domaines , par exemple (amont, transport , aval , hydrocarbures) , power (engineering , transport et distribution de l'électricité-mine) ... ect

- **SMA (cpe avant)** : sonatrach académie management , formation soutien et support

1.3.2.2 les organismes externes à l'entreprise

- **INPED : l'institut** national de la productivité et du développement industriel , crée en 31 aout 1967 , placé sous la tutelle du ministère de l'industrie en 19/05/1998 , et de la promotion des investissements .

Les domaines de formation :

- Management des organisations et des ressources humaines .
- Management industriel et logistique
- Management financier et comptable
- Marketing stratégique et opérationnel
- Management de l'information
- Tic et réseaux
- Perfectionnement et langue

- **Les organismes étrangers (Schlumberger, Haliburton)**

Ce sont des sociétés étrangères, avec les quelles Sonatrach a signé des contrats de service par exemple (les fracturations , les test des puits , ..) dont leur bénéfice est de 49%, et les 51% pour Sonatrach .

Ils offrent des formations cœurs de métier, à des coûts précis, mentionnés dans une clause du contrat service .

Les partenaires signent aussi une convention de formation.

- **Schlumberger²** : limited est une entreprise multinationale de service et des équipement pétroliers .fondé en France sous le nom « société de prospection électrique » en 1926 par deux Alsaciens , les frères conard et marcel Schlumberger , grâce a leur idées innovante pour détecter différentes types de roche par conductivité électrique .

La société (100 00 employés dans le monde dont 1200 en France) est désormais installée aux Antilles néerlandaises .mais ses principaux bureaux (sièges) sont situés à Houston , paris , et la Haye avec un centre de recherche et développement à Clamart . la société Schlumberger est cotée à la Bourse de paris , à la Bourse de New York , à la Bourse d'Amsterdam , ainsi qu'à la Bourse de Zurich .

Schlumberger a construit est développé une plate forme logicielle appelé (**pétrel**) , qui est utilisée dans l'exploration et la production .

Du secteur de l'industrie pétrolière .il permet à l'utilisateur d'interpréter sismique données , effectuer bien corrélation ,construire des modèles de réservoir , visualiser la simulation de réservoir résultats , calculer des volumes , produire des cartes et des stratégies de développement de la conception afin d'optimiser l'exploitation réservoir .risque et incertitude peuvent être évalués tout au long de la vie du réservoir .

- **Haliburton** : est une entreprise parapétrolière devenue une grande multinationale , second fournisseur de services à l'industrie pétrolière et gazière dans le monde , présent dans plus de 70 pays avec des centaines de filiales , sociétés affiliés , succursales , des marques et des divisions dans le monde entier .le groupe emploie plus de 50 000 personnes.

² M. Zaidi, mémoire de master « impact de la formation professionnelle sur l'efficacité de l'entreprise » 2017

2. Processus de plan de formation

2.1 Analyse et identification des besoins de formation

2.1.1. L'analyse des formations

L'activité « EP » transmet à la Division Exploration la lettre d'orientation, et les canevas.

Le responsable de service formation fait le choix des actions, à travers une fiche technique qui donne tout les détails de la formation cette dernière contient ce qui suit :

« le sommaire l'action, le thème, l'objectif de la formation et la durée estimé » (**voir l'annexe 05**)

Ce choix s'articule sur :

Les plus répondu aux objectifs fixés par la société et aux directives de la lettre d'orientation, selon les demandes les plus intéressants et qui ont l'habitude de faire l'objet de réalisation.

Qui seront ensuite classés dans les canevas des organismes qui convient.

2.1.2 Identifications des besoins

Le service formation envoi à toutes ces directions la lettre d'orientation, et les canevas qui convient.

Le biais des canevas :

- Etat des formations « métiers » IAP, (recueil des besoins collectifs) (**voir annexe 06**)
- Etat des formations « soutien /support » IAP (recueil des besoins collectifs) (**voir annexe n° 07**)
- Etat des formations « soutien /support » SMA, (recueil des besoins collectifs) (**voir annexe n° 08**)
- Etat des actions formations / contrat fournisseurs (études, projets, service, acquisition matériel ou autres) (**voir annexe n° 09**)

-Etat des formations sur la plate forme (pétrel, techlog-Schlumberger) et (DSG, Landmark)
(voir annexe n° 10)

-Etat : des actions de formation de logue durée (voir annexe n° 11)

-Etat : des actions de formation de courte durée (voir annexe n° 12)

les responsable hiérarchique , sont habilités a proposé les personnes qui doivent participés aux formations proposées , et cela suite a des évaluations de compétence de son personnels, selon les compétence actuels , ainsi que les compétence souhaité .

ces derniers peuvent proposer des formations ou des thèmes , suite à une fiche technique , proposé est remplie ou elle sera demandé à la direction «EP » dans le plan de formation .

c'est une campagne d'identification des besoins en formation pour l'exercice N+1, que ce soit les besoins de formation individuelle ou collective .

- **besoins en formation collectifs**

ce sont les besoins en formation qui ont l'habitude de faire l'objet de réalisation et qui sont en relation décrite avec les parcours professionnels , dans les domaines de métiers de base , à savoir les domaines de la géologie et géophysique , aussi bien pour les domaines soutien supports (juristes , financiers et ressources humaines) .

il s'agit là des formations qui touchent une large population .

pour les parcours professionnels il y ce qu'en appel les formations d'accompagnement tout le long de processus .

pour les débutants en a des actions de formation, qui sont préalablement identifiés (inter médiate – advanced) pour chaque niveau de compétences.

Ces actions de formation font l'objet de propositions par le service formation de la Division Exploration , elle sont recensées et proposées aux structures pour leurs faciliter la tache (elle n'ont pas à identifier chaque action de formation à savoir l'objectif , le contenu sommaire , la population concernée et la durée ... etc.).

- **besoins en formation individuelle**

Généralement ce sont des actions de formations restreintes, qui n'ont pas encore fait l'objet de réalisation au cours des années précédentes au sein de la Division Exploration, et qui ne touchent pas une population très large .

Ce sont des actions de formations spécifiques, pour cela , le service formation transmet un canevas pour recueillir les propositions individuelles , qui n'ont pas été recensées et proposées par le service formation .

Pour ce faire les canevas doivent être renseignés par les structures technique

(Thème la population à former, le contenu sommaire de l'action de formation, l'objectif ciblé à travers cette action de formation).

Il est à préciser que dans le cadre des formations individuelles, les responsables, les managers des structures doivent veiller à concilier d'une part entre l'objectif des structures (projet, et les besoins individuels d'autre part).

- **Le budget de formation :**

Après avoir terminé recensement des besoins (individuels et collectifs) et la validation des actions proposées par les structures, le chargé de formation dresse les différents fiches de synthèse des différents actions de formation, pour les traduire en suite en chiffre afin d'établir le cout total de la formation, afin de le prévoir dans le budget de l'exercice N+1

2.2 La consolidation et validation du plan

2.2.1 . la phase de consolidation

C'est la phase la plus importante, ou elle se déroule la formation suite au données des directions, dans un tableau repartie en plusieurs case qui se compose de données (matricule et participant, nom et prénom, poste de fonction, intitulé de la formation, objectif et organisme de formation et le cout globale de la formation ...etc.) (**voir annexe n°13**)

Les actions de formation proposées dans ce cadre, doivent avoir pour objectif de réduire l'écart entre les compétences existantes et celles à mettre en œuvre, pour l'atteinte des objectifs, assignés à chaque structure, en étroite cohérence avec les projets de la Division Exploration .

Par cette consolidation on peut réaliser une campagne d'identification des besoins en formation, pour l'exercice **N+1** qui sera introduit dans le plan de formation **N+5** comme suite :

- **Plan Ressources Humaines PMT (plan de formation 2020-2024) (voir l'annexe n°14) :**
 - Evolution de formation par CSP.
 - Evolution de formation par type de formation .
 - Synthèse de la formation par objectif – exercice 2020.
 - Synthèse de la formation par catégorie – exercice 2020.
 - Synthèse de formation / recrutement – exercice 2020.
 - Liste des actions de formation 2020 (for 2/4) .
 - Planning d'exécutions du plan de formation 2020 (for 2/5).
 - Source de financement du plan formation 2020 (for 2/6) .
 - Contribution de la société a la formation des jeunes (for 2/7) .
 - Coût référentiels pour l'élaboration de plan PMT et plan annuel de formation 2020 (**voir annexe n°15**) .
 - Montant des présalaires des apprenant en formation de recrutement (**voir annexe n°16**) .
 - Frais des missions à l'étranger (**voir annexe n°17**) .
 - Référentiel (**voir annexe n°18**).

2.2.2. La phase de validation

Après l'élaboration du plan de formation, ce dernier doit être envoyé par l'expéditeur (divisionnaire) à l'activité (EP), pour une consultation, voir si les directives de la lettre d'orientation ont été respectées, si c'est le cas, le plan va finir par être valider.

Dans cette optique, le plan de formation tient compte des orientations édictées par la stratégie de l'entreprise, et reflète sa politique et ses recommandations en matière de formation à s'avoir :

- Les formations choisis en répandant aux objectifs tracé et fixé par la tutelle (de ne pas choisir des formations moins importantes) ;
- Les besoins identifiés doivent être en cohérence avec les priorités stratégiques de l'entreprise ;

- Les besoins doivent être identifiées par fonction et par domaine et déclinés en actions concrètes mettant en exergue l'objectif de chaque action en termes d'écart de compétences à combler et l'impact attendu sur le terrain ;
- Le développement des compétences du personnel exerçant dans les métiers à forte valeur ajoutée doit constituer une priorité ;
- Les actions de formation /recrutement liées principalement aux fonctions cœur de métier doivent être identifiées sur la base des prévisions de recrutement de la période du PMT.
- Le recours aux institutions de formation du groupe doit être privilégié ;
- La formation à l'étranger doit concerner exclusivement les domaines pointus non disponibles en Algérie.
- Respecter les couts limités par l'activité « EP » pour chaque action de formation, dans les 60% de budget de formation et réservé au domaine cœur de métier (géologie et géophysique).

Compte tenu des évolutions technologiques, stratégiques et organisationnelles dans le domaine de l'Exploration pétrolière, il est aujourd'hui indispensable de mettre à la disposition des ingénieurs tous les moyens nécessaires pour assurer une mise à niveau avec les concurrents et partenaires étrangers, notamment en matière de formation sur les nouvelles techniques utilisées dans le processus de l'Exploration.

A ce titre il y a lieu de cibler et proposer des actions de formation, pour l'acquisition et le développement des compétences liées en priorité au personnel exerçant dans le métier « exploration ».

2.3. Réalisation, suivi et évaluation du plan de formation

2.3.1. La mise en œuvre du plan de formation

Dès la réception du plan de formation validé, le service formation procède à une planification de la réalisation des actions de formation sur l'exercice en cours, il s'agit alors d'une répartition et programmation de la réalisation sur toute l'année.

Il demeure entendu que pour la réussite de cette planification, le service formation doit prendre en considération, les points ci-après cités :

- La disponibilité des participants durant l'exercice (période).
- Le plan de charge des structures.
- La capacité de réalisation des organismes de formation.

Dans ce cadre on distingue deux (02) modes de réalisation, comme suit :

- **La réalisation en intra entreprises :**

Il s'agit de la réalisation des actions de formations en collaboration avec les institutions de formation de l'entreprise, à savoir l'IAP et SMA (CPE avant).

Dès réception des calendriers de réalisation des organismes de formation de l'entreprise, à savoir l'institut Algérien du pétrole (IAP) et SONATRACH Academy Management (SMA), le service formation saisit les différentes structures de la division exploration pour qu'ils puissent faire part de leurs souhaits de réalisation en fonction des dates prévues dans le calendrier en tenant compte de ce qui suit :

- Les besoins exprimés initialement dans le cadre de l'élaboration du plan de formation ;
- Le plan de charge des structures et de chaque participant ;
- La disponibilité des agents proposés ;
- Les dates de réalisation possibles.

La formation interne est conçue et réalisée par l'entreprise, avec ses propres ressources (formateurs, locaux, contenu pédagogiques), pour ses salariés, ce qui permet de :

- Diffuser les savoir-faire métiers ;
- Transmettre les savoir-faire spécifique de l'entreprise ;
- Répondre parfaitement à ses besoins ;
- Pallier l'absence d'offre de formation externe ;
- Diffuser la culture d'entreprise ;
- Favoriser les échanges entre salariés ;
- Valoriser l'expertise interne ;
- Réduire les coûts de la formation.

- **La réalisation en Extra entreprise :**

La formation est dite « externe » lorsque l'entreprise fait appel à un prestataire de formation extérieur pour assurer :

- La conception.
- La réalisation et l'organisation de l'action.

Si les organismes de formations externes en partenariat (**Schlumberger, haliburton, INPED**) ne font pas l'objet de réalisation on a recours à :

La rédaction d'un cahier des charges et la signature d'une convention de formation sont des préalables nécessaires à la mise en œuvre de la formation externe.

En tenant compte les orientations stratégiques, déclinées par le top management, il n'est possible de réaliser une action de formation en externe, que si celle-ci ne peut faire l'objet d'une réalisation en interne avec les institutions de formation du groupe Sonatrach.

A ce titre, il est fait appel aux autres organismes de formation externe, dans les cas suivants :

- L'action de formation (spécifique) a des enjeux très importants dans l'atteinte de l'objectif ;
- Recourir à des compétences non détenues en interne ;
- Absence de professionnels en interne disposant d'une expertise sur le domaine concerné ;
- Bénéficier des moyens matériels adéquats ;
- Les formations fournisseurs (acquisition de nouveau matériel ou solution logiciel).

Dans le cadre de la formation externe, le prestataire de formation prend en charge :

- La conception pédagogique de l'action ;
- Son organisation matérielle ;
- L'animation ;
- Le suivi et l'évaluation de l'action.

Afin de s'assurer que la formation répond aux attentes de l'entreprise, il est recommandé de rédiger un cahier des charges et de l'adresser à plusieurs prestataires.

Le cahier des charges permet à l'entreprise de formaliser ses attentes en terme d'objectifs, de population, contenu, de date, de méthode pédagogiques ...etc.

Le cahier des charges peut notamment, contenir les informations suivantes : (**voir annexe n°19**).

- Description du contexte dans lequel s'inscrit le besoin en formation ;
- Présentation des objectifs pédagogiques visés par l'action (les compétences à acquérir) ;
- Population visées ;
- Principaux axes du contenu souhaité ;

- Modalités d'organisation choisis (lieu de réalisation, durée, période de déroulement, outils pédagogiques souhaités) ;
- Modalités d'évaluation et de validation envisagées ;
- Budget prévisionnel alloué pour l'action ;
- Critères de sélection de l'organisme de formation.

2.3.1.1. Inscriptions :

Dans un souci d'optimisation et une meilleure prise en charge des actions de formations, les organismes de formations de l'entreprise ont développé une plateforme dite **INSCRIPTION ON LINE**, via le réseau internet, qui permet aux chargés des inscriptions d'avoir un meilleur suivi des :

- Confirmations
- Reports ;
- Annulations ;
- Instances.

Dès lors, les opérations suscitées peuvent se faire en temps réel en introduisant les informations suivantes :

- Matricules ;
- Nom et prénom ;
- Fonction ;
- Thème ;
- Prise en charge.

2.3.1.2. Conventions des inscrits

Le chargé des inscriptions du service formation consulte régulièrement la plateforme **INSCRIPTION ON LINE** et avant une semaine de chaque action de formation il engage les formalités suivantes :

- Informe les participants et leur hiérarchie de la date de la formation pour prendre les dispositions nécessaires pour y prendre part ;
- Saisi le service gestion du personnel pour établir les ordres de missions ;
- Saisi le service Relex pour l'achat des billets d'avion et réservations de chambre d'hôtel au cas où les actions de formation nécessitent un déplacement

2.3.2. Le suivi de la formation

Le service formation est obligé de faire le suivi et le contrôle de la réalisation des actions des formations, cette étape a une très grande importance ou elle permet d'assurer la conformité du bon déroulement du support pédagogiques, l'assiduité du personnel en formation ainsi que les formateurs et le respect du programme, les conditions de la prise en charge ainsi que les études de cas qui sont réunis pour la réussite des actions de formations.

L'organisme de formations externe, ou l'entreprise en cas de formation interne, doit :

- Etablir des feuilles d'émargements et les faire signer par demi-journée par les stagiaires ;
- Effectuer une évaluation a l'issue de la formation, pour en mesurer la pertinence et l'efficacité.

Une fois la formations est réalisé les agents de service formations, doivent remplir un tableau d'un logiciel appelé le résumé, ce dernier consolide ou récolte toutes les informations de chaque participant (thème de formations, la durées, le lieu), et le service carrière a travers il ajoute la formation réalisé dans la fiche synthèse de chacun.

2.3.2.1. Elaboration du tableau de bord de formation mensuel

Qui comporte les renseignements suivants :

- Code
- Métier
- Domaine
- Type de besoin
- Intitulé de l'action
- Organisme
- Date
- Durée (en jours)
- Transport, billetterie
- Frais d'hébergement
- Frais de mission
- Salaires /présalaires
- Charges fiscales et sociales
- Frais pédagogiques

- Total
- Matricules des formés
- CSP
- Prévisions « initial »
- Nom et prénom
- Sexe

2.3.2.2. Rapports et bilan mensuels (TBRH)

Après l'élaboration de plan de formation, la division Exploration/ SONATRACH scinde des prévisions annuelles, en objectifs mensuels, trimestriels, ensuite elle procède à l'exécution du plan de formation, le suivi est nécessaire durant tout l'exercice et se fait à travers l'établissement des réalisations physiques et financières d'actions de formation en mentionnant les écarts par rapport aux objectifs mensuels ;

- **Le bilan trimestriel**

Il regroupe l'ensemble des réalisations physiques et financières de (03) mois en mentionnant les écarts par rapport aux objectifs trimestriels.

- **Le bilan semestriel**

C'est le cumul de (02) trimestres, en mentionnant les écarts par rapports aux objectifs semestriels.

- **Le bilan annuel**

Il englobe les réalisations physiques et financières annuelles, enrichi par des commentaires et analyses.

- Une fois le bilan est finalisé, il sera transmis à l'activité Ep pour validation, contrôle et consolidation.

2.3.3. Dispositif d'évaluation de la formation

C'est de ressortir l'écart entre le résultat obtenu à l'issue de la formation et les objectifs fixés au préalable.

Cette évaluation se fait en quelques étapes et elle est soumise à la réglementation comme suit :

- L'évaluation de la formation en entreprise, est une démarche qualité nécessaire dans le processus formation.

- Elle vise à mesurer la qualité, la pertinence et l'apport des actions de formation et conduite à dégager les actions correctives.

2.3.3.1. L'évaluation avant la formation

Elle se fait dans le but d'avoir des groupes homogènes pour connaître le niveau de leur savoir.

2.3.3.2. L'évaluation à chaud : (voir annexe 20)

Dès que la formation est terminée, tous les bénéficiaires d'une action de formation doivent remplir une fiche d'évaluation, afin d'exprimer leurs recommandations et leurs satisfactions à la qualité pédagogique de la formation, et leur satisfaction des formateurs proposés, l'environnement, la logistique et à l'appréciation globale de cette formation, et à travers cette fiche d'évaluation on peut évaluer cette formation, sur le nombre de personnes participant dans cette dernière, nous pouvant évaluer est donné une valeur de niveau temporaire, de la formation qui se calcule en pourcentage selon les fiches d'évaluation exprimées par les apprenants.

2.3.3.3. L'évaluation à froid

Elle se fait à l'issue de la formation (plus de 06 mois) qui répond aux objectifs prévus et tracés par la société les compétences détenues, ce type d'évaluation est qualitatif et se produit par le degré de l'influence de cette formation sur le comportement des gens, lors de l'exécution des tâches on vise à ce qu'elle répond aux besoins et à l'amélioration dans le travail. Cette fiche doit être remplie à la fois par :

- **L'apprenant : (voir annexe 21)**

L'apprenant doit remplir une fiche d'évaluation, ou il exprime dans cette dernière :

- Les points forts et faibles de la formation ;
- Le niveau de cette formation qu'il lui semble pour chaque module ;
- Sont appréciation globale ;

D'après les données de cette fiche, et sur la base d'une formule on sort avec un graphe et une synthèse évaluons le niveau de formation (niveau 1.2.3 et 4).

- **Le responsable hiérarchique : (voir annexe 22)**

Dans la même manière, se dernier doit préciser le niveau de formation pour chaque participant, à travers l'observation et le suivi, après leur formation (on les observe et on les suit)

On sort avec une synthèse finale de chaque formation, par le rassemblement de toutes les synthèses, (apprenant et responsable).

Cette évaluation nous permettra d'entreprendre les changements nécessaires pour améliorer la qualité de la formation.

Section 03 : L'analyse des données et interprétation des résultats

3.1. Présentation de l'enquête

Dans cette section on va procéder à l'analyse des données recueillies lors de notre enquête effectuée au sein de SONATRACH de Boumerdes « l'institut algérien de pétrole » Nous allons procéder à la présentation et l'analyse des résultats obtenus lors de notre recherche quantitative via le questionnaire.

3.2. La population enquêtée

Dans cette partie, notre travail est articulé autour d'un questionnaire qui a été distribué aux salariés de l'entreprise SONATRACH de Boumerdes. Ce questionnaire vise à connaître les opinions des salariés qui travaillent dans cette entreprise, ainsi que les points de vue des formés sur la formation suivie.

Nous avons donc, ciblé un échantillon de 30 personnes à l'attention desquels nous avons réparti le questionnaire.

Notre questionnaire est composé de différents types de question :

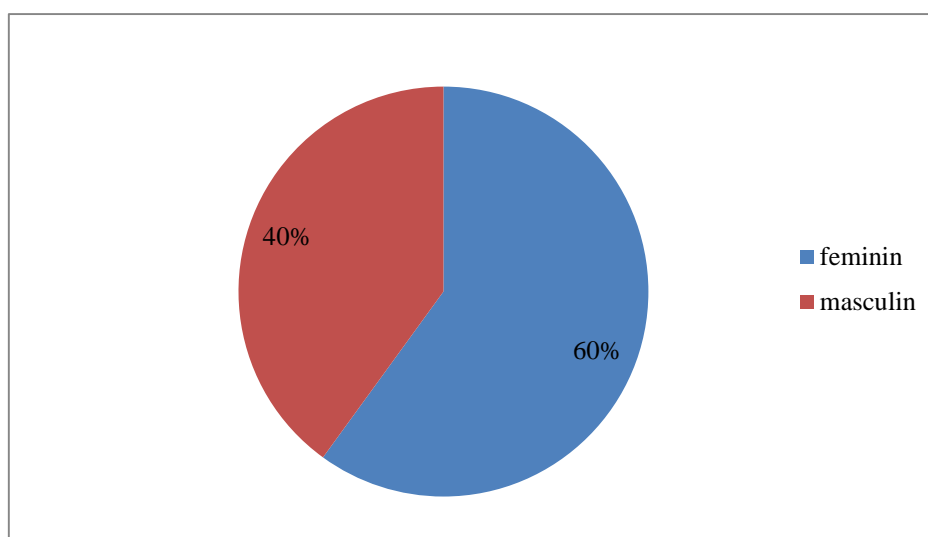
- Les questions à choix unique ;
- Les questions fermées à choix multiples ;
- Les questions ouvertes.

3.3. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

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

*Axe 01 : Présentation des données personnelles***Tableau N° 02** : la répartition de la population d'étude selon le sexe

Sexe	Nombre	pourcentage
Féminin	18	60%
Masculin	12	40%
Total	30	100%

Figure N°02 : la répartition des échantillons selon le sexe

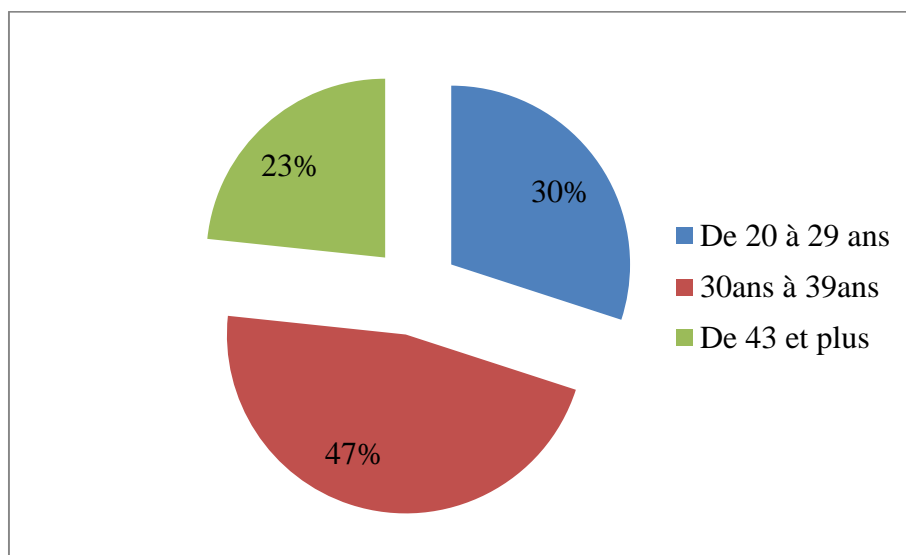
Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir des données du tableau, on remarque que la majorité des personnes interrogées sont de sexe féminin avec un taux qui s'élève jusqu'à 60% contre 40% de sexe masculin.

On remarque que SONATRACH donne beaucoup d'importance au sexe féminin, ce qui s'explique par la nature de travail administratif effectué au sein de SONATRACH.

Tableau N° 03 : le tableau représente la répartition de la population d'étude selon l'âge

Age	Nombre	pourcentage
De 20 à 29 ans	9	30%
30ans à 39ans	14	47%
De 43 et plus	7	23%
total	30	100%

Figure N°03 : la répartition de la population selon la classe d'âge

Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

D'après les données indiquées dans cette figure ci-dessus, nous avons remarqué que 14 salariés dans le pourcentage est de 47% constituent la catégorie la plus dominante dans notre population d'étude qui varie entre 30 à 39 ans ; la deuxième catégorie dont l'âge des salariés est entre 20 à 29 ans qui dispose d'un taux de 30% qui recouvre 9 salariés. Enfin la troisième catégorie dont l'âge est de plus de 43 ans avec une fréquence de 7 salariés dont le taux est de 23 % .

Nous avons constatés que les salariés de notre échantillon sont d'une catégorie moins âgés donc on constate que SONATRACH détient un nombre de salariés de classe moyenne 30 à 40 ans sans pour autant négliger la catégorie des jeunes qui vient en deuxième place ce qui

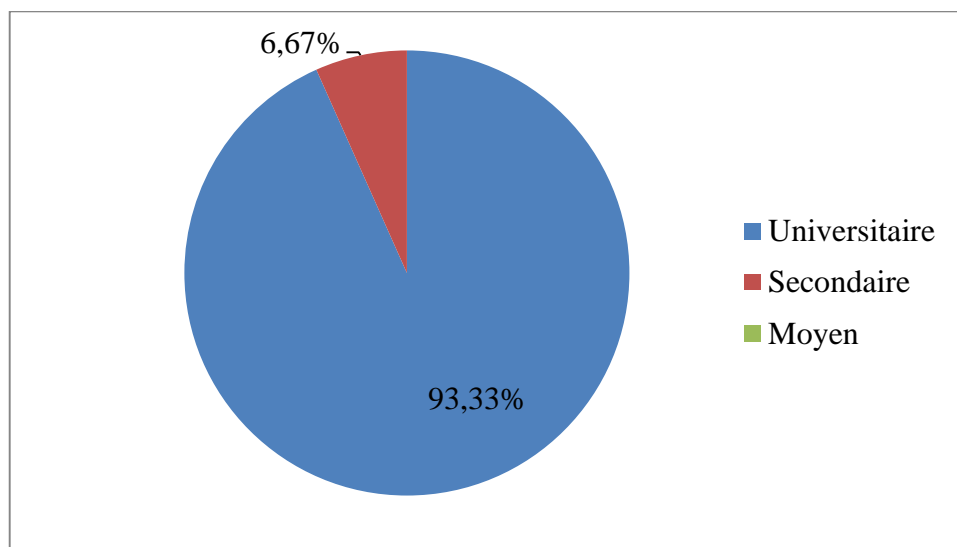
explique par l'objectif de l'organisation afin de former et améliorer les compétence de ces salariés et encourager les jeunes à progresser au sein de l'organisation .

On constate aussi que le personnels de SONATRACH et un mélange entre des salariés expérimenté et des jeunes afin de leur transmettre une certain expérience dans le domaine qui aidera l'organisation à attendre son objectif

Tableau N°04 : le tableau ci-dessous comprend la répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Nombre	Pourcentage
Universitaire	28	93,33%
Secondaire	2	6,67%
Moyen	0	0%
total	30	100%

Figure N°04 : la répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

D'après les données de tableau, nous constatons que la majorité de nos enquêtés ont un niveau d'étude assez remarquable, dont la plupart ont un niveau universitaire avec 28 personne pour

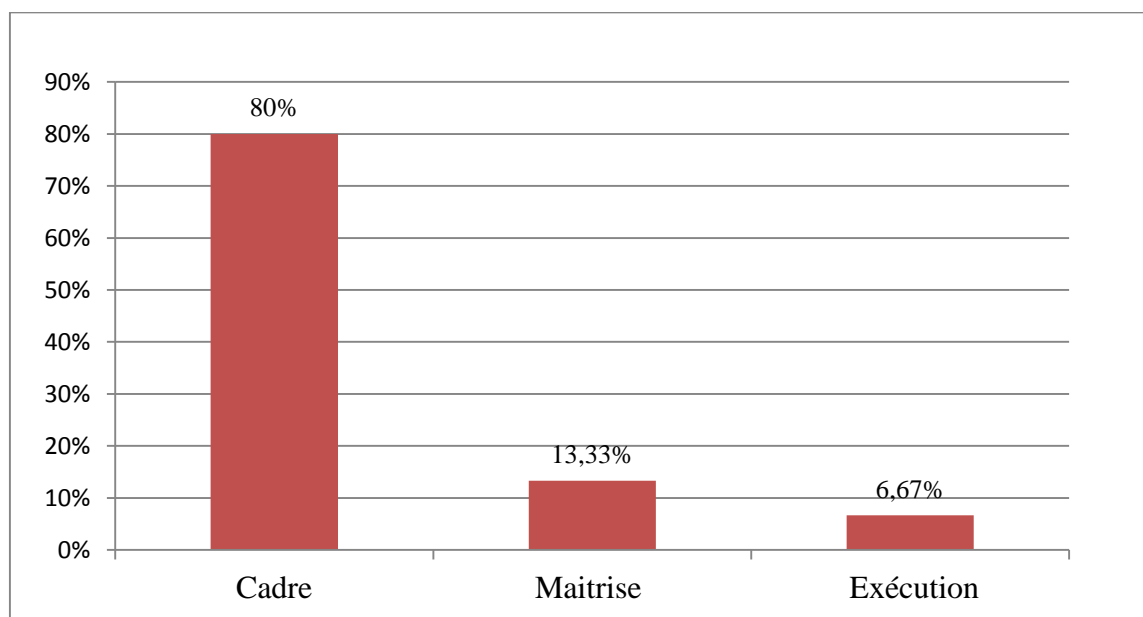
un taux de 93,33%, suivi par une minorité de personne qui ont un niveau secondaire avec 4 personnes pour une moyenne de 6,67%.

Ces résultats peuvent être expliqués par la nature des activités de l'entreprise SONATRACH de Boumerdes, qui exige un niveau d'instruction élevé, car elle se trouve dans un secteur qui demande beaucoup plus de compétences et de connaissance compte tenu la nature du poste occupé.

Tableau N°05 : le tableau ci-dessous représente la répartition de la population d'étude selon la catégorie professionnelle

catégorie professionnelle	Nombre	Pourcentage
Cadre	24	80%
Maitrise	4	13,33%
Exécution	2	6,67%
Total	30	100%

Figure N°05 : la répartition de la population d'étude selon la catégorie professionnelle.



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

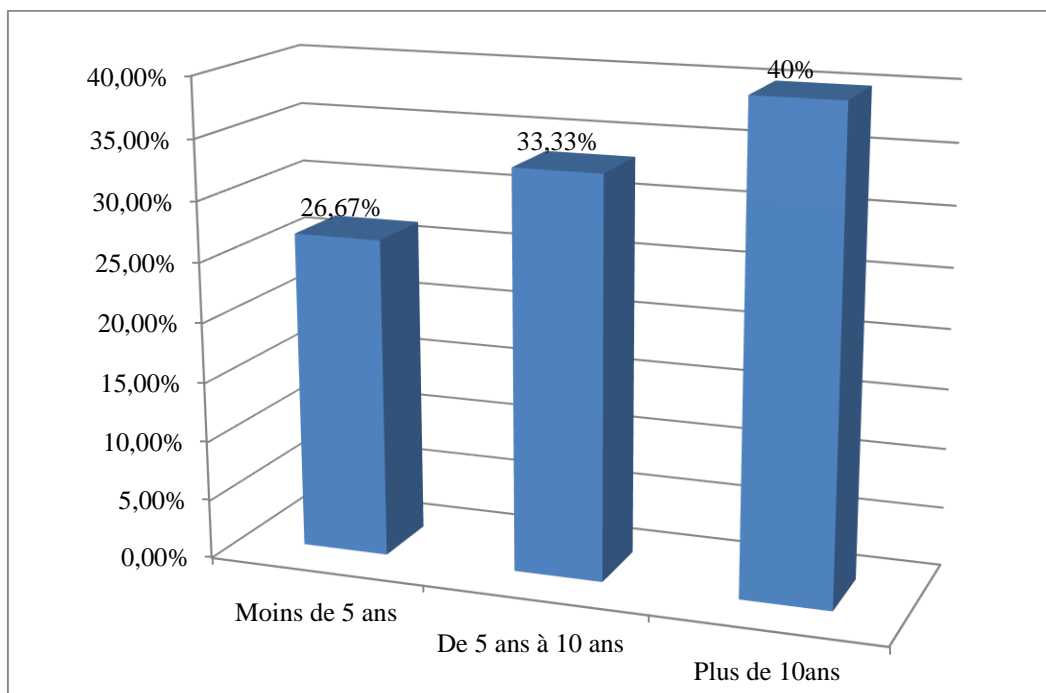
L'analyse du tableau n°5 illustre que la catégorie socioprofessionnelle la plus élevée est celle de la catégorie des cadres avec un pourcentage de 80% qui est égale a 24 salariés, suivi de celle des catégorie de maîtrise avec un taux de 13.33% pour 4 salariés, et enfin la catégorie d'exécution avec un taux faible de 6.67% pour seulement 2 salariés.

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

Tableau N°06 : le tableau ci-dessous comprend la répartition de la population d'étude selon le nombre d'année d'expérience

Expérience	Nombre	Pourcentage
Moins de 5 ans	8	26,67%
De 5 ans à 10 ans	10	33,33%
Plus de 10ans	12	40%
Total	30	100%

Figure N°06 : Présentation de l'échantillon des interroger selon l'expérience



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

On constate d'après les données du tableau suivant qui représente le nombre d'années d'expérience des salariés au sein de SONATRACH .la catégorie moins de 5 ans du service représente un taux de 26.67% a savoir 8 salariés , puis 33.33% partagés entre la classe de 5 à 10 ans pour 10 salariés , et enfin la catégorie de plus de 10 ans avec une moyenne de 40 % qui couvre 12 salariés .

A partir de ces données nous avons constaté que l'entreprise possède un capitale humain varié en terme d'expérience ainsi des jeunes moins expérimentés qui possèdent toutes les qualités qui leurs permet d'évolué au sein de l'organisation.

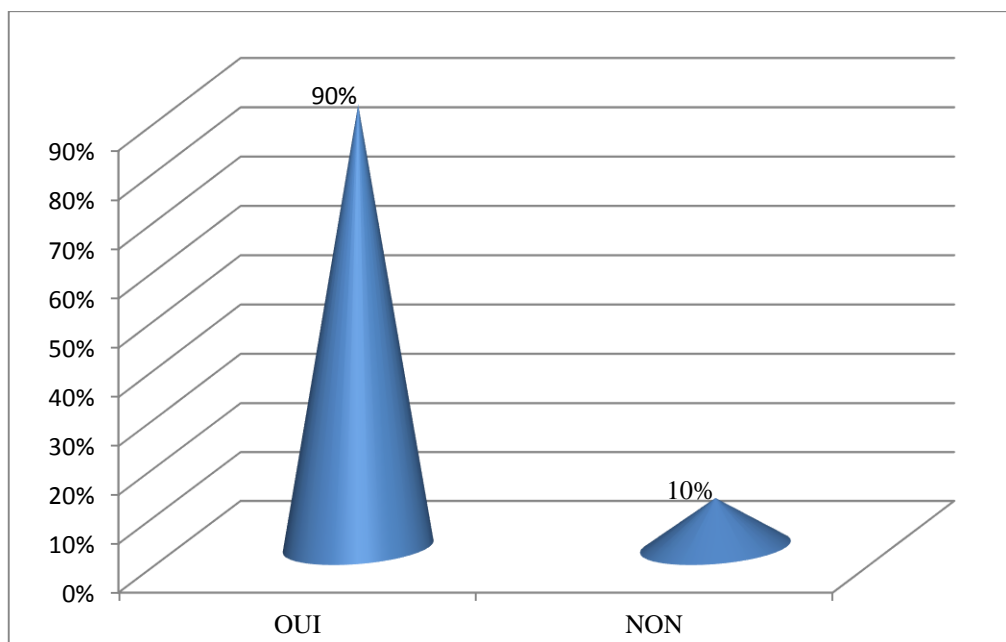
Axe 02 : présentation relative a la formation

Question N°06 : Avez-vous bénéficié d'une formation durant ces 2 dernières années de votre carrière professionnelle ?

Tableau N°07 : les bénéficiers d'une formation

Bénéficiaire d'une formation	nombre	pourcentage
OUI	27	90%
NON	3	10%
Total	30	100%

Figure N°07 : les bénéficiers d'une formation



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

Dans cette analyse de ce tableau on remarque que la pluparts des salariés de notre échantillonnage ont bénéficié d'une formation avec un taux de 90% contre 10% qui n'ont pas reçue de formation.

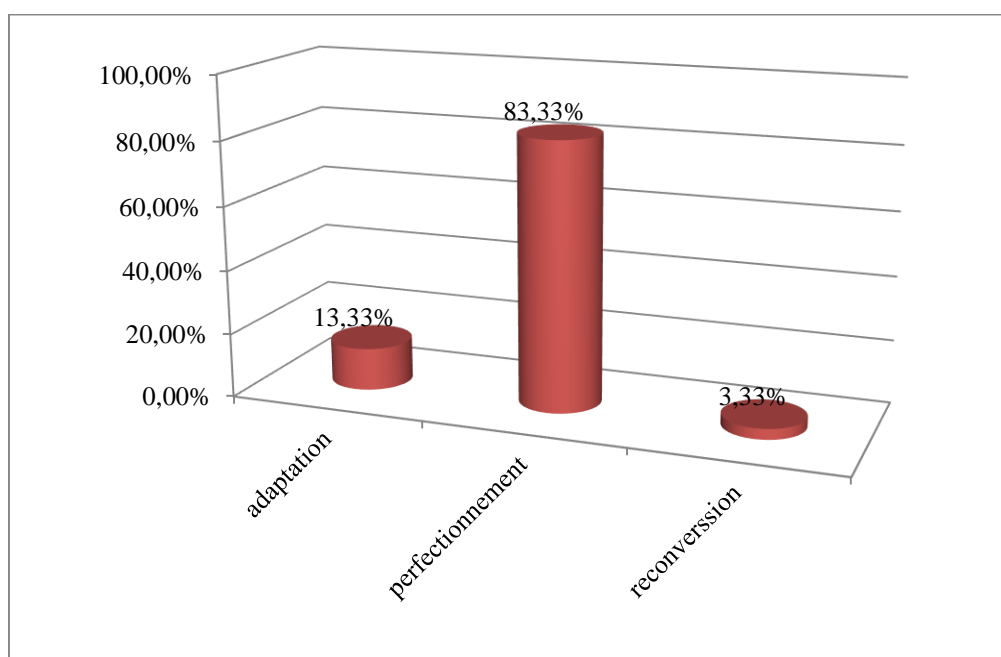
On confirme que SONATRACH donne beaucoup d'importance à la formation ce qui est très intéressant, vu qu'elle offre plusieurs opportunités de développement et permet de faire face aux différents exigences des postes ainsi de mettre à jour les compétences de ces salariés.

Question N°07 : Quel est le type de la formation que vous avez suivie ?

Tableau N°08 : les types de formation

Type de formation	nombre	pourcentage
adaptation	4	13,33%
perfectionnement	25	83,33%
reconversion	1	3,33%
total	30	100%

Figure N°08 : les types de formation



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

D'après les résultats du tableau, on observe que 83.33% ont bénéficié d'une formation de perfectionnement, 13.33% ont acquis une formation d'adaptation, et enfin une catégorie de 3.33% qui ont bénéficié d'une formation de reconversion.

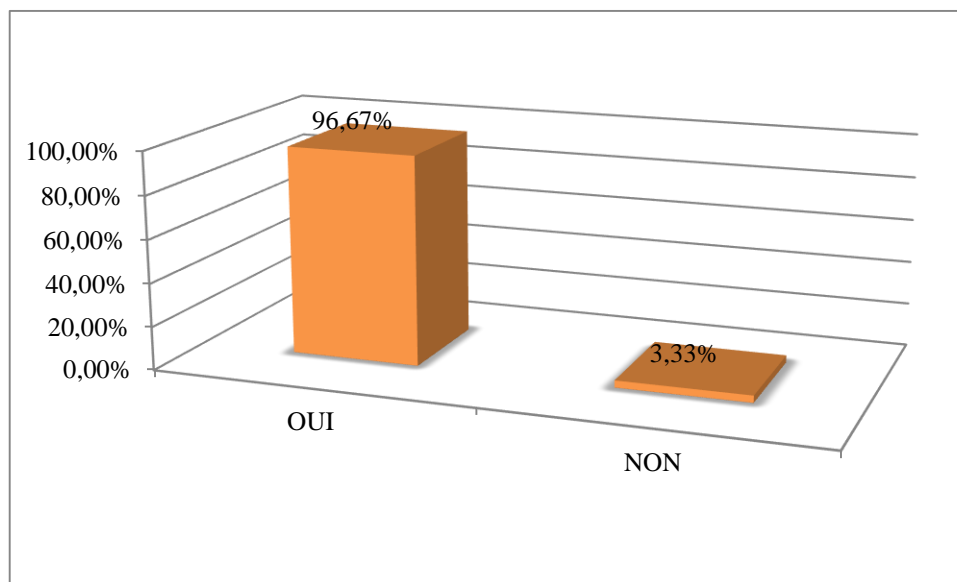
On peut dire que SONATRACH se base beaucoup sur les formations de perfectionnement et d'adaptation et cela explique l'objectif de l'organisme qui vise à améliorer les connaissances et les compétences de ses salariés à fin de mieux répondre aux exigences des postes et mieux s'adapter à leurs taches

Question N°08 : Le contenu de ces formations à t –il répondu à vos attentes ?

Tableau N°09 : le contenu de formation

le contenu de formation	nombre	pourcentage
OUI	29	96,67%
NON	1	3,33%
TOTAL	30	100%

Figure N°09 : le contenu de formation



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

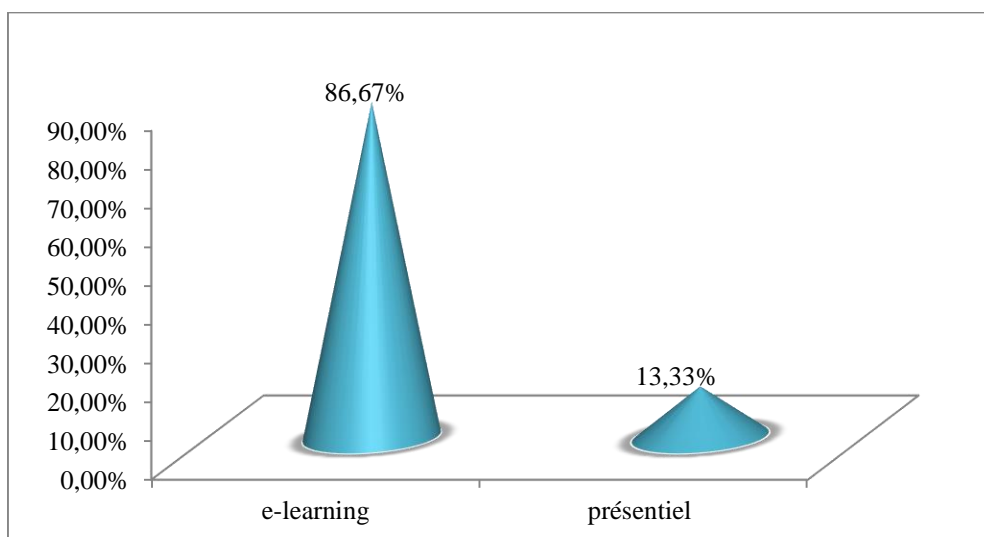
96.67 % des interrogés affirment que les formations auxquelles ils ont participé, on totalement répondu à leurs attentes et 3.33% estiment que le contenu des formations pratiqués non pas répondu à leurs attentes

Question N°09 : Quel était le mode de réalisation de cette action de formation ?

Tableau N°10 : le mode de réalisation de la formation

mode de réalisation	nombre	pourcentage
e-Learning	26	86,67%
présentiel	4	13,33%
Total	30	100%

Figure N°10 : le mode de réalisation de la formation



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

86.67% des interrogés ont participé à des formations à distances en mode e-Learning, et 13.33% ont participé à des formations on mode présentiel.

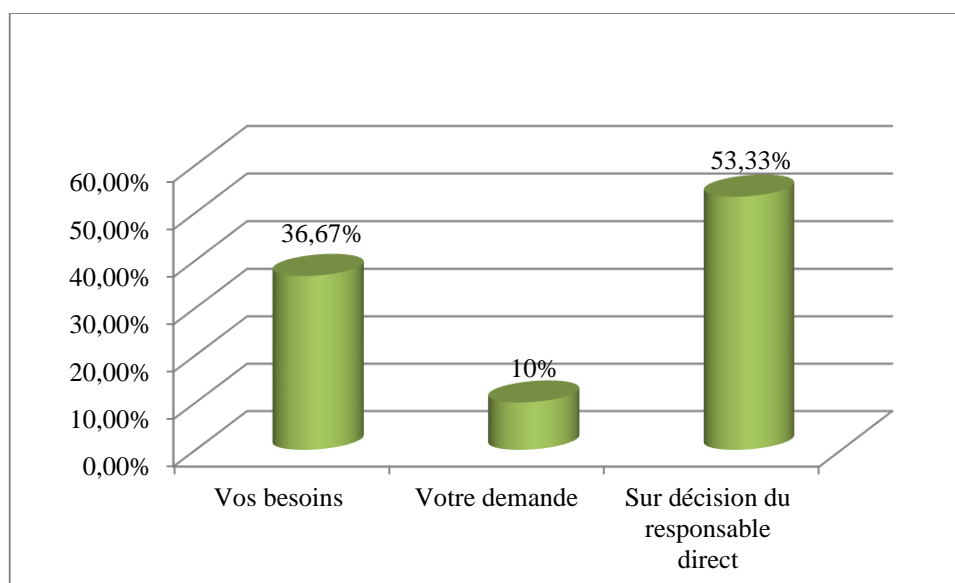
Dans le cadre de la crise sanitaire du covid 19 SONATRACH a choisi de se retourner vers les formations à distances de ses salariés, à fin d'assurer la continuités des parcours de formations qui ont déjà démarrée, grâce à la mise en disposition d'outils et de contenu pédagogiques à distances pour les organismes de formation . on note que certain salariés sont envoyé pour besoins de formation on présentiel lorsqu'elle ne peut pas être effectuer à distance et cela dans le strict respect des mesures sanitaire .

Question N°10 : Vous êtes sélectionné pour participer aux actions de formations selon :

Tableau N°11 : la sélection de la formation

la sélection de la formation	nombre	pourcentage
Vos besoins	11	36,67%
Votre demande	3	10%
Sur décision du responsable direct	16	53,33%
total	30	100%

Figure N°11 : la sélection de la formation



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

D'après les résultats de ce tableau on observe avec un pourcentage de 53,33% sont envoyés en formation sur décision du responsable, tant dit que 36,67% sont envoyés selon les besoins des salariés et en fin 10% sont envoyés en formation selon leurs propres demandes.

On remarque donc que les formations au sein de SONATRACH se font selon la décision du responsable hiérarchique et d'autres selon les besoins du personnel et rarement selon la

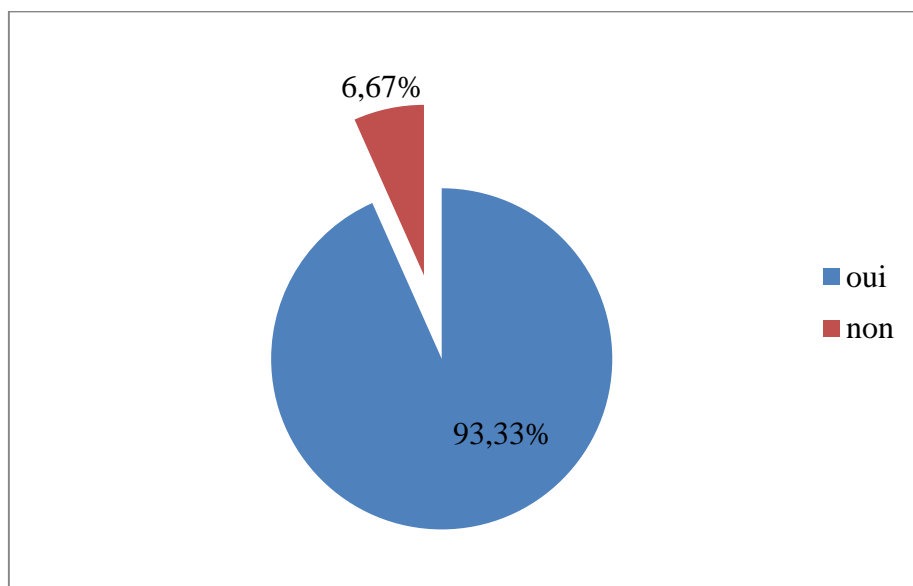
demande des salaires à fin de répondre aux exigences du poste en matière de développement et de l'amélioration des compétences et de l'ensemble de son personnel.

Question N°11 : Êtes-vous soumis à une évaluation à l'issue de votre formation (à chaud) ?

Tableau N°12: l'évaluation à chaud

Évaluation à chaud	nombre	pourcentage
Oui	28	93,33%
non	2	6,67%
total	30	100%

Figure n°12 : l'évaluation à chaud



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

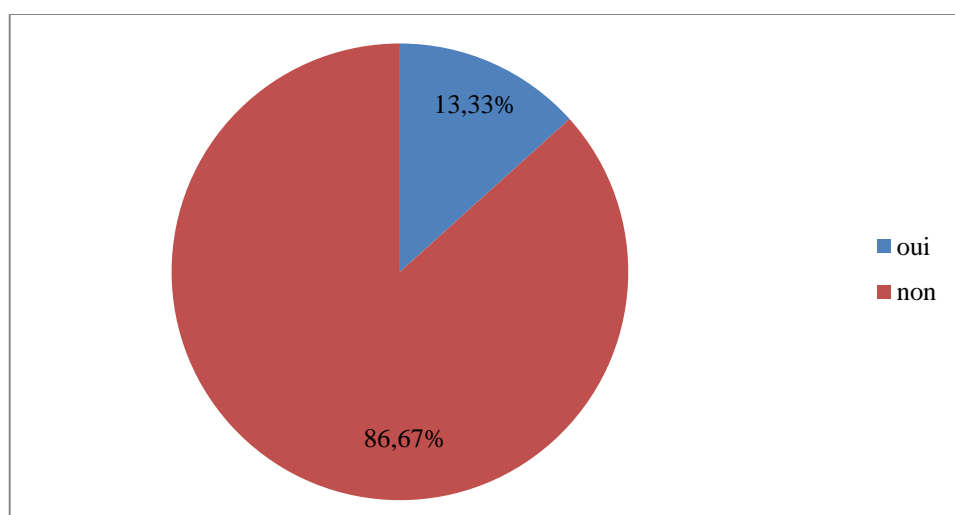
Nous avons remarqué dans ce tableau que la plupart des formés sont soumis à une évaluation à chaud qui ce fait juste après le retour de la formation comme il est présenté dans la figures ci-dessous avec une fréquence de 28 salariés soit un pourcentage de 93.33%. Par contre rarement ou le salariés n'est pas évaluer immédiatement comme l'indique la fréquence 2 avec un pourcentage de 6.67%.

Question N°12 : Avez-vous déjà été soumis à une évaluation à froid ?

Tableau N°13 : l'évaluation à froid

Évaluation à froid	nombre	pourcentage
Oui	4	86,67%
non	26	13,33%
total	30	100%

Figure n°13 : l'évaluation à froid



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

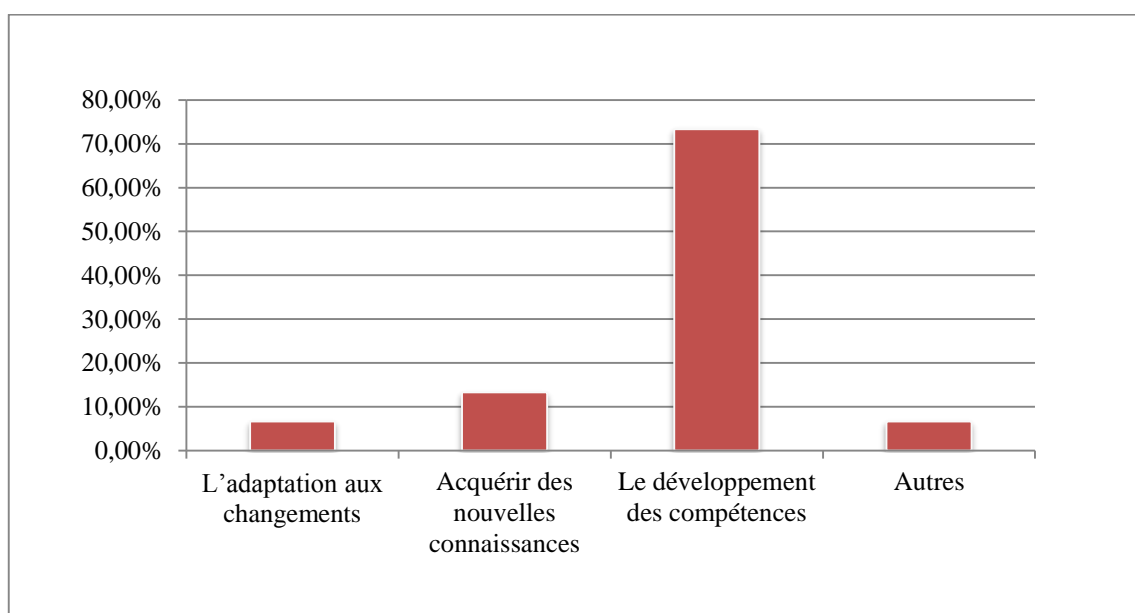
D'après ce tableau ci-dessous on remarque que la plupart des interrogés de notre enquête n'ont pas été soumis à une évaluation à froid avec un taux de 86.67%, contre 13.33% qui ont été testés à froid. Cependant, on peut dire que les salariés de SONATRACH n'ont pas directement été soumis à des tests juste après la fin de leurs formations afin de les évaluer.

Question N°13 : D'après vous, la formation permet :

Tableau N°14 : les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation	nombre	pourcentage
L'adaptation aux changements	2	6,67%
Acquérir des nouvelles connaissances	4	13,33%
Le développement des compétences	22	73,33%
Autres	2	6,67%
Total	30	100%

Figure n°14 : les objectifs de la formation



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

Ce tableau montre que 73.33% du personnel trouve que la formation assure le développement des compétences, 13.33% pense qu'elle permet l'acquisition des nouvelles connaissances, 6.67% permet l'adaptation au changement et enfin 6.67% s'articule au tour des autres attentes tel que l'enrichissement personnel d'après un témoignage d'une interrogé « acquérir de nouvelles connaissances complémentaires dans des domaines différents qui sont utiles à son métier mais qui sont complémentaires ».

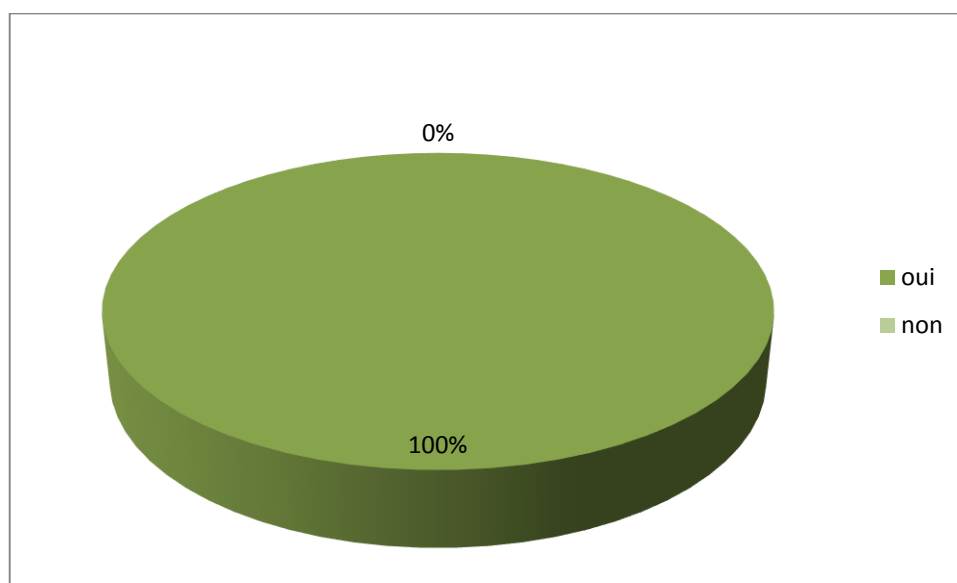
Axe 03 : Présentation relative au développement des compétences

Question N°14 : Y a-t-il une adéquation entre vos compétences et les exigences de votre poste ?

Tableau N°15 : l'adéquation entre vos compétences et les exigences de poste

L'adéquation	nombre	pourcentage
Oui	30	100%
Non	0	0%
Total	30	100%

Figure n°15 : l'adéquation entre les compétences et les exigences de poste



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

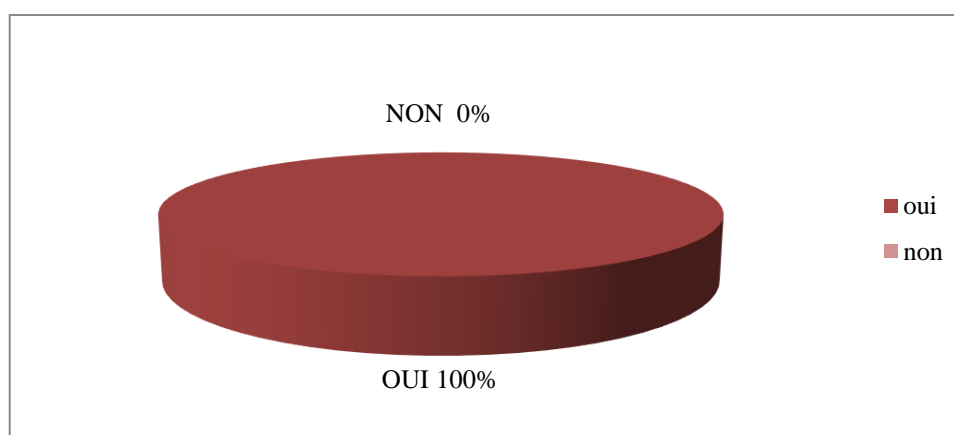
D'après le tableau ci-dessous nous avons remarqué que tous les salariés de l'enquête avec un pourcentage de 100% occupent un poste en adéquation totale avec leurs domaines cela veut dire qu'il sont affectés à des postes équivalents au niveau de leurs compétences selon un témoignage d'une interrogé « selon une fiche de poste déjà établie par l'entreprise avec des critères d'accès » et un autre témoignage qui dit « cette adéquation doit être constamment amélioré par les formations nécessaires pour acquérir des nouveautés et s'adapter au changement ».

Question N°15 : Est-ce que la formation à un impact positif sur le développement de vos compétences ?

Tableau N°16 : l'impact de la formation sur le développement des compétences

Impact de la formation	nombre	Pourcentage
Oui	30	100%
Non	0	0%
Total	30	100%

Figure n°16 : l'impact de la formation sur le développement des compétences



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

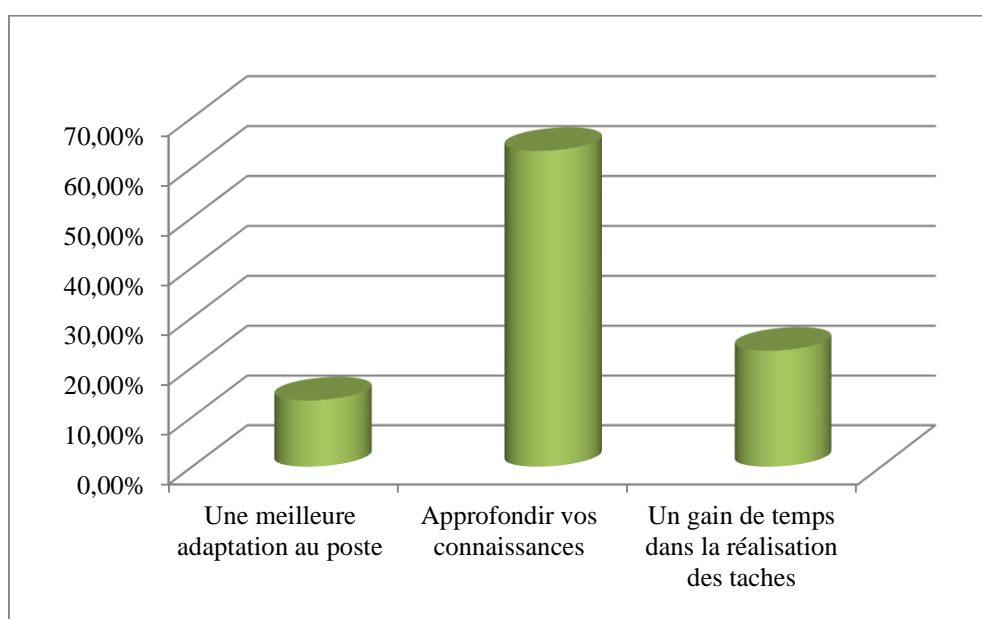
Tous les interrogés de notre enquête avec un taux de 100% affirment que les formations auxquelles ils ont participé ont un impact positif dans le développement de leurs compétences et de leurs connaissances, cependant ils sont satisfaits par les formations suivies.

***Si oui :** vous –à –elle permet d'avoir.

Tableau N°17 : les apports de la formation

Les apports de la formation	nombre	pourcentage
Une meilleure adaptation au poste	4	13,33%
Approfondir vos connaissances	19	63,34%
Un gain de temps dans la réalisation des taches	7	23,33%
Total	30	100%

Figure n°17 : les apports de la formation



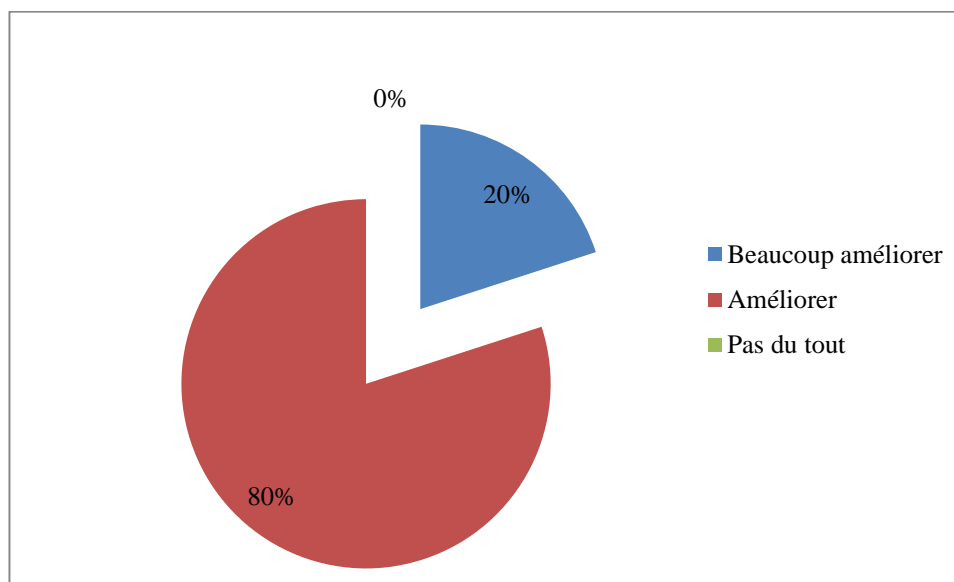
Question N°16 : Après avoir suivi une formation, considéré-vous que :

D'après les données statistiques de ce tableau on remarque que 63.34% des employés ont approfondie leurs connaissances avec la formation, et la 2eme catégorie avec un taux de 23.33% dit que la formation leurs a permis d'obtenir un gain de temps dans la réalisation de leurs tâches et que seulement 13.33% qui ont dit que la formation permet au salarié d'avoir une meilleure adaptation au poste occupé .

Tableau N°18 : la contribution de formation pour le savoir

Savoir	nombre	pourcentage
Beaucoup améliorer	6	20%
Améliorer	24	80%
Pas du tout	0	0%
total	30	100%

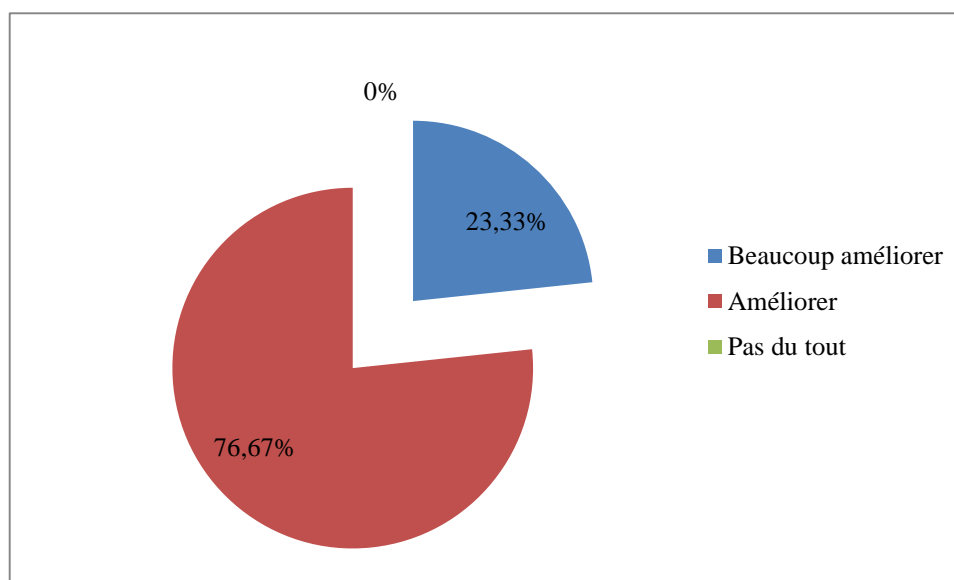
Figure n°18 : la contribution de formation pour le savoir



Les résultats retenus de ce graphe montre que 80% des formés estiment que leurs savoir s'est amélioré, 20% le trouvent qu'il c'est beaucoup amélioré, et personne n'a trouvé que leur savoir n'a pas changer après avoir bénéficié d'une action formation.

Tableau N°19 : la contribution de formation pour le savoir faire

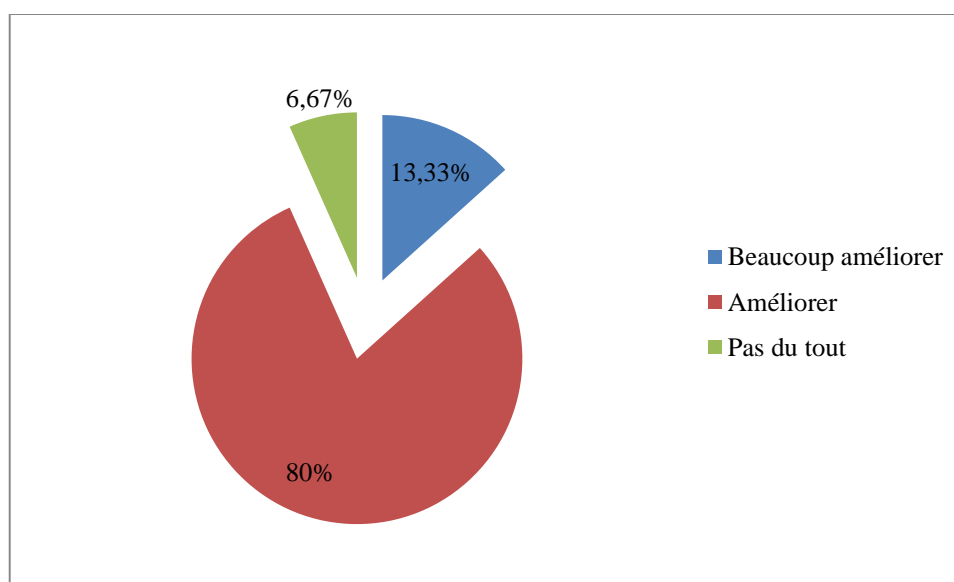
savoir faire	nombre	Pourcentage
Beaucoup améliorer	7	23,33%
Améliorer	23	76,67%
Pas du tout	0	0%
total	30	100%

Figure n°19 : la contribution de formation pour le savoir faire

Conformément à ce graphique, 76,67% des personnes formées sentent que leur savoir faire c'est amélioré, 23,33% d'entre elles considère qu'il c'est beaucoup amélioré après avoir bénéficié d'une action formation.

Tableau N°20 : la contribution de formation pour le savoir être

savoir être	nombre	Pourcentage
Beaucoup améliorer	4	13.33%
Améliorer	24	80%
Pas du tout	2	6.67%
total	30	100%

Figure n°20 : la contribution de formation pour le savoir être

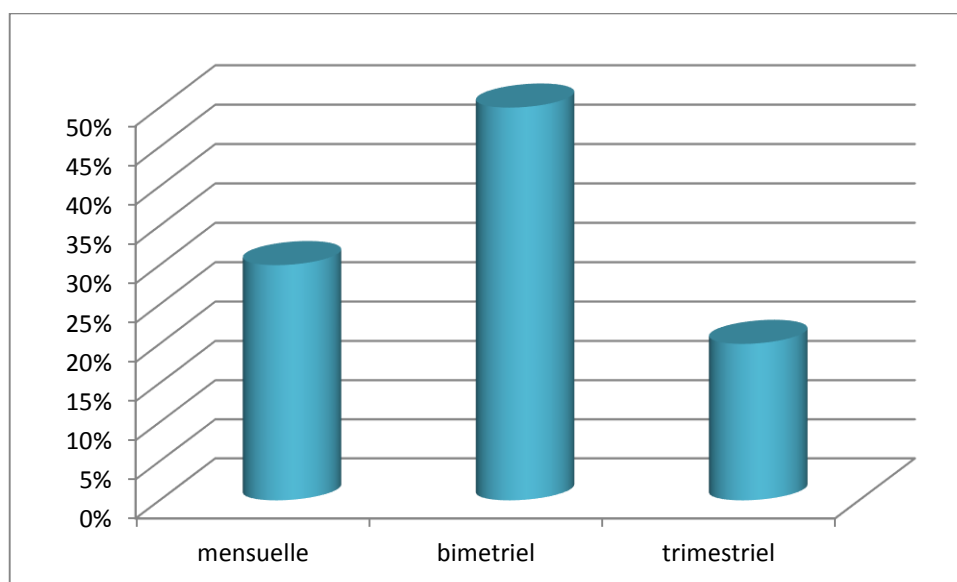
D'après les statistiques qu'on a fait, 80% des agents qui ont bénéficié d'une formation trouve que leur savoir être c'est amélioré, 10% le considère beaucoup amélioré, et uniquement 6.67% de notre échantillonnage trouve qu'il n'a pas changé (pas du tout).

Question N°17 : considérez-vous que la formation doit être :

Tableau N°21 : la durée de formation

la durée de formation	nombre	pourcentage
mensuelle	9	30%
bimestriel	15	50%
trimestriel	6	20%
total	30	100%

Figure n°21 : la durée de formation



D'après le tableau on note que les salariés de notre échantillonnage que la formation doit être bimestrielle avec fréquence de 15 un taux de 50 %, par contre 30% avec fréquence de 9 pense que qu'elle doit être mensuelle, et enfin 20 % pense que la formation doit être trimestrielle.

SONATRACH possède énormément de formations de différentes sortes, pour ses salariés à fin d'améliorer leurs compétences et les rendre plus efficace, ainsi que la formation représente la meilleure façon pour atteindre les qualifications et les capacités indispensables pour faire face aux exigences du poste occupé, et donc les formations dans SONATRACH doivent être exercées très souvent et dans les meilleures circonstances à fin d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

3.4. Synthèse et discussion des résultats

◆ Interprétation des résultats :

L'étude menée sur « l'apport de la formation dans le développement des compétences » au sein de l'entreprise SONATRACH de BOUMERDES nous a permis de vérifier et de déduire un ensemble de résultats que nous pouvons citer comme suit :

- L'entreprise SONATRACH accorde une grande importance à la formation de ses salariés vu les changements de l'environnement et les nouvelles exigences du monde de travail. D'ailleurs nous avons constaté lors de notre étude que :
 - la majorité de personnes enquêtées ont bénéficié d'une formation et ils estiment que toute action de formation sera le bien venu.
 - La majorité d'entre eux, trouvent que la formation est en harmonie avec leur travail ; ce qui nous permet de dire que le programme a été élaboré avec la participation du personnel. D'une manière leur permettant le développement de leurs compétences et l'adaptation de l'entreprise aux nouvelles technologies.

D'après les résultats, la plupart des employés de SONATRACH affirment que la formation est bénéfique car 96.67 % de notre échantillon considère que les objectifs de la formation ont été atteints largement (tableau n°9). Ce qui nous permet de déduire que le personnel de SONATRACH est conscient de l'importance de la formation.

La totalité des questionnés, soit un taux de 100 % trouvent que la formation a un impact positif sur le développement de leur compétences (Tableau n°16). Ce résultat nous permet de déduire que la formation est un outil efficace pour développer les compétences des ressources humaines car elle manifeste un approfondissement des connaissances pour une meilleure maîtrise des tâches d'où une amélioration des comportements.

La majorité d'effectif interrogé soit 93.33% ont été suivis après leur formation (tableau n°12), cette situation peut être expliquée par le fait que les responsables arrivent à s'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir-faire acquis de l'amélioration des performances de chaque formé après formation.

❖ Discussion des deux hypothèses :**➤ Discussion de la première hypothèse :**

Nous avons fixé comme première hypothèse ; « L'activité formation est une nécessité pour le développement du personnel » ; d'après notre étude sur notre terrain d'enquête (SONATRACH-Boumerdes) et l'analyse des tableaux qu'on a effectués grâce au questionnaire distribué , on a pu avoir les résultats suivants :

- Tout d'abord la totalité des questionnés, soit un taux de 100% trouvent que la formation a un impact positif sur le développement de leur compétences (Tableau16) car elle leur permet d'apprendre plus et d'acquérir des habilités et attitudes facilitant leur adaptation.
- En suite on a remarqué d'après le tableau n°18 , que la plupart des salariés affirment que les savoirs acquis dans la formations sont suffisants pour un meilleur rendement, cela explique que la formation leurs a permis une meilleur maîtrise de leurs activités.

La formation est alors un atout majeur pour développer les compétences des ressources humaines.

Ce qui nous permet de confirmer notre première hypothèse.

➤ Discussion de la deuxième hypothèse :

Pour vérifier notre deuxième hypothèse selon laquelle « la formation permet le développement des compétences des employés de l'entreprise SONATRACH de Boumerdes ». Nous nous appuyons sur les résultats suivants :

- le tableau n°7, nous démontre que SONATRACH encourage ses salariés à développer leurs compétences par des action de formation de perfectionnement et cela influence positivement sur les deux parties (entreprise et salariés) car la formation permet de développer et améliorer la rentabilité des activités de l'entreprise, améliore la performance et introduit la notion de création de valeur dans les métiers et dans les grandes fonctions de l'entreprise.
- Le tableau n°16 nous démontre que tous les interroger de notre enquête avec un taux de 100% affirment que les formations auxquelles ils ont participé on un impact positif

dans le développement de leur compétences et de leurs connaissances, cependant les salaires sont satisfait par les formations suivies ce qui veut dire que la formation répond aux exigences et aux besoins des salariés de SONATRACH et aux attentes de l'entreprise au même temps

- D'après le tableau n°17 on a remarqué que la formation a permis aux employées de SONATRACH d'approfondir leurs connaissances ainsi d'obtenir un gain de temps dans la réalisation de leurs tâches et aussi une meilleure adaptation au poste occupé et d'être plus performant et plus efficace dans son job.

Ce qui nous permet de dire que notre deuxième hypothèse est vérifiée.

Notre étude a démontré que la formation permet aux salariés l'acquisition d'un savoir et savoir-faire pour l'actualisation et le développement de leurs compétences dans l'entreprise.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons menée au niveau de SONATRACH de Boumerdes, nous ont permis d'avoir une idée sur la formation et son impact positif sur le développement des compétences de la ressource humaine au niveau de cette entreprise.

Conclusion

Pour terminer ce chapitre on peut dire que la formation est considérée comme le moyen efficace qui permet aux employés de l'entreprise SONATRACH d'acquérir un ensemble de connaissances théoriques et pratiques qui peuvent faciliter l'exercice de leurs tâches actuelles et futures.

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

Dans notre recherche, nous avons étudié l'apport de la formation dans le développement des compétences des employés chez l'entreprise SONATRACH de Boumerdes, cette entreprise élabore un plan de formation chaque début d'année qui prévoit différents types de formation.

Notre problématique était formulée autour d'une question principale qui s'interroge, « quel est l'apport de la formation dans le développement des compétences des employés de SONATRACH ».

Nous avons présenté dans une partie théorique des généralités sur la formation, dont on a conclu que la formation est le moyen d'augmenter le niveau de compétence, afin de réduire l'écart existant entre les exigences des postes et le profil des salariés.

Aussi nous avons pu citer l'importance de développement et l'acquisition des compétences quelle que soit individuelle ou collective permettant aux entreprises d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évolutions de son environnement.

Au terme de notre recherche effectuée au sein de l'entreprise SONATRACH de Boumerdes qui porte sur « l'apport de la formation dans le développement des compétences », il est clair que la formation et le développement des compétences sont des pratiques complexes auxquelles il faut accorder une grande importance.

La formation est un enjeu majeur dans toutes les sociétés sur différents niveaux, qui permet le développement du potentiel humain de toutes les organisations, ainsi qu'elle est une nécessité de chaque entreprise d'optimiser ses profits.

On peut dire que la formation dans l'unité de production d'électricité est un investissement qui doit porter ses fruits par l'amélioration de la qualification des salariés, en les rendant performants à leur poste de travail (qualification, comportement et compétence) ainsi la formation doit être ouverte sur l'extérieur tout en étant à l'écoute des innovations et des nouvelles technologiques. Puis la formation a un impact positif sur le développement des compétences et sur tout type de savoir.

Pour développer les compétences des salariés, les entreprises doivent utiliser toutes les formes de formation. Elles doivent aussi valoriser l'expérience en tant qu'occasion d'apprendre et d'acquérir des compétences nouvelles.

Ses différentes études et analyses, nous ont permis de mieux appréhender la formation d'un point de vue des salariés, et d'en tirer des conclusions, qui ne sont certes pas universelles mais qui ont pu être faites au cours de notre enquête au sein de l'unité de production d'électricité.

Donc à base de l'analyse des données et interprétation des résultats de notre étude pratique, nous avons abouti à la confirmation de l'hypothèse qui est : la maîtrise de la formation permet d'acquérir les connaissances et de développer les compétences.

Liste des ouvrages

- **A.DIETRICH**, « le management des compétences », Ed Aurélie Farfarana, 2010, P. 6
- **A.MEIGNANT**, « manager la formation », Édition d'organisation, Paris, 1991, p101
- **ANDRE GUITTET**, développer les compétences, 2ème édition, 1998, page16
- **AUBERT J-P, GILBERT F et PIGEYERE**, Management des compétences, édition Dunod, Paris, 2009, P65
- **C.DEJOUX**, « Gestion des compétences et GEPEC », Dunod, Paris, 2008, P.9
- **C.L.LEBOYEUR**, « La gestion des compétences, édition d'organisation », Paris, 1996, P. 21.3
-
- **DENIS Clerc**, « la qualité des travailleurs », Edition Vuibert, 1995, Paris, page10
- **D.PERMARTIN**, « Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? » édition management société, 1999, P.124
- **LE BOTERF**. « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », édition d'organisation, Paris, 1990. P 190
- **Jacques Soyer**, « fonction formation », Editions organisation, Paris, 2003 ; pp 4-5 .
- **Jean- Mari Peretti**. « Ressources humaines et gestion des personnes ». 6eme éditions, librairie Vuibert, mars, 2007. P99
- **Jean SitMONET** « De la formation au management des compétences », Edition Territorial, 2008, p 5
- **J.M.BABIER.M.LESNE** Cité par Christophe PARMENTIER, « Ingénierie de formation », 2ème édition Ed : d'organisation, groupe Eyrolles, Paris. P 186
- **Lakhdar SEKIOU**. La gestion des ressources humaines. Québec, debollec, 1939, p33
- **LE BOTERF G**, De la compétence, éditions d'organisation, 1994, et L'ingénierie des compétences, Edition d'Organisation, 1998
- **Loic Cadin .Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE**. Gestion des ressources humaines,.3 e édition Paris, 2007, p179
- **Marc Dennery** « Piloter un projet de formation »Edition ESF France, 2000, P142
- **MICHEL BARTHOD et Daniel PERNIN et autre**, « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 1987, page.112.

- **Philippe Les ERAY.** Précis de développement des compétences. Edition Liaison1999, paris, p22.
- **P. ZARIFIAN,** « Objectifs compétence », éditions LIAISON, Paris, 2001, p 65.
- **S.Michel et M.Leru** « capital-compétence dans l'entreprise »édition ESF, 1991, P122
- **SEKIOU et autres,** gestion des ressources humaines, édition de Boeck université, 2004, p337
- **THIERRY Ardouin,** ingénierie de formation pour l'entreprise, 2006. p 65
- **Thomas Durand,** « SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE, repenser les compétences de l'entreprise », école centrale paris, P 23
- **W.DIMITRI.** « Les ressources humaine », 3éme édition d'organisation, paris p 550.

Liste des articles et revues

- **Catherine Ruffin-Beck and Claude Lemoine** « bilan de compétence, construction personnelle pour une dynamique professionnelle », publier dans l'orientation scolaire et professionnelle, page 3, 2011.
- **Wittorski R,** « les vois de la professionnalisation », in revue le CREAS, faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de Mons, 4 octobre 2007.

Liste des mémoires

- **AFROUN FAHIM, AIS SAMIA,** mémoire de master GRH « l'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel, cas la DRGB/SONATRACH » université de Bejaia 2013, p33
- **M. Zaidi,** mémoire de master « impact de la formation professionnelle sur l'efficacité de l'entreprise » 2017

Liste des sites internet

- [.https://www.institut-numerique.org/3-les-principales-missions-de-la-sonatrach-5028f58cb17b5/amp](https://www.institut-numerique.org/3-les-principales-missions-de-la-sonatrach-5028f58cb17b5/amp) consulte le 30/09/2021 à 17 :17

Lise des abréviations

ACT : Direction Centrale Activités

BNA : Banque national d'Algérie

BSD : Direction Centrale Business Développment

DCP : Les Directions Corporate

DE : Division Exploration

DRH : Direction ressources humaines

EP : Exploration Production

FIN : Direction Finances

FIP : Direction Centrale Filiales & participations

GRH : Gestion des ressources humaines

HSE : Direction Centrale Santé, sécurité & environnement

IAP : Institut algérien du pétrole

INPED : l'institut national de la productivité et du développement industriel

ISI : Direction Centrale Informatique & Système d'Information

JUR : Direction Centrale Juridique

MLG : Direction Centrale Marchés et Logistique

PDG : Président directeur générale

RDT : Direction Centrale Recherche & développement

RHU: Direction Ressources Humaines

SMA : Sonatrach academy management

SPE : Direction Stratégie, Planification & Economie

SRH : Service ressources humaine

Liste des tableaux

Tableau n°1 : les étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation	24
Tableau n° 02 : la répartition de la population d'étude selon le sexe	95
Tableau n° 03 : la répartition de la population d'étude selon l'âge	96
Tableau n°04 : la répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction	97
Tableau n°05 : la répartition de la population d'étude selon la catégorie professionnelle	98
Tableau n°06 : la répartition de la population d'étude selon le nombre d'année d'expérience..	99
Tableau n°07 : les bénéficiaires d'une formation	100
Tableau n°08 : les types de formation.....	101
Tableau n°09 : le contenu de formation	102
Tableau n°10 : le mode de réalisation de la formation	103
Tableau n°11 : la sélection de la formation	104
Tableau n°12 : l'évaluation à chaud	105
Tableau n°13 : l'évaluation à froid	106
Tableau n°14 : les objectifs de la formation	107
Tableau n°15 : l'adéquation entre vos compétences et les exigences de poste	108
Tableau n°16 : l'impact de la formation sur le développement des compétences	109
Tableau n°17 : les apports de la formation	110
Tableau n°18 : la contribution de formation pour le savoir	111
Tableau n°19 : la contribution de formation pour le savoir faire	112
Tableau n°20 : la contribution de formation pour le savoir être	113
Tableau n°21 : la durée de formation	114

Liste de figures

Figure n°01 : les étapes du processus de formation	28
Figure n° 02 : les trois dimensions de la compétence	33
Figure n°03 : la répartition des échantillons selon le sexe	95
Figure n°04 : la répartition de la population selon la classe d'âge	96
Figure n°05 : la répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction.....	97
Figure n°06 : la répartition de la population d'étude selon la catégorie professionnelle.....	98
Figure n°07 : présentation de l'échantillon des interroger selon l'expérience	99
Figure n°08 : les bénéficiers d'une formation.....	100
Figure n°09 : les types de formation	101
Figure n°10 : le contenu de formation	102
Figure n°11 : le mode de réalisation de la formation	103
Figure n°12 : la sélection de la formation	104
Figure n°13 : l'évaluation à chaud	105
Figure n°14 : l'évaluation à froid	106
Figure n°15 : les objectifs de la formation.....	107
Figure n°16 : l'adéquation entre les compétences et les exigences de poste	108
Figure n°17 : l'impact de la formation sue le développement des compétences	190
Figure n°18 : les apports de la formation	110
Figure n°19 : la contribution de formation pour le savoir	111
Figure n°20 : la contribution de formation pour le savoir faire	112
Figure n°21 : la contribution de formation pour le savoir être	113
Figure n°22 : la durée de formation	114

Questionnaire

Mesdames, Messieurs ;

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention du diplôme « MASTER02 » en science de gestion option Gestion des Ressources Humaines, au sein de l'université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou ayant pour thème :

« **L'apport de la formation dans le développement des compétences** », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurerons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Les intéressés

**MOUSSAOUI KAMILIA
NAIT CHALAL YASMINE**

Axe 01 : Questions relatives aux données personnelles

1. Sexe :

- Femme
- Homme

2. L'âge :

- De 20 à 29 ans
- 30ans à 39ans
- De 43 et plus

3. Le niveau d'instruction :

- Universitaire
- Secondaire
- Moyen

4. Catégorie professionnelle :

- Cadre
- Maitrise
- Exécution

5. Expérience :

- Moins de 5 ans
- De 5 ans à 10 ans
- Plus de 10ans

Axe 02 : Questions relatives à la Formation

6. Avez-vous bénéficié d'une formation durant ces 2 dernières années de votre carrière professionnelle ?

Oui

Non

7. Quel est le type de la formation que vous avez suivie ?

Adaptation

Perfectionnement

Reconversion

8. Le contenu de ces formations a-t-il répondu à vos attentes ?

Oui

Non

Si non pourquoi :

Le contenu de la formation n'était pas à la hauteur de vos espérances et n'a pas répondu à vos besoins réels

Le contenu de la formation ne correspondait pas au thème

Manque de pratique

La durée de la formation était trop courte

Le support pédagogique était rudimentaire

Autre

Précisez

.....

9. Quel était le mode de réalisation de cette action de formation ?

Mode e-Learning

Mode présentiel

10. vous êtes sélectionné pour participer aux actions de formations selon :

Vos besoins

Votre demande

Sur décision du responsable direct

11. Êtes-vous soumis à une évaluation à l'issue de votre formation (à chaud) ?

Oui

Non

12. Avez-vous déjà été soumis à une évaluation à froid ?

Oui

Non

13. D'après vous, la formation permet :

L'adaptation aux changements

Acquérir des nouvelles connaissances

Le développement des compétences

Autres

Précisez

.....
.....

*Axe 03 : questions relatives au développement des
compétences*

14. Y a-t-il une adéquation entre vos compétences et les exigences de votre poste ?

- OUI
 NON

Expliquez

.....
.....

**15. Est-ce que la formation à un impact positif sur le développement de vos
compétence ?**

- Oui
 Non

Si oui : vous –à –elle permet d’avoir :

- Une meilleure adaptation au poste
 Approfondir vos connaissances
 Un gain de temps dans la réalisation des tâches

16. Après avoir suivi une formation, considéré-vous que :

) Votre niveau de connaissances (savoir) s’est :

- Beaucoup améliorer
 Améliorer
 Pas du tout

) Votre habilité (savoir-faire) s’est :

- Beaucoup améliorer
 Améliorer
 Pas du tout

) Votre comportement (savoir-être) s’est :

- Beaucoup améliorer
 Améliorer
 Pas du tout

17. considérez-vous que la formation doit être :

- Mensuelle
 Bimestriel
 Trimestriel

*Nous vous remercions d'avoir pris du temps à remplir ce questionnaire,
qui nous aidera à mieux réaliser notre travail.*

Plan de formation 2021
Etat des formations «Métier », (recueil des besoins collectifs).

EXPLORATION-PRODUCTION
DIVISION EXPLORATION

N°	ACTION DE FORMATION	DUREE	Organisme*	PARTICIPANTS (Nom & Prénoms)
1	Evaluation des bassins et génération de prospects	5	IAP/IFP	
2	Workshop Interprétation sismique 3D	10	IAP/IFP	
3	Tests de puits et interprétation des tests de puits	5	IAP/IFP	
4	Analyse quantitative des diagraphies différées	5	IAP/IFP	
5	Analyse de faciès & rock-typing	5	IAP/IFP	
6	Géomécanique pour géoscientistes	5	IAP/IFP	
7	Diagraphies et interprétation qualitative	5	IAP/IFP	
8	Sédimentologie et stratigraphie séquentielle	5	IAP/IFP	
9	Certification en Caractérisation & Modélisation des réservoirs (Pour Population ayant plus de 6 années d'expériences)	60	IAP/IFP	
10	Advanced Integrated Reservoir Analysis	5	Next Schlumberger	
11	Advanced well test analysis	5	Next Schlumberger	
12	Applied Core Analysis: How to Interpret Core Data	5	Next Schlumberger	
13	Applied Seismic Anisotropy for Fractured Reservoir Characterisation ASAF	5	Next Schlumberger	
14	Exploration Methods and Workflows: Integrating Petroleum System, Play and Prospect Evaluation, and Assessment	5	Next Schlumberger	
15	Gravity & Magnetics application in hydrocarbon exploration	5	Next Schlumberger	
16	Play to Prospect Exploration: Integrated Exploration Techniques and Workflows using Petrel	5	Next Schlumberger	
17	Practical AVO and Seismic inversion with petrel	5	Next Schlumberger	

N°	ACTION DE FORMATION	DUREE	PARTICIPANTS (Nom & Prénoms)
1	Acquisition et traitement sismiques : cahier des charges et contrat	03 Jours	
2	Acquisition sismique : organisation, suivi et contrôle des opérations sur terrain (new)	04 Jours	
3	Analyse et interpretation des diagraphies des réservoirs	05 Jours	
4	Analyses de laboratoires pratiquées en amont pétrolier	05 Jours	
5	Application de la physique des roches pour la caractérisation des reservoirs	05 Jours	
6	Application des méthodes potentielles dans le domaine pétrolier	05 Jours	
7	Application du gamma ray spectral à la sédimentologie, à la caractérisation des facies et à la géochimie organique	05 jours	
8	Apport des méthodes potentielles dans le domaine pétrolier	05 Jours	
9	Atténuation des multiples en sismique réflexion : application sur station de traitement	03 Jours	
10	Bases de l'analyse du well test	05 Jours	
11	Caractérisation des réservoirs fracturés	05 Jours	
12	Choix des paramètres d'acquisition en sismique réflexion 2d/3d (new)	05 Jours	
13	comment mener un projet de recherche et production d'hydrocarbures (de la prospection au développement)	04 Jours	
14	Deconvolution : principe et application sur station de traitement	03 Jours	
15	Description de carottes	05 Jours	
16	Description de carottes des reservoirs silico-clastiques et carbonates(Hmd)	05 Jours	
17	Description des carottes (new)Hmd	05 Jours	
18	Design d'une étude sismique 3d: principe et application	05 Jours	
19	Diagenèse precoce des argiles (utilité dans la stratigraphie séquentielle) (new)	04 Jours	
20	Drill system testing (dst) en cours de forage	05 Jours	
21	Dst et complétion	05 Jours	
22	Estimation des réserves d'hydrocarbures en place et récupérables : approche déterministe et probabiliste (simulation monte carlo)	04 Jours	
23	Etude des milieux fracturés par les diagraphies	05 Jours	
24	Etude du comportement thermodynamique des fluides pétroliers (pvt)	05 Jours	
25	Etude en laboratoire de l'endommagement de la roche réservoir par les fluides de forage et traitement à l'acide (new)	05 Jours	
26	Facies modeling (new)	05 jours	
27	Fluide de réservoir	04 Jours	
28	Forage pour non foreur	05 Jours	
29	Géochimie organique appliquée à l'exploration pétrolière	05 Jours	

سوناطراي



sonatrach

EXPLORATION-PRODUCTION

DIVISION EXPLORATION

Plan de formation 2021

Etat des formations sur les plates-forme (Petrel, Techlog - Schlumberger) et (DSG, Landmark)

N°	ACTION DE FORMATION	DUREE	ORGANISME DE FORMATION	PARTICIPANTS (Nom & Prénoms)
1	SeisSpace (Seismic Processing and Analysis Standard Training + Seismic Processing and Analysis Advanced Training + 2D VSP training)	13	Halliburton	
1	DecisionSpace Petrophysics (Fundamentals of DecisionSpace® Petrophysics (5 days) + Advanced Petrophysics workshops (5 days))	10	Halliburton	
1	Plateforme LANDMARK DSG DecisionSpace Geoscience (pour géologues et géophysiciens)	20 jours	Halliburton	
1	PETREL (pour géophysiciens) , (destinée aux ingénieurs n'ayant pas encore participé à une formation sur Petrel).	18 jours	Schlumberger	
1	PETREL (pour géologues) , (destinée aux ingénieurs n'ayant pas encore participé à une formation sur Petrel).	18 jours	Schlumberger	
1	Techlog (pour géologues)	10 jours	Schlumberger	
1	Techlog (pour Pétrophysiciens)	14 jours	Schlumberger	
1	PETREL Advanced , (pour les ingénieurs ayant déjà participé à la formation sur Petrel)	05 jours	Schlumberger	

Plan de formation 2021

Etat des formations "Soutien / support"- IAP, (recueil des besoins collectifs).

N°	ACTIONS DE FORMATION DISPENSEES PAR IAP BOUMERDES	DUREE	PARTICIPANTS (Nom & Prénoms)
1	La Programmation Neuro-Linguistique	05 Jours	
2	L'analyse transactionnelle	05 Jours	
3	Le coaching	05 Jours	
4	Formation leadership	05 Jours	
5	Management de projet	05 Jours	

Plan de formation 2021Canevas "Etat des actions de formation de longue durée"

Diplôme préparé	Projet de référence	Objectif ciblé	Mode (Continu / Alterné) Durée estimée	Nom & Prénoms

Plan de formation 2021Canevas "Etat des actions de formation de courte durée"

Thème	Programme sommaire	Objectif recherché	Durée estimée	Nom & Prénoms



EXPLORATION-PRODUCTION
DIVISION EXPLORATION

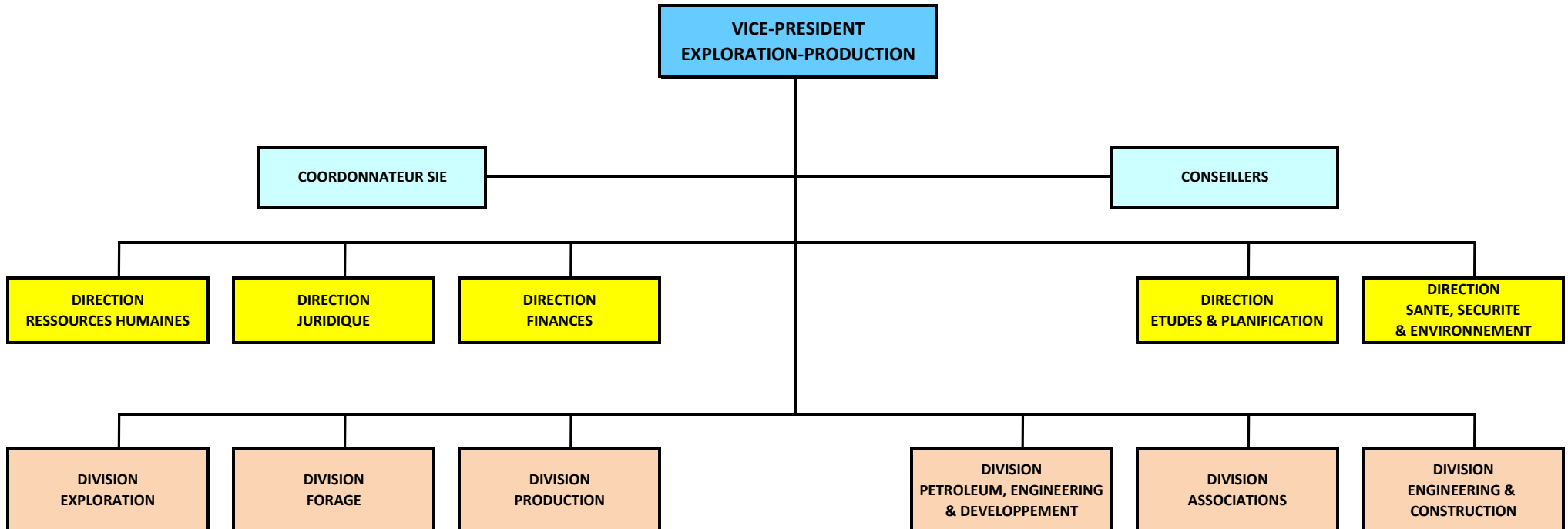
Plan de formation 2020

Canevas "Etat des actions des formations/Contrats fournisseurs (Etudes, Projets, Services, acquisition matériel ou autres) "

Désignation du contrat	Référence du contrat	Thème	Objectif recherché	Durée estimée	Lieu de Formation	Nom & Prénoms

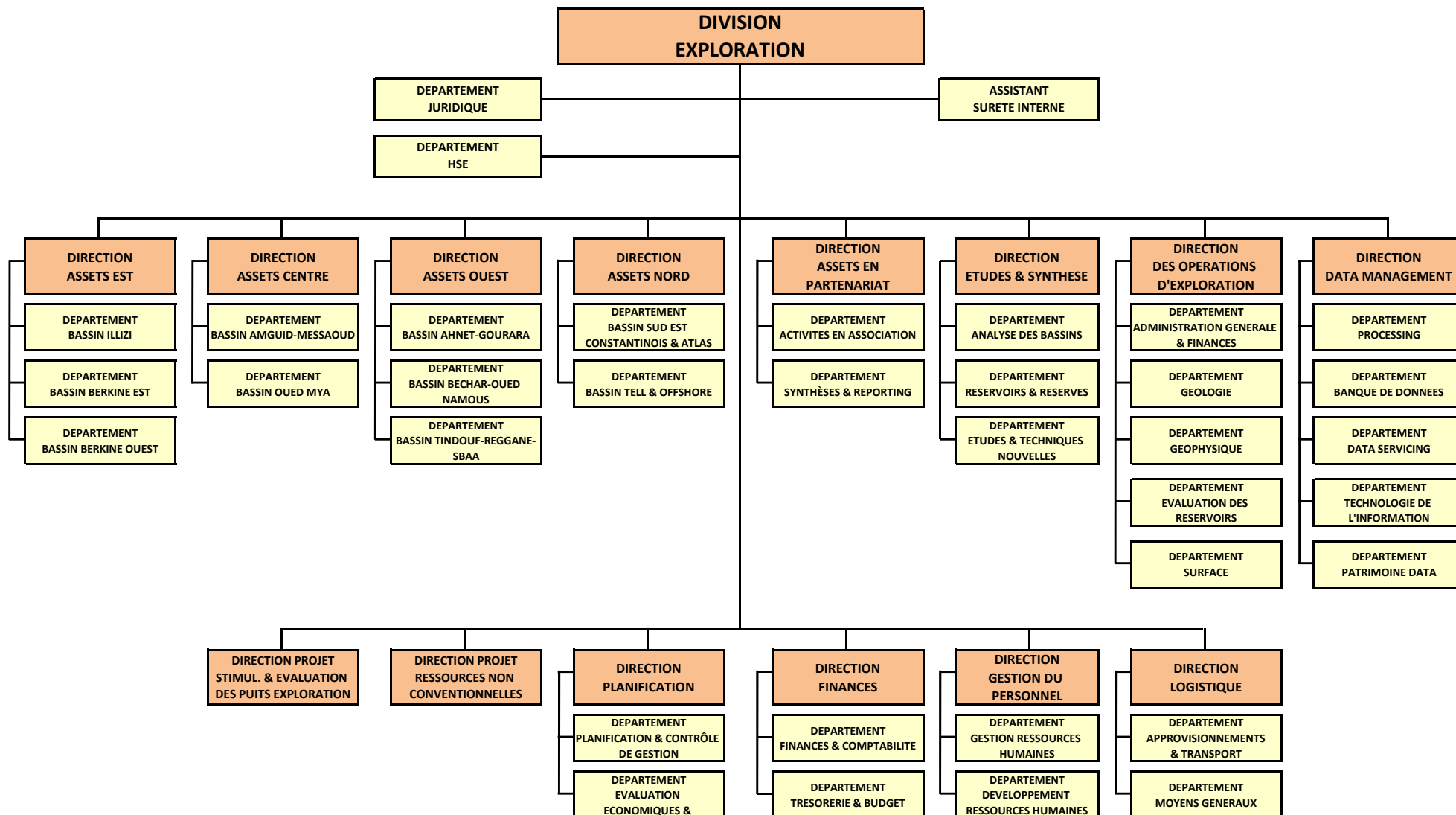
ORGANIGRAMME DE L'ACTIVITE EXPLORATION-PRODUCTION

N° 295-DG A-573 (R10) du 01 Juin 2017



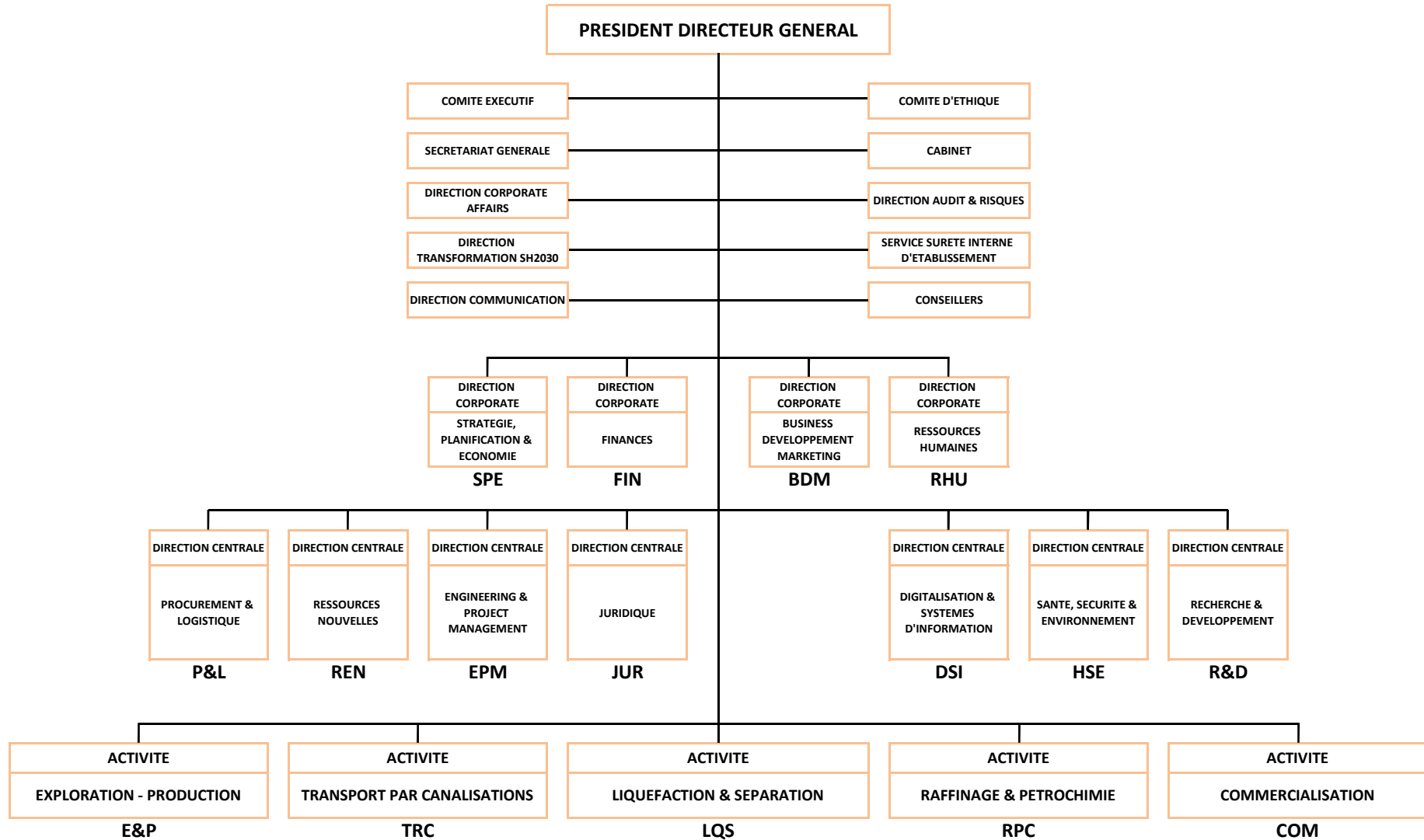
ORGANIGRAMME DE LA DIVISION EXPLORATION

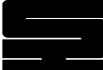
ACTIVITE EXPLORATION - PRODUCTION



ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH

N° 282/DG - Référence A-001 (R31) du 19 Juin 2018





- Le présent questionnaire est à renseigner par le responsable hiérarchique.
- Saisir la valeur "1" pour un des niveaux requis (A-B-C-D).
- Cocher les cases des réponses qui vous conviennent.

Questionnaire Evaluation à froid Responsable Hiérarchique

Identification de de la formation

Intitulé de la formation: _____ Organisme formateur: _____
 Période de la formation: du Au.....
 votre collaborateur a terminé le cycle de cette formation depuis

Identifiant du Responsable hiérarchique

Nom: _____ Prénom: _____ F M
 Fonction : _____ Matricule : _____ Structure : _____
 Ancienneté dans l'entreprise : Ancienneté dans la fonction :
 Age :
 Nombre de collaborateurs :
 Niveau académique : TS DEUA License Ingénieur Doctorat
 Spécialité(s) : _____ Certifié à l'issue de la formation : Oui Non

Modules formation Réservoir Engineering	la formation suivie repond elle à son besoin?				depuis la fin de sa formation, à quel degré a-t- il pu mettre en pratique les connaissances acquises lors de sa formation?				A quelle fréquence met-il en Œuvre les compétences acquises lors de la formation?				Les nouvelles compétences acquises lui permettent- elles de faire améliorer la performances de votre unité /Service?				Les nouvelles compétences acquises lui permettent-elles d'évoluer sur le plan professionnel en tant que (Préciser le poste occupé)?			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Connaissances visées																				
Bases de la Géophysique																				
Bases de la Géologie																				
Forage / Production																				
Analyse Nodale																				
Petro Physique et diagraphies																				
Initiation en réservoir engineering																				
PVT																				
Matériel Balance																				
Well Test (Pansystem)																				
Mécanique des roches et Stimulation																				
Simulation (Eclipse)																				
EOR (Récupération assistée)																				
Réservoirs non conventionnels																				
Phase pratique de la formation MSP																				

Le départ de votre collaborateur en formation

Qui était à l'initiative de cette formation ? Vous-même votre collaborateur vous et votre collaborateur
 Autre (Préciser) : _____
 A l'issue de sa formation, avez-vous eu un entretien avec votre collaborateur pour faire le point sur l'apport de sa formation? Oui Non
 Commentaire : _____

Intérêt de la formation

Les thèmes (modules) suivis lors de la formation, l'ont-ils aidé pour atteindre l'objectif de sa formation ? Oui Non
 Argument de votre réponse (comment ?) _____

souhaitez- vous une action de formation complémentaire pour votre collaborateur suite à cette action?

Oui

Non

Si oui, comment voyez-vous (objectifs, contenus, moments,,)?

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

Transfert des acquis

Rencontre -t-il des difficultés dans la mise en pratique des compétences acquises lors de la formation?

Oui

Non

Si oui, lesquelles?

.....
.....

selon vous, qu'est-ce qui pourrait favoriser davantage la mise en pratique des acquis de la formation?

.....
.....

Commentaires/Divers

.....
.....
.....;



- Le présent questionnaire est à renseigner par l'apprenant.
- Saisir la valeur "1" pour un des niveaux requis (A-B-C-D).
- Cocher les cases des réponses qui vous conviennent.

QUESTIONNAIRE EVALUATION A FROID APPRENANT

Identification de de la formation

Intitulé de la formation: Petrel pour Geologues Organisme formateur: Schlumberger
 Période de la formation: Du.....Au.....
 vous avez terminer le cycle de votre formation depuis

Identifiant du participant

Nom: _____ Prénom: _____ Sexe: F M
 Fonction : _____ Matricule : _____ Structure : _____
 Ancienneté dans l'entreprise : Ancienneté dans la fonction :
 Age :
 Nombre de collaborateurs :
 Niveau académique : TS DEUA License Ingéniorat Magistère Doctorat
 Spécialité(s) : _____ Certifié à l'issue de la formation : Oui Non

Votre départ en formation

A- vous avez terminer le cycle de votre formation depuis..... mois

Modules formation	Petrel Geologues	Quel est votre appréciation de votre niveau avant la formation ?				Quel est votre appréciation de votre niveau après la formation ?				A quelle fréquence mettez vous en œuvre les compétences acquises lors de la formation?				Les nouvelles compétences acquises vous permettent elles de faire améliorer la performance de votre unité/service				Les nouvelles compétences acquises après la formation permettent-elles de vous faire évoluer sur le plan professionnel en tant que (Préciser le poste Occupé)			
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Connaissances visées																					
M 1: Petrel Fundamentals																					
M 2 :Petrel Geology																					
M 3: Petrel Structural Modeling																					
M 4 : Petrel Property Modeling																					
M 5: Petrel Workflow Editor And Uncertainty Analysis																					

Intérêt de la formation

B- Les thèmes (modules) suivis lors de la formation vous ont-ils aidé pour atteindre l'objectif de votre formation? Oui Non
 C- Argumentez votre réponse (comment ?)

 D- souhaitez- vous une action de formation complémentaire suite à cette formation? Oui Non
 E- Si oui, comment la voyez-vous (objectifs, contenus, moments,..)?

Les points forts et les points d'amélioration de la formation

F- Quels sont les points forts des thèmes (Modules) abordés dans la formation ?

 G- Quels sont les points d'amélioration des thèmes (Modules) abordés dans la formation ?

Transfert des acquis

H- Quelles sont les difficultés (si elles existent) que vous rencontrez dans la mise en pratique des compétences acquises lors de la formation?

 I- Selon vous, qu'est-ce qui pourrait favoriser la mise en pratique des acquis de la formation?

Commentaires / Divers

.....



ACTIVITE EXPLORATION-PRODUCTION
 DIVISION EXPLORATION
 DIRECTION GESTION PERSONNEL
 DPT DEVELOPPEMENT RHU/SCE FORMATION

EVALUATION A CHAUD

Nom Prénom :
Intitulé de la formation :
Organisme Formateur:
Date(s) :
Lieu :
Fonction :
Direction / Service :

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Vos réponses nous permettront d'améliorer la qualité de la formation et de mieux répondre à vos attentes.
 Merci d'exprimer votre degré de satisfaction en indiquant la note de votre choix selon la grille suivante :

1. Insatisfait 2. Peu satisfait 3. Satisfait 4. Très satisfait

Axes d'évaluation	1	2	3	4
1. Qualité pédagogique de la formation				
Adaptation du contenu à votre niveau				
Conformité du contenu à ce qui était prévu				
Adéquation par rapport aux besoins professionnels				
Equilibre entre les parties théorique et pratique				
Exercices, études de cas, jeux de rôles				
Les supports pédagogiques				
2. Le formateur				
Maitrise du thème				
Gestion du temps				
Efficacité des méthodes et techniques pédagogiques utilisées				
Ecoute, compréhension des problèmes et réponses aux questions				
Implication des participants				
3. Environnement et connectivité				
Connexion et réseau				
4. Groupe				
Homogénéité du groupe				
Intensité des échanges dans le groupe et participation				
5. Appréciation globale				
Information péalable sur le contenu de la formation				
Atteinte des objectifs de la formation				
Durée de la formation				
Possibilité de mettre en œuvre les acquis de la formation				

Coûts référentiels pour l'élaboration du PMT 2021-2025 & Plan Annuel de formation 2021

1/ Indemnité des vacances de formation (Cf à la circulaire d'application 7.07.1. R3)

1. Catégorie de personnel formateur	Montant Brut par heure
Post-Gradué (Cat. A)	3,33 KDA
Post-Gradué (Cat B)	2,44 KDA
Gradué	2,22 KDA

2. Catégorie de personnel formateur	Indemnité Journalière à raison de 6 heures par jour
Expert métier (Cat. A)	6,6 KDA
Expert métier (Cat B)	5,5 KDA

2.1/ Tarifs à appliquer par IAP aux formations en présentiel

Lieu	Frais pédagogique par H/J	Frais de restauration par repas	Frais hébergement par nuitée	
			Chambre double	Chambre single
Ecole de Boumerdès	12,8 KDA par H/J	1,8 KDA	3 KDA	6,5 KDA
Ecole de Skikda	10 KDA par H/J	1,8 KDA	2,6 KDA	4,5 KDA
Ecole d'Arzew	10 KDA par H/J	1,8 KDA	2,6 KDA	4,5 KDA
Ecole de Hassi Messaoud	10 KDA par H/J	2,6 KDA	2,6 KDA	4,5 KDA
Sur les Unités de SH par groupe de 10 agents	75 KDA			
Sur site de Tiers, Associations (OOC et/ou Groupements) par groupe de 10 agents	80 KDA			

NB: En cas de prise en charge en Demi-pension, le tarif de la restauration est de 850 DA/Repas pour les écoles de Boumerdès, Arzew et Skikda et 1 300 DA pour l'école de Hassi Messaoud.

2.2/ Tarifs à appliquer par IAP aux formations à distance

Type	Durée journalière	Tarif journalier learning E-
Formation par Inscrit	Une séance de 2h30 à 3h de formation à distance équivaut à une journée de formation en présentiel	5,85 KDA/J/Inscrit
Formation par Groupe de 10		54 KDA/J/Groupe de 10 inscrits

NB: En cas de dépassement du nombre maximum, les tarifs seront calculés au prorata du nombre de participants.

3.1/ Tarifs à appliquer par SMA aux formations en présentiel

Désignation	Organisme	Coût pédagogique	Repas	Frais d'Hébergement (y compris petit déjeuner)
Formation domiciliée au CPE	SMA (Ex.CPE)	7.5 KDA par HJ	1.1 KDA repas par	3.3 KDA nuitée par

3.2/ Tarifs à appliquer par SMA aux formations à distance

Désignation	Durée journalière	Tarif journalier E-Learning
Formation par Inscrit	Une séance de 2h30 à 3h de formation à distance équivaut à une journée de formation en présentiel	4,9 KDA/J/Inscrit

Frais de mission en Algérie

Désignation	Prise en charge
Indemnités d'hébergement (nuitée) :	
- Cadres échelle 21 et plus	0,324 KDA
- Echelle 8 à 20	0,288 KDA
Indemnités restauration (repas) :	
- Cadres échelle 21 et plus	0,249 KDA
- Echelle 8 à 20	0,198 KDA
Journée complète :	
- Cadres échelle 21 et plus	0,822 KDA
- Echelle 8 à 20	0,684 KDA

6/ Mission à l'Etranger

Frais de transport		Frais de mission	
Destination	Prix du Billet d'avion	CSP	Indemnité forfaitaire Transport
PARIS	58,947 KDA		
ROME	49,354 KDA	- Groupe 1	
ALICANTE	39,467 KDA	Cadre dirigeant	10 KDA
MAROC	51,277KDA		
BRUXELLES	67,561 KDA	- Groupe 2	
LONDRES	74,128 KDA	Cadre supérieur	8 KDA
MONTREAL	297,200 KDA		
HOUSTON	291,720 KDA	- Groupe 3	
TUNISIE	36,200KDA	Cadre	6 KDA
BARCELONE	37,400 KDA		
MILAN	58,311 KDA		
MADRID	41,392 KDA		

7/ Formation à l'Etranger dont la durée est égale ou supérieure à un (01) mois :

Durée	Zone 1	Zone 2
Un(1) mois et multiple entier du mois	200 KDA par mois	160 KDA par mois
Un(1) mois et fraction du mois	Forfait de 200 KDA et 6 KDA/jour à compter du 31 ^{ème} jour	Forfait de 160 KDA et 5 KDA/jour à compter du 31ème jour

Zone 1:	
1	Pays de l'Union européenne
2	Japon
3	Suisse
4	Etats-Unis d'Amérique
5	République de Corée
6	Chin
7	Emirats arabes unis
8	Koweït
9	Jordanie
10	Russie
Zone 2 : Autres pays.	

8/ Montant des Présalaire des apprenants en Formation Recrutement

Niveau ou diplôme d'accès à la formation avant recrutement	Montant des allocations Mensuelles en Hommes/Mois
Technicien supérieur/DEUA (1er année)	23,87 KDA
Technicien supérieur/DEUA (2ème année)	25,548 KDA
Ingénieur d'application/Licence (1er année)	30,001 KDA
Ingénieur d'application/Licence (2ème année)	32,993 KDA
Ingénieur d'état & Magistère (1er année)	32,124 KDA
Ingénieur d'état & Magistère (2ème année)	35,84 KDA

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Introduction générale..... 1

Chapitre I : les fondements théoriques de la formation

Introduction 5

Section 01 : généralité sur la formation 6

1.1 Définition de la formation 6

1.2 Les objectifs de la formation 7

1.2.1. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié 7

1.2.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation..... 8

1.3 Typologies de la formation 9

1.3.1 La formation pour l'adaptation 9

1.3.2 La formation et gestion prévisionnelle du personnel 9

1.3.3 La formation aux outils intellectuels de base culture générale 10

1.3.4 Formation en culture d'entreprise 10

1.3.5 La formation en mobilisation sur un projet d'entreprise 10

Section 02 : la politique et le processus de formation 11

2.1. La politique de formation 11

2.1.1 Définition de la politique de formation 11

2.1.1.2 Les objectifs généraux d'une politique de formation 11

2.2 Le processus de formation..... 12

2.2.1 Identification et analyse des besoins de formation..... 13

2.2.1.1 Identification des besoins de formation 13

2.2.1.2 définitions et types des besoins de formation..... 13

2.2.1.3 Eléments déterminants les besoins de formation 14

2.2.1.4 Méthodes d'identification des besoins 15

2.2.1.5l'analyse des besoins de formation..... 16

2.2.2 Elaboration d'un plan de formation 18

2.2.2.1 Définition du plan de formation 20

2.2.2.2 La démarche générale de l'élaboration du plan de formation 20

2.2.3 La mise en œuvre d'un plan de formation.....	23
2.2.3 .1La gestion de la formation.....	23
2.2.3.2 Le tableau de bord	24
2.2.3.3 Le coût de formation	25
2.2.4 Le suivi et l'évaluation de la formation	25
2.2.4.1 Le suivi de la formation	26
2.2.4 .2 L'évaluation de la formation	27
Conclusion.....	29

Chapitre II : le rôle de la formation dans le développement des compétences

Introduction	30
Section 01 : Généralités sur la compétence	31
1.1 : Définition de la compétence.....	31
1.2 : Les dimensions de la compétence	32
1.3 Les typologies de la compétence	33
1-3-1- Compétence individuelle.....	34
1-3-2 La compétence collective	35
1-3-3- La compétence organisationnelle	35
1.4. Le bilan de compétence.....	36
1.5 Le référentiel de la compétence.....	38
1.6 Les caractéristique de la compétence	38
1.7 Les enjeux attachés à la compétence	39
1.8. L'évaluation de la compétence.....	40
Section 02 : la formation et le développement des compétences	41
1. Le développement des compétences	41
1-1 Le développement	41
1.2 Le développement des compétences	42
1.3 Pourquoi le développement des compétences ?	42
2. La relation entre la formation et la compétence	44
2.1 L'ingénierie de formation.....	44
2.2 L'ingénierie de compétence	46
3. Les cinq voies de développement de la compétence.....	46
4. Les effets de la formation sur la compétence	47

1. Impact de la formation sur les savoirs.....	48
2. Impact de la formation sur le savoir-faire	48
3. Impact de la formation sur le savoir-être	49
3.1. Développer des qualités morales.....	49
3.2. Changer le caractère	49
3.3. Développer les goûts et intérêts	50
3.4. Produire des comportements stéréotypes	50
3.5. Impact de la formation sur les démarches intellectuelles.....	50
4. Impact de la formation sur la confiance en soi.....	51
5. Le rôle de la formation dans le développement de compétences	52
5.1 La formation est un investissement humain	53
5.2 La formation est un moyen de développement et de promotion des individus.....	53
5.3 L'importance sociale de la formation.....	53
5.4 Les approches de développement de compétences	53
6. Les principes à respecter pour que la formation soit au service de développement des Compétences	54
Conclusion.....	57

Chapitre III : l'apport de la formation dans le développement des compétences au sein de SONATRACH

Introduction	58
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil	59
1.1 Présentation et historique de la SONATRACH.....	59
1.2 Nationalisation des hydrocarbures	60
1.3 Restructuration de la SONATRACH.....	61
1.4 La mission de la SONATRACH.....	61
1.5 Les Objectifs de la SONATRACH	62
1.6 Organigramme de la « SONATRACH » et macrostructure.....	62
1.6.1. Le Conseil d'administration.....	62
1.6.2. La Direction générale	63
1.6.3 Les Directions Corporate (DCP)	63
1.6.4 Les Directions Centrales	64
1.6.5 Les Activités	65
2. Présentation de la division d'exploration (DE).....	69

2.1 La présentation de la division d'exploration (DE)	69
2.2 Les Missions de la Division Exploration	69
2.3 L'organisation de la Division d'exploration	70
3. Direction du personnel	74
3.1 Les missions de la direction gestion du personnel	74
3.1.1 Département développement des ressources humaine	74
Section 2 : la formation au sein de SONATRACH.....	78
1. la politique de formation au sein de l'entreprise	78
1.1. La gestion prévisionnelle	78
1.2. L'application de la politique	78
1.3. Les types et organismes de formation au sein de la Division Exploration	79
1.3.1. Type de formations au sein de la division Exploration	79
1.3.1.1. La durée des formations	79
1.3.2. Les organismes de formation	80
1.3.2.1. Les organismes internes à l'entreprise	80
1.3.2.2. Les organismes externes à l'entreprise	81
2. processus de plan de formation	82
2.1. Analyse et identification des besoins de formation	82
2.1.1. L'analyse des formations	82
2.1.2. Identifications des besoins	83
2.2. La consolidation et validation du plan	85
2.2.1. La phase de consolidation	85
2.2.2. La phase de validation.....	86
2.3. Réalisation, suivi et évaluation du plan de formation	87
2.3.1. La mise en œuvre du plan de formation.....	87
2.3.1.1. Inscriptions	89
2.3.1.2. Conventions des inscrits.....	90
2.3.2. Le suivi de la formation	90
2.3.2.1. Elaboration du tableau de bord de formation mensuel	91
2.3.2.2. Rapports et bilan mensuels (TBRH)	91
2.3.3. Dispositif d'évaluation de la formation	92
2.3.3.1. L'évaluation avant la formation	92
2.3.3.2. L'évaluation à chaud	92

2.3.3.3. L'évaluation à froid	93
Section 03 : l'analyse des données et interprétation des résultats	93
3.1. La population enquêtée	93
3.2 Analyse et interprétation des résultats de l'enquête	94
3.3 Synthèse et discussions des résultats.....	115
Conclusion générale	119
Bibliographie	
Annexes	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Listes des figures	
Résumé	

Résumé

La formation permet l'accès aux connaissances qui offrent la possibilité aux salariés d'être plus compétent, plus impliqués, et mieux informés.

La formation des employés constitue l'un des levier stratégiques des ressources humaines, facteurs d'ajustement, d'adaptation et un acte privilégié de commandement dans l'entreprise, elle contribue au développement des compétences des salariés afin d'actualiser leurs savoirs et d'acquérir des nouvelles connaissances dans leurs comportement professionnelles, comme elle renforce le degré d'adaptation à leurs poste de travail et leurs environnement en développant leurs potentiel d'innovation et de créativité.

Notre objectif était de connaitre l'apport de la formation dans le développement des compétences au sein de SONATRCH.

Concepts clés : Formation, compétences, développement des compétences.

Abstract

Training provides access to knowledge that enables employees to be more competent, more involved, and better informed.

Employee training is one of the strategic levers for human resources, a factor of adjustment, adaptation and a commanding act in the company, it contributes to the development of employees skills in order to update their knowledge and skills, acquiring new knowledge in their professional behavior, as it reinforces the degree of adaptation to their workstation and their environment by developing their potential for innovation and creativity.

Our goal was to know the contribution of training in the development of skills within the SONATRACH.

Key concepts: Training, skills, skills development.