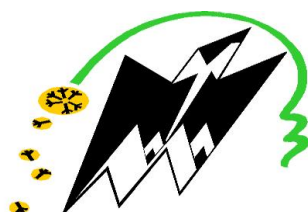


République Algérienne Démocratique Et Populaire
Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche
Scientifique
Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou
Faculté Des Sciences Economiques, De Gestion et des sciences
Commerciales
Département Des Sciences de Gestion



Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master
Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

L'impact de la Formation sur le Développement des Compétences

Réalisé par :

-BENAISSA Salima

Encadrée par :

- M^r AMIAR Habib

- HELLAL Sarah

2021/2022

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

Je tiens à remercier sincèrement Monsieur AMIAR Habib, qui a toujours été très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi pour l'inspiration, l'aide, la patience et le temps qu'elle a bien voulu me consacrer et sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

Mes vifs remerciements vont également au prestigieux membre du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à mon travail en acceptant de l'examiner.

Je remercie l'entreprise SONATRACH de m'avoir accepté comme stagiaire, un merci tout particulier à la formatrice HELLAL Sarah de m'avoir supporté.

Ces remerciements vont aussi à mes chers collègues de la faculté de droit et des sciences politiques et au corps professoral et administratif de la Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestions, département gestion pour la richesse et la qualité de leur enseignement et qui déploient de grands efforts pour assurer à leurs étudiants une formation actualisée.

Enfin je remercie chaleureusement mes chers parents qui m'ont soutenue et encouragée et qui ont toujours été là dans les moments difficiles pour me pousser à aller de l'avant.

Merci à toutes et à tous.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à

Mes chers parents que dieu les gardes,

Mon cher frère Rabah,

Mes chères sœurs.

A toutes les personnes qui m'ont encouragée,

orientée, enseignée et ont contribué à

L'aboutissement de ce travail.

Salima

Sommaire

Introduction Générale	7
Chapitre I : Développement des compétences	10
Section 1 : conceptualisation de la Compétence	10
Section 2 : Identifie et évaluation des compétences	23
Section 3 : Développement des compétences	36
Chapitre II : Le rôle de la formation sur le développement des compétences	47
Section 1 : La Fonction Formation	47
Section 2 : Ingénierie de la formation	60
Section 3 : La formation et le développement des compétences	76
Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH	89
Sections1 : Présentation de l'entreprise SONATRACH-Division Exploration	89
Section 2 : La fonction Formation a la Division Exploration	110
Section 3 : L'analyse et l'interprétation des résultats	122
Conclusion générale	142

Liste des abréviations

AFNOR : Association Française de Normalisation.

AFAQ : Association Française pour l'Assurance de la Qualité.

ACT : Direction Centrale Activités Centrales.

BSD: Central Business Développement.

COM : Activité Commercialisation.

DCP : Les Directions Corporate.

E&P : Activité Exploration et Production.

ESG : L'Ecole Supérieure de Gestion.

FIN : Direction Corporate Finances.

FIP : Direction Centrale Filiales et participations.

DRH : Direction Ressources Humaines.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

DCP : Direction Corporate.

HSE : Direction Central Santé, Sécurité et environnement.

ISI : Direction Centrale Informatique et Système d'Information.

ISO : International Standard Organisation.

IAP : L'institut Algérien du Pétrole.

JUR : Direction Centrale Juridique.

LRP : Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie.

LINPED : Institut National de Productivité et de Développement.

MLG : Direction Centrale Marchés et Logistique.

PDG : Préside Direction Générale.

RHU : Direction Corporate Ressources Humaines.

RDT : Direction Centrale Recherche et Développement.

SONATRACH : Société Nationale pour la recherche, la production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures.

SPE : Direction Corporate Stratégie, Planification & Économie.

TRC : Activité Transport par Canalisations.

Liste des tableaux

Tableau N ° 1 : Les composantes de la compétence	19
Tableau N° 2 : Les normes ISO concernant la qualité formation	57
Tableau N° 3 : Les finalités possibles d'un plan de formation	64
Tableau N° 4 : La répartition de l'échantillon selon sexe	122
Tableau N° 5 : Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge	123
Tableau N° 6: Niveau d'instruction	124
Tableau N° 7 : Répartition selon le grade actuel	125
Tableau N° 8 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience	126
Tableau N° 9 : Répartition de l'échantillon par type de fonction	127
Tableau N° 10 : Avez-vous connaissance de ce qu'est l'évaluation des compétences ?	128
Tableau N° 11 : Votre entreprise recourt elle à une évaluation des compétences ?	130
Tableau N° 12 : Les méthodes d'évaluation	131
Tableau N° 13 : Etes-vous informé des résultats de votre évaluation ?	132
Tableau N° 14 : Pensez-vous que la formation vous a rendu plus compétent et plus opérationnel dans votre travail ?	133
Tableau N° 15 : Est-ce que vous avez bénéficié d'une formation professionnelle durant votre carrière au sein de l'entreprise ?	134
Tableau N° 16 : Avez-vous déjà ressenti le besoins d'être formé ?	135
Tableau N° 17 : Si « oui » Avez-vous communiqué à vos supérieures ?	136
Tableau N° 18 : Comment êtes vous sélectionné pour faire cette formation ?	136

Tableau N° 19 : Etes-vous évalué après être formé ?	137
Tableau N° 20 : Selon vous qu'elle est l'importance de la formation ?	138

Liste des figures

Figure N°01 : la performance une notion relative	41
Figure N °02 : Compétence et Performance	43
Figure N°03 : La démarche d'ingénierie de la formation	61
Figure N° 04 : Organigramme de SONATRACH	98
Figure N° 05 : L'évolution des effectifs au sein de la Division Exploration	100
Figure N°06 : répartition des effectifs de SONATRACH par Sexe	100
Figure N°07 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle	101
Figure N°08 : répartition par niveau académique	101
Figure N°09 : Organigramme de la Division Exploration	106
Figure N° 10 : La répartition de l'échantillon selon sexe	123
Figure N° 11 : Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge	124
Figure N° 12 : Niveau d'instruction	125
Figure N° 13 : Répartition selon le grade actuel	126
Figure N° 14 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience	127
Figure N° 15 : Répartition de l'échantillon par type de fonction	128

Figure N° 16 : connaissance de ce qu'est l'évaluation des compétences	129
Figure N° 17 : Votre entreprise recourt elle à une évaluation des compétences ?	130
Figure N° 18 : Les méthodes d'évaluation	131
Figure N° 19 : Etes-vous informé des résultats de votre évaluation ?	132
Figure N° 20 : Pensez-vous que la formation vous a rendu plus compétent et plus opérationnel dans votre travail ?	133
Figure N° 21 : Est-ce que vous avez bénéficié d'une formation professionnelle durant votre carrière au sein de l'entreprise ?	134
Figure N° 22 : Avez-vous déjà ressenti le besoins d'être formé ?	135
Figure N° 23 : Si « oui » Avez-vous communiqué à vos supérieures ?	136
Figure N° 24 : Comment êtes vous sélectionné pour faire cette formation ?	137
Figure N° 25 : Etes-vous évalué après être formé ?	138
Figure N° 26 : Selon vous qu'elle est l'importance de la formation ?	139

L'entreprise est exposée à des changements continus induits par le développement permanent des technologies. C'est pour cela que la formation s'impose comme une priorité afin de permettre à l'employé de s'adapter à ces changements et être capable de trouver des solutions aux questions qui se posent dans une situation de travail. Elle doit permettre aux employés d'acquérir les compétences nécessaires, c'est - à - dire la capacité de construire des réponses pertinentes à des situations professionnelles données (savoir, savoir - faire, savoir - être).

Les sommes investies en formation sont de plus en plus considérables. Pour justifier les moyens engagés et légitimer les choix des actions de formation, l'entreprise doit assurer son bon déroulement en insérant une bonne ingénierie, pour en garantir l'efficacité et l'aboutissement.

La nécessité du développement des compétences par la formation se mesure à travers l'amélioration des performances des salariés à leurs poste grâce aux nouvelles connaissances acquises (assurer la recherche, apporter de nouvelles idées, ...). Cette amélioration est constatée à travers l'évaluation des bénéfices de la formation en termes d'utilité et d'atteinte des objectifs, c'est - à - dire par le niveau de performance visé par l'ingénierie de formation.

L'évaluation permet principalement d'apprécier les portées, les retombées de ces actions et les acquis qu'elles permettent (feed-back). Elle sert également d'aide à la décision en matière des ressources humaines et contribue à l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre des actions futures, notamment à travers l'amélioration et le développement des compétences.

La réussite de toute entreprise dépend en grande partie des compétences et qualifications de ses ressources humaines. Pour cela, nous avons jugé utile de traiter le thème de «l'impact de la formation sur le développement des compétences » au niveau de Division Exploration SONATRACH et nous avons posé la problématique suivante :

Quel est l'impact de la formation sur le développement des compétences des salariés au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH ?

Pour répondre à cette problématique il faut répondre aux questions suivantes :

- C'est quoi la compétence ? et qu'elles sont les différentes approches ?
- Quelle sont les différentes compétences développées au niveau de Division Exploration SONATRACH ?

- Que veut dire la formation ? quel est son ingénierie ?
- Quel est le rôle de la formation sur le développement des compétences ?

Pour répondre à ces questions secondaires, notre travail repose sur la formulation d'hypothèses que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer dans notre étude. L'hypothèse est une proposition provisoire qui demande d'être vérifiée, à cet effet, nous proposons ces deux hypothèses :

- La formation comme un moyen de développement des compétences proposé par la Division Exploration - SONATRACH.
- La formation a un impact sur le développement des compétences.

Pour vérifier la validité de ces hypothèses on a fait une enquête sur le terrain de l'entreprise Division Exploration SONATRACH Service Formation à travers une distribution d'un questionnaire aux employés suivi d'un entretien avec le DRH et avec quelques salariés.

1. Les raisons de choix du thème :

Notre thème de recherche porte sur « L'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise Division Exploration - SONATRACH », est motivé par plusieurs raisons objectives et subjectives :

1.1- Les raisons subjectives :

- L'acquisition des connaissances concernant la fonction formation au sein de l'entreprise et son rôle suit le développement des compétences.
- La curiosité de découvrir la réalité de monde du travail concernant la formation et son rôle sur le développement des compétences dans le secteur privé.
- Avoir une idée sur le domaine des RH, plus précisément sur la procédure formation au sein de Division Exploration - SONATRACH.

1.2- Les raisons objectives :

- Situer l'importance stratégique de la formation dans une entreprise
- Etudier la formation comme une pratique de GRH dans un champ d'étude de la sociologie du travail et de l'organisation.
- Connaître le rôle de la formation dans le développement des compétences des travailleurs au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH.

2- Les objectifs de la recherche :

A travers la présente recherche on s'interroge sur l'importance de la formation continue dans le développement des compétences au sein l'entreprise.

Notre étude vise à atteindre les objectifs suivants :

- L'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise Division Exploration - SONATRACH.
- Montrer comment la formation favorise un changement positif de l'entreprise.

3- La méthode de recherche :

- Une recherche documentaire dont l'objectif principal est de décrire tous les aspects théoriques.
- L'enquête sur le personnel et les cadres de Division Exploration - SONATRACH sur des questions liées à la formation et le développement des compétences.

4.1- Plan de travail :

Pour élaborer ce travail, nous avons divisé le plan en deux parties :

Une partie théorique qu'on a divisée en deux chapitres :

- Chapitre I : Développement des compétences.
- Chapitre II : Le rôle de la Formation sur le développement des compétences.

Et une partie pratique qui est le troisième chapitre :

- Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration. SONATRACH

Et en fin on va terminer notre travail par une conclusion.

Introduction

Les entreprises du monde entier sont confrontées à la nécessité de disposer d'employés de plus en plus compétents. Le temps de la production en masse des produits bon marché et standardisés de qualité médiocre est révolu. Les entreprises doivent désormais répondre en temps réel à l'évolution des besoins de multiples clients exigeants.

Depuis le début des années 1980, l'entreprise a fortement développé la formation professionnelle afin d'adapter les compétences des salariés à la transformation du métier et de son organisation. Le regain d'intérêt du management pour les compétences découle donc de la transformation des systèmes de production.

La première étape pour une entreprise est de développer un programme de formation sur l'importance du capital humain dans une entreprise, c'est-à-dire ses compétences, ses qualifications et son amélioration.

Toutes les organisations doivent être en mesure de recruter, de développer, de former des employés, de gérer et de mobiliser les compétences individuelles.

Section 01 : conceptualisation de la Compétence

La compétence c'est la capacité de « construire des réponses pertinentes à des situations professionnelles ».

Au cours de temps, la compétence est devenue progressivement un concept phare de la formation professionnelle et des ressources humaines. Elle prévaut aux démarches d'ingénierie et notamment à l'ingénierie de formation.

1.1- Evolution historique du concept compétence :

La notion de compétence exprime l'idée de partage de responsabilité entre individu et son milieu de travail. Celle - ci n'aurait de sens que dans cette relation entre l'individu et un mode socialisant. Jusqu'à la fin des années 80, les métiers étaient structurés par fonctions autour des qualifications et des emplois. Mais la recherche de la flexibilité humaine, technique et organisationnelle va amener les limites des emplois à s'élastifier et à s'opacifier (transversalité et polyvalence).

Le concept de compétence a fait l'objet d'une large littérature, notamment définitoire, et Yves Lichtenberger considère que « le discours sur les compétences est d'abord arrivé dans le discours syndical durant les années 60 (comme contrepoids au taylorisme triomphant), il se généralise dans le discours des organisateurs et des gestionnaires des ressources humaines dans les années 80 sous la pression d'une concurrence qui laisse de moins en moins de place aux entreprises qui n'ont pas appris à tirer le profit de leurs salariés »¹.

1.1.1- Concept de la compétence :

Le modèle classique de l'organisation du travail s'est longtemps basé sur le concept de qualification, en particulier avec l'avènement de l'ouvrier spécialisé et de l'ouvrier qualifié. Cette qualification renvoyait à des niveaux de formation permettant une intégration dans la pyramide hiérarchique de l'entreprise. On peut l'illustrer par la distinction entre ouvriers et ingénieurs mais également par celle entre ouvriers spécialisés (spécialisés dans une tâche mais non qualifiés) et ouvriers qualifiés. Cette logique de qualification sous-entendait l'accès à certains emplois. La qualification était acquise au terme d'un parcours d'apprentissage qui conduisait à une certification professionnelle. La division verticale du travail était fondée sur ce concept ainsi que l'organisation fonctionnelle héritée des principes de Fayol. L'apparition du concept de compétence s'est accompagnée d'une littérature abondante sur ce sujet qui rend la clarification difficile même si elle est nécessaire puisque ce nouveau concept s'est imposé largement, tant dans l'architecture des diplômes que dans les fiches métiers, ainsi que dans les documents managériaux (grilles de recrutement, fiches d'évaluation...). Ce travail de clarification peut conduire à une approche harmonisée de la compétence en vue de production d'outils communs d'analyse et de certification².

1- LICHTENBERGER Yves, « compétence, organisation du travail et confrontation social », Formation et emploi In: *Formation Emploi*. N.67, 1999. Numéro spécial : activités de travail et dynamique des compétences, p 100.

2- JACQUET Stéphane, « Manager les compétences : approches, enjeux et développements », 2007, p2.

1.2- Définitions de la compétence :

La gestion de compétence se présente donc comme une nouvelle approche de la gestion des Ressources Humaines qui dépasse la gestion par poste de travail s'inscrivant dans une dynamique évolutive de recherche de mise en relation des emplois et des hommes qui met l'accent sur les hommes.

1.2.1- Définition 01 :

« 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'adaptation¹.

1.2.2- Définition 02 :

« les compétences d'un emploi correspondent aux savoir faire savoir être qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail Cadin , tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs , qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre , en situation , s'il en éprouve le besoin »².

Cette définition définit l'ensemble des éléments constituant la compétence de l'individu ainsi que sa capacité de les mettre en œuvre.

1.2.3- Définition 03 :

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

- la compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise.

1- PERETTI Jean Marie, «Ressources humaines et gestion du personnel », éd Vuibert, Paris 1990, p 187.

2 - BATAL Christian, « la GRH dans le secteur public », tome 1, éd d'organisation, 1998, P150.

- La compétence sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'action.
- Elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange¹.

1.3- Les caractéristiques de la compétence :

Plusieurs traits caractérisent la compétence parmi lesquels nous citons² :

1.3.1-La compétence est finalisée : La compétence réalise le lien entre les objectifs organisationnelle et la performance individuel.

1.3.2-La compétence est combinaison : Elle construire une pyramide entre trois levier savoir, savoir - faire, savoir être.

1.3.3-La compétence est un processus de construction permanente :

La compétence permettre à identifier les besoins en personne (toute au long de carrier de l'individu et puis l'attribué dans le bonne endroit (elle évolue dans le temps).

1.3.4-La compétence est de nature contingente :

La compétence est relié à une situation donnée elle permettre à s'adapter à un contexte plus large par apport à une situation de travail.

1.3.5-La compétence est apprise :

De façon générale, on n'est pas naturellement compétent pour une activité, on le devient, la compétence s'acquiert par un apprentissage guidé. IL peut également s'agir d'un apprentissage par l'action.

1.3.6-La compétence est une notion abstraite :

Elle est par nature inobservable, ce que l'on peut observé ce sont ses manifestations qui permettent d'en saisir les caractéristiques.

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

1- CADIN Loïc & Ail, « Gestion des ressources humaines », paris, 2007, p179.

2- LETHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la gestion des RH », éd Gualino, 2012, p44.

1.4- type des compétences :

Les compétences peuvent être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante :

1.4.1- Compétence individuelle :

« Compétence individuelle est produite par un employé lors de la réalisation de ses tâches professionnelles, ceci est représenté dans toutes les compétences nécessaires pour l'exécution de ses fonctions, ces compétences ont un résultat palpable qui dépend de l'environnement de l'employé »¹.

Ces compétences regroupent le savoir (connaissance), savoir-faire (pratique des connaissances), savoir être (comportement relationnel), et les aptitudes physiques.

1.4.2- Les compétences collectives :

Elles font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent. Elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité. Des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin, la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est - à - dire à coopérer. En plus de la croissance actuelle et future du rendement, le développement des compétences accroît le sentiment d'appartenance que les employés témoignent à l'organisation et améliore leur perception dudit sentiment : c'est la culture d'entreprise. Le développement des compétences s'inspire de techniques et de théories, objet de la section suivante².

1.4.3- Compétence stratégique :

« Une compétence stratégique peut être individuelle ou collective permettant la différenciation par rapport aux concurrents ainsi que la capacité d'anticiper les

1- MEYRAT Sébastien, Gestion des compétences professionnelles en entreprise, Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES, Carouge, 11 septembre, 2009, p4.

2- BATALL Christian, « la gestion des ressources humaines dans le secteur public », éd d'organisation, Paris, 1997, p155.

marchés de l'avenir, elle peut relever d'une nouvelle technologie, d'un métier ou d'une structure organisationnelle »¹.

1.5. Les différentes approches de la compétence :

Nous allons présenter brièvement les cinq approches de la compétence à savoir :

L'approche par le savoir, l'approche par le savoir - faire, l'approche comportementale, l'approche mixte et l'approche par les compétences cognitives².

1.5.1-L'approche par le savoir :

Cette approche consistant à lier les compétences à des savoirs et l'une des plus dominante et déterminante. En effet, l'action réussie de la compétence s'explique par le fait de posséder des savoirs, il ne s'agit pas de nier que la compétence puisse être autre chose que le savoir, mais plutôt de considérer le fait de posséder des savoirs. La compétence deviendra donc des savoirs mis en œuvre, sachant que le contrôle de leur mise en œuvre disparaît et laisse la place au contrôle de connaissances, le repérage des savoirs se fait par la distinction des niveaux de maîtrise faible, fort, moyen.

Cette approche a certains avantages : elle peut être liée à des modes et méthodes d'apprentissages par les savoirs, à titre d'exemple : l'acquisition des savoirs par formation professionnelle, puis la mise en place opérationnelle de ces savoirs acquis engendra des compétences, elle est une approche idéologique, véhiculant l'idée que c'est le savoir qui est la source de réussite. En effet, plus nous savons, plus nous connaissons, plus nous sommes compétents.

1.5.2- L'approche par le savoir - faire :

Une action réussie est significative de compétence. Pour cela, les tenants de cette approche assimilent la compétence au savoir - faire.

Cette approche définit la compétence comme un savoir opérationnel et valide. Ce qui revient à dire que le savoir - faire doit être pratiqué, qu'il est lié à une action visible et vérifiable. L'idée que la compétence se mesure, se prouve et se vérifie se trouve introduite.

1- MEYRAT Sébastien, Gestion des compétences professionnelles en entreprise, Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES, Carouge, 11 septembre, 2009, , p 5.

2- FERNAGU OUDET Solveig, « Organisation du travail et développement des compétences, construire la professionnalisation », éd le Harmattan, Paris, 2006, p 35-39.

En effet, l'entreprise récompense et gère les actions utiles, réelles, palpables, celles qui se voient font avancer les choses.

1.5.3- L'approche par les comportements et le savoir être :

Parallèlement à l'approche par les savoir et savoir - faire, une approche basée sur les comportements et les savoirs être s'est développée. Ainsi le comportement est antagoniste aux savoirs et aux savoir - faire qui sont plus abstraits et ont pour ambition d'expliquer l'action. Or, le comportement est une action.

Cette approche permet de raisonner en termes de spécificités individuelles, des attitudes, ce qui permet de les distinguer des autres. Le comportement a une partie qui inclut des savoirs et des savoirs faire et une autre partie laissée à l'équation personnelle, l'actualisation de la première partie par la deuxième donne naissance aux compétences. Ceci dit, c'est le comportement qui explique pourquoi tel individu est plus compétent que l'autre. Tout comme les deux approches précédentes, cette dernière présente des imperfections.

En effet , du point de vue psychologique , le comportement renvoie à des concepts souvent implicites , dont nous ne maîtrisons pas vraiment le sens : l'intuition , le bon sens , la capacité relationnelle , le sens stratégique , la responsabilité , la déontologie , l'éthique du travail , la prudence sont des termes difficilement manipulables , repérables et contrôlables .

1.5.4- L'approche mixte :

Jusqu'à présent, nous avons distingué trois approches permettant de mieux expliqué et d'appréhender la compétence à un savoir : l'approche par les savoirs, l'approche par les savoirs faire et l'approche par les comportements et le savoir être. L'approche mixte consiste à appréhender la compétence par la combinaison des trois approches précédentes. Ainsi la compétence d'un individu s'explique par ses savoirs, ses savoirs faire et ses savoirs être néanmoins.

1.5.5- L'approche cognitive :

Cette dernière approche présente la compétence comme étant la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné, cela veut dire que l'efficacité n'existe pas en soi, mais elle est liée au contexte.

Partant de là, la compétence finalement n'est pas ce que nous faisons, mais comment nous parvenons à la faire efficacement, cela veut dire que la compétence précède l'action, ce n'est pas l'action elle-même. Ceci nous amène aux stratégies de résolution de problème mise en œuvre pour agir.

En effet, ces stratégies sont au cœur de la compétence. La compétence caractérise dans cette approche comme suit :

- La compétence n'existe pas en soi, elle est toujours située par rapport à un problème dans un contexte donné ;
- La compétence n'est pas une succession ou accumulation de compétences particulières ;
- Elle est la combinaison originale de plusieurs aspects entre autre cognitifs dans un contexte donné.

Il existe une compétence particulière qui guide l'acteur par rapport aux autres : ce sont les démarches intellectuelles. La compétence cognitive forme les configurations originales et explicatives de la réussite dans l'action : le savoir - référence, la relation au temps espace, l'interaction relationnelle.

- Le savoir références : correspondent aux connaissances déclaratives conservées en mémoire longue ;
- La relation au temps et à l'espace : permet d'analyser les formes, et complexité qui caractérise un emploi ;
- La relation à l'espace : fait référence à l'ensemble des éléments à prendre en considération lors de la résolution du problème ;
- La relation au temps : renvoi aux projections au moment où il faut agir ;
- L'interaction relationnelle : concerne les relations nécessaires permettant une meilleure résolution des problèmes.

Alors, cette démarche cognitive présente aussi ses limites : elle n'est facile à communiquer puisqu'elle décrit des automatismes inconscients, non perçus et spontanés d'un individu. Elle est plus qualitative, quand il s'agit d'évaluer les emplois, de les classer, elle est sans intérêt, elle est conflictuelle avec la formation

professionnelle classique, puisque la compétence cognitive se construit dans l'action, sur le terrain face à une situation.

1.6. Les enjeux de la compétence :

Ils existent plusieurs enjeux de la compétence qui sont différents les uns des autres par leurs natures, leurs origines, leurs caractéristiques, et leurs conséquences ainsi que par les mesures de prévention qu'ils nécessitent ¹ :

1.6.1- L'enjeu économique :

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue...). La notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises deviennent un enjeu attendent un routeur sur investissement. La notion de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail. (Lesthories de BECKER sur le capital humain)

1.6.2- L'enjeu organisationnel :

La concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à rechercher la flexibilité. Cette flexibilité peut être quantitative (l'entreprise joue sur les qualités et le volume des facteurs de production. capital comme travail) ou qualitative (l'entreprise tente de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production). La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de la mise en place de flexibilité qualitative.

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie.

1 - LETHIELLEUX Laetitia, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », éd GUALINO, Paris, 2012, p 46-47.

1.6.3- L'enjeu sociétal :

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière.

1.7. Les composants de la compétence :

Les principales composantes de la compétence, sont¹ :

- Le savoir ;
- L'aptitude;
- La motivation ;
- Le contexte ;

Le tableau suivant, explique les quatre composantes de la compétence :

Tableau N ° 1 : Les composantes de la compétence :

Savoir	« Ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mentale » (J - G millet, 2005). Exemple : S'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteur (s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation
Aptitude	Ensemble de ressource intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus. Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu. Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient. Exemple : Résistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action de manière positive

1- LECOEUR Elizabeth, « La gestion des compétences », éd de Boeck, Bruxelles, 2008, P19.

Motivation	« Processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus» (P - Roussel, 2000)
Contexte	Environnement de travail du professionnel en action. L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, Les modes de relation ... sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.

Source : LECOEUR Elizabeth, « La gestion des compétences »

1.8. Les étapes de la démarche compétence :

La gestion par les compétences comporte un important volet instrumental pour assurer sa mise en œuvre. Elle se compose d'un ensemble d'étapes : - Mise en évidence des conditions par lesquelles la performance globale de l'entreprise peut être obtenue et clarification des modes d'organisation du travail ; il s'agit de définir les responsabilités que doivent exercer les salariés pour assurer la productivité ainsi que la qualité du service à rendre aux clients ;

- Définition de référentiels qui spécifient et ordonnent les compétences attendues par l'entreprise. Celles - ci sont décrites à travers l'analyse des activités de travail ; on constate, dans les pratiques, une grande variété de modèles ;

- Différences portant sur la taille du référentiel, sur la pondération des compétences, sur les manières de les décrire ;

- Evaluation des compétences détenues par l'individu au regard de celles qui sont requises dans le référentiel. Ce positionnement a généralement lieu lors d'un entretien de face à face avec le responsable hiérarchique direct ;

- Prise de décision sur plusieurs plans, sur les priorités d'acquisition et de développement de compétence, voire sur les parcours professionnels envisageables et sur une progression de la rémunération de l'intéressé.

Les compétences maîtrisées et mises en œuvre par l'individu sont évaluées au regard de celles attendues par l'entreprise. Ces pratiques témoignent du passage.

D'une forme essentiellement collective d'évaluation de la qualification de l'individu à une forme essentiellement individualisée d'évaluation des compétences¹.

1.8.1- Les compétences observables :

Bon nombre d'organisations tiennent compte de la fréquence ou du caractère satisfaisant de l'adoption de certains comportements, pour évaluer la performance des employés, le responsable qui recourt à cette méthode d'évaluation doit toutefois être en mesure d'observer l'employé dans son travail afin de lui accorder une cote.

Les critères des compétences observables ont certains avantages :

- Ils permettent de déterminer « comment bien faire son travail »
- Ils permettent de traduire les valeurs de l'organisation
- Ils permettent une rétroaction claire et précise de la performance
- Les résultats sont difficiles à mesurer à court terme.
- Le respect des valeurs organisationnelles ou -des façons de se comporter - est important
- Le travail des personnes évaluées comporte plutôt des tâches et des activités quotidiennes

L'adaptation est une démarche d'ajustement, de traduction, d'installation où il existe toujours une marge de manœuvre.

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 un 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 durée et qu'elle se fixe comme objectif premier le travail sur les opérations intellectuelles.

1- DIMITRI Weiss, « Gestion des Ressources Humain », éd d'organisation, 2005, p516,

Section 2 : Identification et évaluation des compétences

Le bilan de compétences est la colonne vertébrale de la gestion des carrières du personnel voire de la gestion des compétences de l'entreprise. C'est le jugement porté par un tiers sur le comportement des individus dans l'exercice de leurs fonctions. Il a pour objet d'évaluer l'adéquation des dossiers personnels d'une part, d'autre part, des lacunes capacitaires au sein de l'entreprise sont identifiées pour justifier les nécessaires mesures correctives de formation, d'affectation ou de recrutement.

2.1- Identification des compétences :

L'identification des compétences requises représente une étape essentielle des bilans et des décisions fondées sur les compétences. Il faut dire que la tâche n'est pas aisée et ceci pour trois raisons¹ :

- aucun poste n'a un contenu fixe dans le temps et il faut éviter de faire des descriptions qui sclérosent la nature des missions définissant un poste donné. Il est évident que ce souci de flexibilité est prioritaire dans le contexte économique et technologique actuel ;
- un même poste peut être occupé de manière différente par des individus différents. Et cela est d'autant plus vrai qu'on s'élève dans l'échelle hiérarchique. Il faut donc aussi éviter de réaliser des listes qui sous-estiment la nécessaire adaptabilité et les possibilités d'initiatives individuelles ;
- il faut se méfier des intitulés de poste : à une même dénomination, dans une même entreprise, peuvent correspondre des compétences différentes parce que la situation et l'environnement sont dissemblables. Ce n'est pas la même chose d'être chef du personnel au siège de l'entreprise ou d'avoir ces mêmes fonctions dans une filiale à l'étranger, ni d'être ingénieur commercial dans une ville industrielle ou de l'être dans une région en voie de développement. À ces trois sources de difficulté s'ajoute une quatrième, liée à la complexité et à la diversité des missions qui composent un poste. De ce fait, il faudra non seulement choisir une méthode d'analyse, mais également

1- LEVY-LEBOYER Clude, « La Gestion des compétences », une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, 2009, éd d'organisation, Group EYROLLES, Paris, P 45-46.

décider à quel niveau peut être fait l'inventaire des compétences. Pour le poste dans son entier ? Pour des segments de ce poste définis par l'objectif des missions qui le composent et concrétisés par des domaines de compétences ? Pour des tâches spécifiques correspondant chacune à une seule compétence ? Il est évident que la réponse à cette question dépend de la nature du poste et des missions, et que le niveau d'analyse devra être décidé en fonction des caractéristiques de chaque cas.

2.2- Les outils d'identification des compétences :

L'identification des compétences fait appel à une panoplie d'outils dont les plus importants sont ¹:

2.2.1 Le bilan de compétence :

C'est une démarche qui offre la possibilité au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et motivations afin de lui permettre d'élaborer un projet professionnel, complété ou non par de la formation. Généralement, un bilan est composé de trois étapes :

- Une phase qui définit les besoins du salarié ;
- Une phase qui analyse ses motivations, compétences et possibilités d'évolution professionnelle ;
- Une phase de résultat avec plan d'action pour dérouler le projet professionnel.

2.2.2-Le référentiel de compétences :

Un référentiel de compétences décrit d'une manière factuelle l'ensemble des compétences requises pour un poste, un emploi, un métier. Ce référentiel s'élabore en commun avec les personnes concernées par le poste. Il représente un outil de référence pour les responsables hiérarchiques. Les titulaires de poste ou le responsable de ressources humaines car il donne une photographie claire et complète des activités dans un poste.

1 - GUITTET André », «Développer les compétences par une ingénierie de la formation», Paris, 1998, P35

2.2.3- La cartographie des compétences :

La cartographie des compétences sert à définir les compétences nécessaires pour chaque poste au sein de l'entreprise. C'est un processus qu'il est important de mettre en place pour pouvoir découvrir les principales lacunes en matière de compétences au sein de l'entreprise afin de fixer une stratégie d'entreprise et améliorer la performance des résultats. Pour pouvoir identifier les compétences des employés, l'entreprise peut utiliser plusieurs méthodes adaptées pour chaque objectif recherché.

2.3- Les méthodes d'identification des compétences :

Méthodes décrites ci - dessous ont été choisies en tenant compte des remarques qui précèdent et des choix qu'elles impliquent¹ :

2.3.1- L'observation :

Est sans aucun doute la méthode la plus fréquemment utilisée lorsqu'il s'agit de faire l'analyse des compétences requises pour des postes relativement simples. Elle peut être plus ou moins rigoureuse, c'est - à - dire impliquer simplement l'observation de personnes en train d'exécuter les tâches qui composent leur poste, ou bien comporter un relevé de la fréquence et du temps consacré à chacune de ces tâches.

2.3.2- L'auto - description :

Des activités par la ou les personnes qui occupent le poste à analyser est susceptible de remplacer ou de compléter l'observation. Elle peut prendre plusieurs formes : faire noter les activités successives chaque fois que celles-ci changent ; faire relever la nature de l'activité en cours, à intervalles déterminés à l'avance, par exemple toutes les heures ; ou encore demander de dresser une liste d'activités à la fin de la journée. Dans ces différentes modalités, l'auto - description a l'avantage de ne pas mobiliser en permanence celui qui est chargé de l'analyse de poste et de permettre, sous réserve de la coopération de plusieurs occupants du poste analysé, une comparaison entre des auto-descriptions différentes. Elle est donc particulièrement utile lorsqu'il s'agit de postes dont les responsabilités excluent la présence d'un observateur et où le type de tâches effectuées étudier un dossier, prendre une décision ... rend l'observation inefficace. Il n'en reste pas moins qu'il faudra, comme dans le cas de

1- LEVY-LEBOYER Clude, « La Gestion des compétences », une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, 2009, éd d'organisation, Group EYROLLES, Paris, P 46- 49

l'observation, procéder à une seconde étape dont le but sera de préciser les qualités requises par les différentes activités décrites.

2.3.3- L'entretien :

Peut être non structuré, c'est - à - dire sans liste de questions préparée à l'avance, ou structuré, de manière à aborder systématiquement le contenu des activités soit par ordre chronologique, soit en fonction des missions à accomplir, par exemple. Malgré son apparente simplicité, l'entretien exige une formation préalable qui enseigne à l'interviewer comment mettre l'interviewé à son aise, et comment recueillir toute l'information disponible. Cette méthode permet d'obtenir non seulement une description des activités, mais également des informations source que la personne qui occupe le poste considère comme étant particulièrement important ou difficile , ou même sur les activités qui lui plaisent et sur celles qui sont des fardeaux . Toutefois, comme dans les deux cas précédents, les résultats obtenus sont subjectifs, en ce sens qu'ils dépendent à la fois de l'interviewer et de l'interviewé. De plus, l'entretien descriptif ne permet d'obtenir que des données sur les activités. Mais il peut être poussé plus loin, grâce à l'utilisation d'une des deux méthodes qui suivent, et aboutir alors à une liste de qualités requises compétences, ainsi que les aptitudes et traits de personnalité qu'elles comportent.

2.3.4- La méthode des incidents critiques :

A été inventée par Flanagan (1954) pendant la Seconde Guerre mondiale et est encore largement utilisée actuellement. Comme son nom l'indique, il s'agit de recueillir des incidents qui sont, aux yeux des experts interrogés «critiques », c'est - à - dire très importants pour l'activité décrite. Ces incidents doivent avoir été réellement observés, être mis en situation, c'est - à dire décrits en fonction d'un problème à résoudre, par rapport aux intentions et aux objectifs de la ou des personnes mises en jeu, et de manière à ce que les conséquences des différents comportements adoptés puissent être évalués ou au moins décrits avec précision.

2.3.5- Une variante de la méthode des incidents critiques a été proposée par Boyatzis (1982) sous l'intitulé d' « événements comportementaux ». Elle consiste à analyser avec plus de détails un moins grand nombre d'événements. Par exemple, l'interviewé devra citer les termes exacts utilisés par un cadre pour faire rectifier par un de ses subordonnés une procédure inefficace, alors que celui - ci n'est pas

disposé à convenir de son erreur. Cette façon de faire convient probablement mieux à l'analyse des postes de cadre.

Quelle que soit la manière de l'utiliser, la méthode des incidents critiques n'est finalement qu'une forme d'entretien particulièrement structurée, qui a donc les avantages et les limites des entretiens eux-mêmes : flexibilité mais subjectivité de l'approche, nécessité de procéder à une analyse de contenu des incidents recueillis et, ensuite, de s'interroger sur les qualités mises en jeu dans les incidents favorables ou absentes dans ceux qui tournent mal.

2.4- L'évaluation des compétences :

L'évaluation de la compétence n'est pas une simple pratique, mais une question complexe. Etant une notion théorique, la compétence, en tant que telle, offre une résistance à l'observation.¹

Les termes «évaluation des compétences» ou «appréciation des compétences» sont autant de termes utilisés par les auteurs en GRH et qui renvoient, pour la plupart, à un acte managérial très bien connu aujourd'hui dans nombreuses entreprises. Toutefois, les auteurs en Gestion des Ressources Humaines ne s'accordent pas tous sur le sens de ces termes car pendant que certains trouvent nécessaire de distinguer ces deux notions (évaluation et appréciation), d'autres ne voient pas en ces termes une différence significative.

Le dictionnaire LE ROBERT donne au mot «évaluation» la définition suivante:

Action dévalué, valeur et quantité évaluée. Evaluer c'est de porter un jugement sur la valeur, le prix fixé approximativement. Pour THEVENET (1992), l'appréciation signifie la totalité du processus alors que l'évaluation ne signifie quel outil de mesure utilisé². De leur côté, Martory et Crozet (2008) voient en l'appréciation « un processus de jugement du personnel, systématisé dans une procédure qui en fixe les règles et les conditions »³.

On comprend ainsi que l'évaluation n'est qu'un outil d'appréciation, alors que l'appréciation est tout le processus de jugement et de rangement des individus quant aux exigences de leur travail. De plus, l'appréciation a été peu à peu réservée au domaine du personnel, tandis que l'évaluation se sous-entend plus dans le domaine des finances, des investissements ... etc. Toutes ces

1- MARBACH Valerie, «Evaluer et rémunérer les compétences», éd d'organisation, Paris, 2000, P 209.

2 - THEVENET Maurice, « Impliquer les personnes dans l'organisation », éd liaisons, 1992, p80

3- MARTORY Bernard & All, « GRH pilotage social et Performances », éd Dunod, paris, 2008, p74.

considérations expliquent pourquoi le terme « évaluation » est plus utilisé par plusieurs auteurs.

2.5- Les objectifs de l'évaluation des compétences :

Les enjeux peuvent se résumer en un seul mot : survivre.¹ Tous les secteurs d'activité sont concernés par cette survie qui est conditionnée par la motivation et l'épanouissement de chacun des individus au sein de l'organisation.

L'évaluation ne trouve pas en elle-même sa propre finalité : on n'évalue pas pour évaluer. Trois enjeux ou finalités possibles de l'évaluation des compétences :

- Un enjeu social : celui de la fiabilité recherchée par les clients et par les actionnaires. Dans quelle mesure peuvent-ils faire confiance aux compétences individuelles et collectives d'une entreprise ou d'une organisation ;
- un enjeu professionnel : assurer l'amélioration continue des pratiques professionnelles ;
- un enjeu de management : assurer le pilotage de la gestion des RH et des compétences au niveau de l'ensemble de l'entreprise au niveau de ses diverses unités ou processus.²

2.6- Les méthodes d'évaluation des compétences :

Une méthode d'évaluation est un outil de mesure qui consiste à comparer les résultats atteints par un employé avec des indices de mesure ou des critères préalablement définis. Pour donner des effets positifs, les méthodes d'évaluation doivent répondre à la fois aux attentes des employés et de l'organisation. En toute bonne logique, les organisations devront choisir des méthodes d'évaluation qui soient à la fois les mieux adaptées à un objectif donné et les moins entachées des défauts inhérents à chacune des méthodes. IL existe plusieurs méthodes d'évaluation des compétences. Parmi les méthodes les plus utilisées, on peut retenir :

2.6.1- L'entretien d'évaluation :

La pratique la plus répandue est utilisée dans les entreprises dans le cadre d'un face à face entre le supérieur hiérarchique et chacun de ses collaborateurs. Il

1 - LABRUFFE Alain, « Management des compétences : construire votre référentiel », éd AFNOR, Paris, 2002, P19.

2- LE BOUTERF Guy, « Ingénierie et évaluation des compétences », éd d'organisation, Paris, 2002, P 449.

porte toujours sur l'analyse des résultats de la période passée et la fixation d'objectifs pour la période à venir. Selon Teboul, «l'entretien d'évaluation est conçu comme outil de management qui permet d'améliorer les résultats à travers l'efficacité des personnes. C'est aussi un moyen de faire remonter un certain nombre d'informations concernant le fonctionnement des unités et des services , il est un outil de gestion des ressources humaines dans le sens où il permet d'identifier les besoins de formation , la gestion des emplois et des compétences , et la mise en place d'une politique salariale claire et articulée sur des évaluations préétablies »¹

L'entretien d'évaluation est un acte de management à double finalités:²

- Motiver, dynamiser les collaborateurs et favoriser la construction d'une représentations partagée du travail du salarié ;
- Développer ses compétences en identifiant les manques et les besoins, en définissant un plan individuel de formation ou des pistes d'enrichissement du travail.

2.6.2- Les tests :

Le mot «test» est dérivé de l'anglais et signifie «examen» ou «épreuve». Les tests se présentent souvent sous forme de liste de questions permettant d'identifier les traits de personnalité , de mesurer un type d'intelligence ou d'obtenir un profil des aptitudes de l'évalué. On ne compte pas moins de 4 à 5 questions pour chaque trait évalué. Les tests présentent des questions regroupant une série d'informations où chacune représente un trait particulier. Le candidat doit se positionner sur l'affirmation qui lui semble la plus proche de ce qu'il est ou de ses valeurs³.

2.6.3- L'assessment center :

L'assessment center (centre d'évaluation) ou encore bilan comportemental, est un ensemble de techniques qu'un outil en soi. Il repose sur le principe d'observation lors de mises en situation, au sein d'un lieu unique, d'un ensemble de salariés qui sont évalués par des personnes compétentes, responsables, collègues; etc. Cette démarche est largement. Adoptée par les grandes entreprises pour l'évaluation des cadres recrutés ou à recruter⁴.

¹- TEBOUL Jacques, «L'entretien d'évaluation comment s'y comporter, comment le mener», éd DUNOD, Paris, 2005, p 02.

²- DIETRICH Anne & all, « management des compétences », éd Vuibert, Paris, 2010, P 93.

³- GUERRERRO Sylvie, « Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH », éd DUNOD, 2009, P 97.

⁴- Idem, P 147.

Le principe de « centre d'évaluation » repose sur une double ambition : la reproduction d'une réalité proche de la situation de travail à travers un certain nombre d'exercices de simulation et faire apparaître, à travers ces derniers les comportements recherchés.

Un des spécialistes de la méthode, le centre d'évaluation consiste en six éléments clés, soit¹ :

- Un système d'évaluation destiné à identifier le potentiel des cadres ;
- Ayant recours à des techniques variées ;
- Mettant l'accent sur l'évaluation du comportement en rapport avec le vécu ;
- Confié à plusieurs spécialistes de l'évaluation ;
- Axé sur l'observation et l'évaluation du comportement de plusieurs candidats ;
- Un système dans lequel les phases observation » et « évaluation » sont bien séparés ;

Un nouveau caractère est observé dans cette démarche et qui repose sur les spécificités suivantes :

- Une multitude de techniques d'évaluation mises en œuvre ;
- Plusieurs observateurs ;
- La standardisation de la procédure ;
- La relation entre exercices réalisés et fonction simulée ;
- Le centre d'évaluation est la combinaison de plusieurs techniques ; individuels, collectifs, simulations individuelles ou collectives, tests psychologiques (d'aptitude, de personnalité).

Parmi les facteurs de succès de cette démarche, on peut citer² :

- L'identification claire des besoins et des objectifs ;
- La définition explicite des postes de travail concernés (missions, compétences) et des qualités comportementales à tester chez les évalués Le lien entre le poste et les exercices, constitue le principe du centre d'évaluation »
- La formation des évaluateurs ;
- Le contrôle et le suivi de la validité des décisions prises à l'issue de l'évaluation ;
- Le contrôle et le suivi de la rentabilité du centre ;
- La qualité et la précision du feed-back auprès des évalués.

1- BALICCO Christian, « Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude », éd d'organisation, Paris, 1999, P172.

2- MERCIER Estelle & all, « Gestion des ressources humaines », éd Pearson, 2004, p 148.

L'assessment center permet d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus. Des simulations sont organisées en face -à - face ou en groupe, mais l'évaluation est individuelle. Cette méthode représente plusieurs avantages, à savoir : une évaluation par un regard externe, des simulations proches des situations de travail réelles ainsi que des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents observateurs. Elle souffre néanmoins de nombreuses limites, à savoir : des couts et des résultats parfois différents du fait de la variété des outils utilisés.¹

2.6.4- Le 360 ° :

Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre, faite par son entourage professionnel. Le 360 ° est applicable dans toutes les entreprises, mais il concerne essentiellement les managers (dirigeants, cadres, responsables de projet) et, parfois, les agents de maîtrise. Pour être pertinent, la personne évaluée doit avoir 1 à 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Cette méthode se développe fortement dans les grandes entreprises. Il s'agit d'un système par lequel les compétences du manager seraient évaluées non seulement par ses responsables hiérarchiques, ses subordonnées et par lui - même. Elle permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et de leadership et les compétences « transversales ».

Pour améliorer les compétences managériales et favoriser les progrès des managers, les entreprises adoptent l'évaluation multi niveaux, appelée 360°. Un cadre est évalué par des salariés situés à trois niveaux. Par exemple, trois de ses collaborateurs, trois de ses collègues, son chef et deux cadres de même niveau que son chef. Cette évaluation peut être précédée d'une réflexion du cadre sur les perceptions que ces trois niveaux ont du style de management.²

2.7- Les décisions fondées sur l'évaluation des compétences :

Les deux démarches décrites ci-dessus (analyse de poste ; bilan des aptitudes, de la personnalité et des compétences) ont fourni deux séries d'informations, l'une sur les besoins du ou des postes, l'autre sur les ressources individuelles. Plusieurs utilisations, qu'il ne faut pas confondre, peuvent être faites de ces informations³.

1- GUILLOT-SOULEZ Chloé, « La gestion des ressources humaines » éd Gualino, 2015-2016, P 80.
2- PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressource humaines », Librairie vuibert, Paris, 2008, P 92.
3- LEVY-LEBOYER Claude, « La gestion des compétences », une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, 2009, éd d'organisation, Group Eyrolles, Paris, 2009, P 67-71.

2.7.1- Compétences et recrutement :

Elles peuvent servir, dans le cas le plus classique, à prendre une décision de recrutement, interne ou externe, dont l'objectif sera de bien associer les compétences, aptitudes et profil de personnalité requis avec les ressources individuelles. Certaines compétences, comme les compétences sociales ou celles qui concernent la présentation, écrite ou orale, d'un dossier par exemple, sont générales. D'autres peuvent être spécifiques d'une activité, d'un secteur, d'une entreprise donnée. Dans ce dernier cas, le rôle des expériences, elles aussi spécifiques, et celui des qualités qui permettent d'en tirer profit deviennent alors prédominants. Lorsque l'entreprise ne souhaite pas, pour des raisons économiques évidentes, chercher à l'extérieur des compétences essentielles ; ou lorsqu'elle souhaite, par exemple pour rétablir l'équilibre démographique de son personnel, recruter des jeunes en début de carrière qui n'ont donc encore eu que peu d'occasions de construire des compétences, il lui faudra également juger non seulement des compétences acquises, mais également du potentiel d'acquisition propre à chaque individu. Ce qui signifie que, dans la quasi-totalité des cas de recrutement, le bilan de compétences doit intégrer les trois paramètres que sont les compétences, les aptitudes et les traits de personnalité - actuels aussi bien que potentiels.

2.7.2- Compétences et développement personnel :

Dans cette perspective, les résultats des analyses de poste comme ceux des diagnostics de compétences, d'aptitudes, et de personnalité représentent des informations que l'individu doit être capable d'intégrer et d'utiliser. La restitution des informations qui ont été élaborées dans un examen d'embauche a toujours constitué une règle éthique. Ce travail est souvent frustrant pour le psychologue, dans la mesure où il est très difficile de faire changer l'image de soi, peut-être aussi parce que ces restitutions prennent souvent la forme d'une justification de la décision qui a conclu le diagnostic. De toute manière, la restitution d'informations ne constitue pas seulement une obligation morale, mais surtout une activité centrale de tout bilan de compétences qui implique une perspective de développement.

En d'autres termes, alors que les évaluations faites à l'occasion de décisions de recrutement ne doivent être restituées et commentées que pour des raisons d'ordre éthique, cette restitution devient centrale dans le bilan-développement - pour la bonne raison que le développement est une activité dans laquelle l'individu joue un rôle essentiel. Ceci explique l'importance de l'approche relationnelle, centrée sur une activité de relation entre le conseiller et le conseillé, activité qui est guidée par les quatre positions suivantes :

- La connaissance de soi, la prise de conscience de ses aptitudes sont des éléments importants du processus d'orientation et de la gestion du parcours professionnel ;
- les adultes sont, dans la plupart des cas, capables de résoudre eux-mêmes leurs problèmes professionnels. Il faut donc les aider à faire le point, mais en les rendant acteurs de leur devenir professionnel, en leur apprenant à élaborer eux-mêmes leur orientation, en les amenant à s'approprier leur devenir, pas en se substituant à eux pour prendre des décisions, et même pas en leur donnant des conseils. De ce point de vue, la démarche qui mène à l'élaboration d'un projet de développement devient plus importante que le projet lui-même ;
- l'intervention du conseiller s'inscrit dans le cadre d'une demande affective qui concerne souvent le besoin du sujet de savoir « ce qu'il vaut » et où se situent ses potentiels de développement. Rien de pathologique à ce besoin d'en savoir plus, au contraire. Mais il faut prendre en compte le fait que nous sommes tous exposés, dans notre vie active, à des retours d'informations données par des collègues, des subordonnés, des hiérarchiques, des membres de notre famille, des amis etc., informations qui ne coïncident pas forcément. L'exemple des résultats obtenus avec « Repères », que nous avons donné plus haut, le démontre clairement. Ce qui justifie le besoin de transcender ces informations contradictoires, souvent biaisées, toujours fondées sur des observations partielles et d'atteindre l'essentiel des réponses à ces « qui suis-je ? » et « qui puis-je être ? » lancinants ;
- la démarche privilégiée doit donc être non directive, « centrée sur le client ». Elle fait appel à l'empathie et est fondée sur l'idée que le rôle du conseiller consiste essentiellement à apporter « l'appui du regard de l'autre

» et surtout pas à prendre la forme d'un avis d'expert. Citons J. Aubret et coll. (1990) : « C'est dans la confrontation avec autrui que l'individu prend conscience de soi »... « Les experts (...) n'ont pas la prétention de vouloir substituer à la représentation que l'individu se fait de lui-même une autre représentation ayant une cohérence et une rationalité extérieure à la personne du consultant (...). Au-delà d'une prise de conscience d'informations nouvelles d'origine sociale, le bilan personnel et professionnel est une occasion parmi d'autres de contester sa propre image de soi... »

2.7.3- Comment favoriser le développement personnel ?

Quelles formes peuvent prendre des interventions de bilan fondées sur ces principes ? D'abord elles ne doivent pas exclure les méthodes, empruntées à la psychologie différentielle, qui ont été décrites précédemment. Mais elles doivent les accompagner, selon les cas et les besoins, d'entretiens, de certaines techniques de groupe et des aides à la démarche autobiographique.

- Les entretiens non directifs sont utilisés pour aider l'interviewé à comprendre lui-même ses problèmes, à analyser les réactions de son entourage, et à l'encourager à en parler librement. Ils sont donc particulièrement bien adaptés à cette approche puisque leur objectif est précisément de stimuler un processus de maturation psychologique, de construire et de revaloriser l'image de soi, à travers une reformulation des propos du sujet qui lui permet de mieux saisir ses attentes, ses priorités et ses problèmes (R. Muchielli, 1967).
- Les techniques de groupe mettent les consultants en contact avec d'autres personnes ayant le même type de problème qu'eux, avec l'idée que le groupe va agir sur chacun de ses membres, et notamment, va faciliter son « déblocage », améliorer sa connaissance de soi en lui apportant des possibilités de comparaison avec d'autres, et contribuer ainsi à son développement personnel (Gauthier, 1982). Le groupe n'est pas seul ; un animateur y joue le rôle de facilitateur. Les techniques de groupe sont variées : les individus peuvent y jouer leur propre rôle, des rôles assignés ou encore être chargés d'une tâche précise à exécuter en commun (Lévy-Leboyer, 1963).

- La reconstitution des autobiographies peut concerner l'ensemble de la trajectoire personnelle ou se limiter à la vie active et aux formations qui y ont préparé. Dans les deux cas, l'idée sous-jacente est de faciliter à la fois une reconnaissance de son identité et une prise de conscience de ses compétences et de ses faiblesses, décrites à travers le récit de ses expériences professionnelles. Elle peut être aidée par l'utilisation d'instruments divers, dont les « passeports » ou les « portfolio » professionnels constituent des exemples adaptés au bilan de compétences. Il s'agit de dossiers dont les rubriques font l'objet de fiches distinctes qui permettent de faire, avec l'aide d'un tuteur, le point précis de ses expériences et de ses acquis. En outre, cette démarche de bilan ne doit pas être ponctuelle ; elle doit être amorcée au moment du bilan et poursuivie dans l'avenir, éventuellement à l'aide du portefeuille, de telle sorte qu'une nouvelle attitude soit créée vis-à-vis des possibilités d'acquisition qui jalonnent la vie professionnelle.

Section 3 : Développement des compétences

L'émergence du concept de compétence correspond à une profonde mutation du contenu des situations de travail, qui oblige les salariés à avoir plus d'autonomie, d'intelligence situationnelle, voire pour ces salariés, des salariés à accomplir leurs tâches de manière collective. La gestion organisationnelle prend progressivement en compte cette évolution.

3.1- L'évolution du concept développement des compétences :

Le développement des compétences a vécu diverses péripéties dans les entreprises. De « récompense » dans les années grasses, il est devenu dosé dans les années maigres, puis ciblé et orienté savoir - faire fonctionnel. Il s'est adapté, mais n'est pas encore vraiment intégré à part entière dans la stratégie des organisations. Ces dernières recherchent encore pour beaucoup le retour surinvestissement court, privilégiant les notions techniques parce que plus aisément quantifiables, au détriment de compétences plus fondamentales.

De ce fait, la des compétences a donné lieu à des approches fort diverses. Dans la pratique, nous en avons rencontrées cinq types différents :

- Approches basées sur les connaissances, le savoir
- Approches basées sur les savoir - faire
- Approches basées sur les comportements
- Approches intégrant les savoir, savoir - faire et savoir - être
- Approches basées sur les « compétences cognitives »

Toutes ces approches sont centrées sur le seul individu : sa formation de base, son savoir - faire, sa personnalité ou sa manière d'aborder les problèmes. Ceci, comme nous le verrons plus loin, est indispensable, mais ne peut être pris en considération isolément, l'individu ayant aussi sa raison d'être, sa justification dans le cadre de l'entreprise. De ce fait, il est très difficile d'établir une relation avec la performance proprement dite, s'il n'y a pas de prise en compte de ces deux notions simultanément. La compétence n'existe donc pas en soi. Ce n'est pas parce qu'un médecin a réussi ses examens qu'il saura vraiment guérir les malades et que son cabinet sera toujours plein¹.

3.2- Définition :

Dans la mesure où les compétences sont une capacité à l'action, c'est par l'expérimentation que l'acquisition des compétences sera la plus efficace. Ceci sera valable pour tout déficit dans les savoir - faire ou les savoir - être.

Les solutions de développement privilégieront donc dans la mesure du possible la conduite de projets, l'élargissement des responsabilités actuelles, l'apprentissage par l'exemple et la pratique. Le coaching joue à cet égard un rôle essentiel celui de créer les conditions favorables à l'apprentissage et d'accompagner l'individu pour l'aider à devenir autonome dans la réalisation des tâches confiées. Les «coaches » seront à cet égard à l'écoute, observant, soutenant, avec pour seul but de faire réussir le collaborateur concerné.

Les solutions de formation en salles de classe seront profondément modifiées. Elles viseront à atteindre des objectifs concrets, de degré de maîtrise d'activités données. Elles incorporeront la mise en pratique des acquis, qui se révèle toujours si difficile. Elles permettront aux collaborateurs d'apprendre à apprendre, et de trouver eux - mêmes des solutions aux problèmes rencontrés.

1 - HELD Daniel & all, « Le développement des compétences au service de l'organisation apprenant », 1998, p 1-2.

Dans tous les cas, la capacité d'agir devra être (ré) évaluée à l'issue de la formation et suivie dans le temps, pour en mesurer le progrès.

Lorsque le déficit se situe au niveau d'un blocage du potentiel personnel, seul un développement personnel ciblé permettra de dépasser les blocages.

Dans ce cas, un coaching différent, incorporant à la fois le projet professionnel et les composantes de la personnalité méritera d'être mis sur pied, avec l'aide d'un professionnel en la matière¹.

3.3- L'importance de développement des compétences au sein de l'entreprise :

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière compte réserver un processus, expression son et sa «privatisation au plan politique» (au niveau de la direction générale). Ceci peut être réaliser par des choix quant à la place qu'ont entendu accordé à la formation continue au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations tous azimuts qui répondent à des soucis de performance et de contribution à la création de valeurs celle-ci se réalisera par non seulement l'innovation, l'esprit qualité, la flexibilité, elle peut développer en rapport avec le contexte de développement de l'entreprise, mais aussi, par la place qui sera d'accorder une mobilité professionnelle donc une importance de la navigation professionnelle au sein de l'organisation . Selon Guy LE BOTERF², il y a de plus d'organisation et d'entreprise qui envisage le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation.

1- Idem, p5.

2- LE BOTERF Guy, « Construire les compétences individuelles et collectifs, éd d'organisation, Paris, 2001, P 131.

3.4- Les types de développement des compétences :

Il existe trois types de développement des compétences à savoir¹ :

3.4.1- Le développement individuel des compétences :

Pour développer réellement ses compétences, il est essentiel de le vouloir. Dans ce but, soit la compétence à acquérir s'inscrit dans les objectifs de la personne, soit celle-ci a elle-même pris conscience du déficit existant et émis le désir de le combler. Dans les deux cas, l'individu doit être un acteur de son propre développement, de sa carrière, de sa vie.

Il s'agit ensuite d'amener l'individu au succès, grâce à :

- Une capacité à s'identifier avec les objectifs de l'entreprise (adéquation entre ses objectifs personnels et ceux de l'organisation)
- La valorisation de ses forces (activités maîtrisées) et de son potentiel exprimé en termes de SEEP
- une progression permanente, par le développement des compétences, synonyme de responsabilités accrues.

Plus les activités gérées sont complexes, plus il est difficile de les maîtriser seul.

La notion d'équipe prend alors une importance déterminante, surtout dans le cadre d'un travail en projets.

3.4.2-Le développement des compétences d'une équipe :

Une équipe n'est pas la somme des compétences disponibles. C'est la dynamique créée par des individus, aux profils variés, mobilisés par le fait de réussir ensemble un projet, une mission.

Dans ce but, il faut :

- Obtenir l'adhésion de tous par rapport à la mission et aux objectifs
- Valoriser au mieux les complémentarités, par rapport à l'ensemble des activités à remplir dans le cadre de l'équipe
- Clarifier les règles du jeu, pour favoriser un feedback permanent, source de progression pour chacun.

1- HELD Daniel & All, Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante, 1998, P 6-7.

Connaître les profils individuels de chacun (compétences, potentiels et objectifs) se révèle alors essentiel pour la dynamisation des équipes. La performance des organisations en profitera directement.

3.4.3- Le développement de l'organisation :

Une organisation performante doit se fixer des objectifs concrets en matière de développement des compétences. La plupart des entreprises se contentent d'objectifs quantitatifs, mesurables, généralement financiers. Or les objectifs financiers sont atteignables à court terme sans développement des compétences.

A long terme, il n'en va pas de même.

Derrière cette approche de l'organisation apprenante se cache une culture d'entreprise orientée vers la pérennité, avec un profond respect de l'humain. La valeur travail reprend sa juste place : celle de permettre de participer à cette « aventure humaine » qu'est une entreprise.

3.5- Les enjeux de développement des compétences :

Le développement des compétences recouvre quatre enjeux :

- L'articulation entre formation et activité de travail : la compétence ne se construit efficacement que dans une confrontation entre savoir et pratique, connaissances thioniques et expérience professionnel, réflexions et actions.
- La connaissance des processus existants : il s'agit d'analyser la manière dont les salariés construisent, consolide. Échangeant ou transmettent leurs compétences.
- La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences à caractères informels.
- L'organisation de travail et les conditions de valorisation des savoirs et des compétences Dans ce CAS toutes les conditions socio - organisationnelles qui contribuent au développement et à la reconnaissance des savoirs et des compétences seront repérer.

3.6- Performance dans le développement des compétences :

Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. Il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun a priorisé soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage

courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous entend bien entendu que ce résultat doit être « bon ». L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé). L'objectif devra en effet correspondre à un choix, présentant les caractéristiques suivantes :

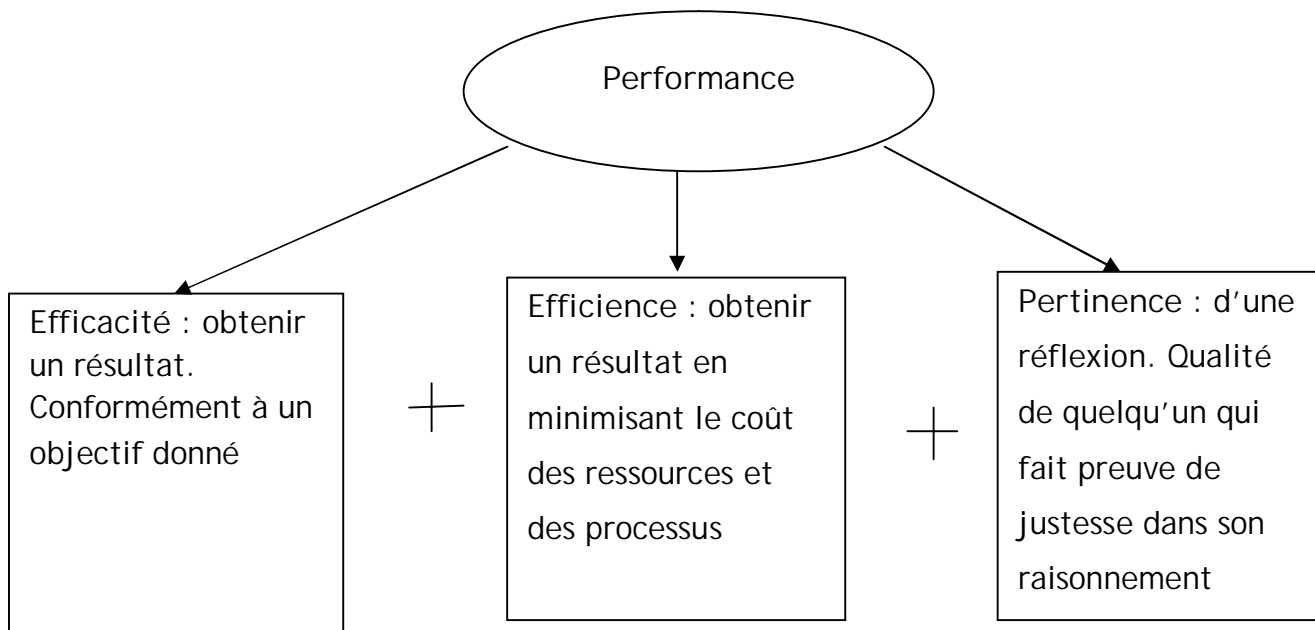
- Il traduit une recherche de cohérence par rapport à la mission et à la vocation de l'organisation ;
- Il s'inscrit dans un horizon temporel de moyen ou long terme ;
- Il s'accompagne d'une part de la définition du résultat attendu à cette échéance, et d'autre part de l'étude de la situation de départ, de façon à pouvoir identifier le parcours intermédiaire à réaliser ;
- Il est mesurable, et doit donc donner lieu à l'élaboration d'indicateurs ou d'indices.

Annick Bourguignon s'interrogeait en 1995, du fait de la polysémie qui a toujours entouré cette notion, tant dans le domaine des sciences économiques que celui des sciences de gestion, sur la définition de la performance.¹

Pour Lebas, « la performance, c'est de faire mieux que le concurrent sur le moyen et le long terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres jugés être les plus significatifs pour la satisfaction des clients ». ²

1- BOURGUIGNON André, « Peut-on définir la performance ? », Revue française de comptabilité 1995, P62.

2- MICHEL Jean Lebas, « Mesure et gestion de la performance, Journal international de l'économie », Octobre 1995, P23-35

Figure N ° 01 : la performance une notion relative¹

Source : JACQUE Stéphane, « Management de la performance »

3.6.1- Les objectifs de la performance :

Des objectifs à la performance dans un modèle rationnel : La performance est un mot à la mode, particulièrement dans le domaine du management où l'on parle beaucoup de « management de la performance » (séminaires, formations, cours ...). C'est même une notion qu'on retrouve de plus en plus dans les organisations publiques, adoptant les indicateurs du secteur privé dans une recherche d'efficacité. On entend également souvent parler de productivité, alors que la notion est difficile à préciser et renvoie à la production, ce qui exclut les entreprises de services ou fortement liées à l'économie du savoir. Pour mieux cerner la notion de performance, il s'agit d'en définir le cadre et d'en chercher une définition correcte.

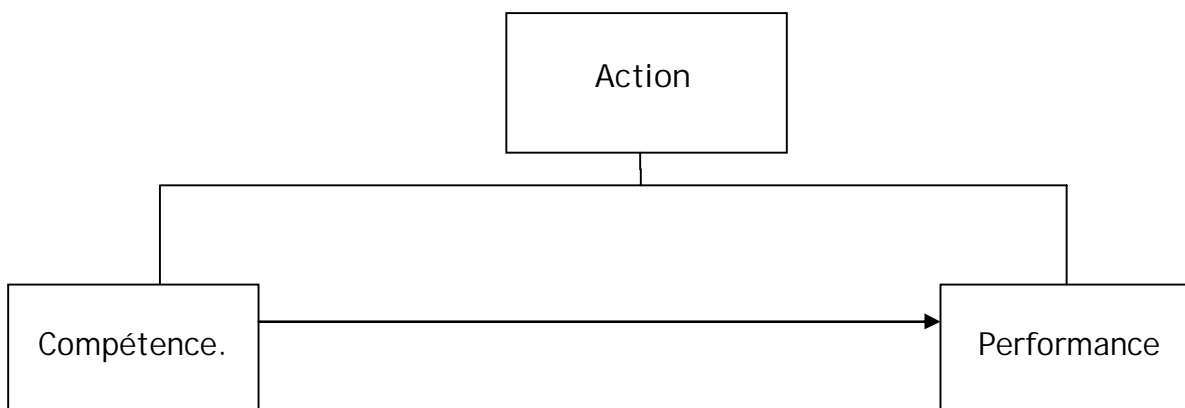
3.6.2-Le lien compétence - performance :

La préoccupation de la performance est centrale pour l'entreprise, et la stratégie est pensée et mise en œuvre essentiellement pour tenter d'atteindre cette performance. L'enjeu majeur du management stratégique de la compétence réside ainsi dans sa capacité à améliorer des performances de l'entreprise.

1- JACQUE Stéphane, « Management de la performance », année 2001, p02,

Pour mieux comprendre le lien compétence performance, c'est qu'il est dynamique. A partir d'un moment donné, peut - être qu'un individu n'arrive pas à atteindre les performances qu'il devrait réaliser (ou contribuer à réaliser). Pose une question à l'organisation, à la hiérarchie, qui est : « est-ce qu'on donne aux employés les moyens de ... ? Est - ce qu'on les forme...? Est - ce qu'on les entoure d'informations ? , d'accès aux connaissances ... ? Qui fait qu'ils pourront atteindre ces performances qu'on leur donne ». Donc, dans la mesure où cette relation est de plus en plus forte, entre compétence qu'on mobilise et performance qu'on atteint, on comprend que la performance c'est le résultat et la compétence c'est les moyen qui sont à ta disposition et que tu vas mettre en œuvre pour atteindre ce résultat¹.

Figure N ° 2 : Compétence et Performance



Source : Zarifan philippe, compétence et organisation.

3.7- Les moyens de développement des compétences :

Le développement de compétence est une préoccupation majeure pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie. Il repose sur un ensemble de moyen qui se présente comme suit :

3.7.1- Expérience professionnelle :

Le développement de la notion de compétence est la claire compréhension que celle - ci - ne peut se construire que dans permet de réaliser un quel point

1- ZARIFAN Philippe, « Compétence et organisation », éd liasons, Novembre 1999, p50.

l'expérience est apprenante et que les compétences sont acquises toute au long de la carrière professionnelle¹.

Les résultats de recherches effectués par le centre de recherche américain « centre de leadership créant care par Claude Levy le Bover dans son livre consacré à la gestion des compétences son un titre très important. Selon les diverses enquêtes réalisées par ce centre, il ressort qu'il existe au moins trois sources de développement des compétences dans le contexte de travail².

3.7.2- Le changement de fonction :

Cette catégorie de sources permet un réel développement des compétences à condition que le passage une fonction à une autre exige la mobilisation d'un savoir-faire différent et même d'un savoir être le passage d'une fonction à une autre représente une occasion de se confronté à de nouvelles expériences de nouveaux collègues et un nouvel environnement de travail qui oblige à se mobiliser pour s'adapter réussir une nouvelle action.

3.7.3- Les fonctions exigeantes :

Ceci correspond à tenir des fonctions qui nécessitent un grand sens de responsabilité, d'imagination et de confiance en soi. C'est le propre des fonctions ayant des enjeux importants pour l'entreprise ou demandant de réaliser des changements radicaux des fonctions qui ne sont pas nécessaires de prendre des décisions dans un environnement complexe et incertain et enfin des fonctions sur lesquelles on exerce une forte pression

3.7.4- L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité :

Des épreuves et des expériences permettent à l'individu, s'il prend le recul, de connaître ses limites, sa capacité de faire face à une épreuve pénible, des relations qu'il est capable de développer avec les autres, en somme, des occasions d'apprendre sur soi - même. Ces épreuves peuvent être des erreurs de comportement dans les relations avec les autres, des promotions manquées ou des postes sans intérêt ou bien encore des difficultés personnelles.

➤ L'organisation du travail :

Nous nous intéresserons plutôt aux organisations formatrices, qualifiantes et apparentes.

1- DIMITRI Weiss, « Ressources Humaines », éd d'organisation, Paris, 2003, P 459.

2- LEVY LE BOYER Claud, « la gestion des compétences » une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, éd d'organisation, group Eyrolles, Paris, P 135.

- Les organisations formatrices :
Favorisent les apprentissages individuels en proposant des actions de formation intégrées aux pratiques de travail quotidiennes.
- Les organisations qualifiantes :

Permettent le développement des compétences individuelles et collectives.

Fabienne ELLUL¹ définit l'organisation qualifiante par trois propriétés principales :

- ✓ Elle répond aux exigences de la compétitivité économique.
- ✓ Elle permet par la même un pouvoir formateur explicite la reconnaissance.
- ✓ Elle permet un meilleur niveau d'optimisation de compétence.

3.7.5- Les organisations apprenantes :

L'entreprise apprenante ne remplace ni l'entreprise formatrice ni l'entreprise qualifiante elle est d'un autre ordre son est l'organisation d'un système permettant le développement des compétences collectives. Elle implique un bon niveau d'intégration de la formation avec les Processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

3.7.6- Le coaching :

C'est l'accompagnement de personne ou d'équipe afin de développer leur potentiel et leurs compétences dans le cadre d'objectifs personnels. Le coach est donc un accompagnateur (ni consultant, ni formateur) qui a pour objectif l'adaptation des comportements de son client aux situations professionnelles considérer comme problématique. Le coaching vise développement de l'autonomie et non la reproduction de modèle.

3.7.7- La professionnalisation :

C'est un processus d'acquisition et de développement des compétences, elle permet aux salaires de progresser dans la maîtrise d'un métier qui se recompose et dont les exigences sont accrues. Cette professionnalisation concerne aussi les cadres dirigeant et les groupes de travail.

1- BELLUL Fabienne, « Organisation apprenante », éd CEDIP, Paris, 2001, P 46.

Conclusion

La compétence est un facteur stratégique de production, donc c'est un atout concurrentiel. Mais il y'a un grand nombre de chefs d'entreprises qui n'hésitent pas à réduire les budgets de formation, car ils estiment que ce sont des dépenses de luxe, nullement considérées comme des investissements stratégiques.

Il est très important, pour les entreprises, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences que ce soit individuelle ou collective, qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leur adaptation. Et aussi les compétences permettent 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 leurs ressources humaines.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

Introduction

La formation est un concept qui existe et s'est développé depuis des siècles, c'est une forme d'apprentissage pratiquée dans l'Antiquité, même au temps des anciens Égyptiens et Grecs.

Aujourd'hui la formation est devenue un enjeu stratégique et un outil pour les entreprises favorable au développement car il permet à l'entreprise d'une part de faire face par la conservation, l'adaptation et le développement de l'économie et de la technologie l'intégration des compétences du capital, en revanche, assure sa propre compétitivité.

Ce chapitre est divisé en trois parties, la première partie est un aperçu de la fonction formation, Le deuxième est l'ingénierie de la formation et le troisième est la formation et développement des compétences.

Section 1 : La Fonction Formation

La formation apparaît comme un moyen de développement économique, de promotion sociale et d'assurance-chômage, améliorant le moral et la motivation des salariés. Elle permet également aux collaborateurs d'accéder à des rôles plus significatifs, ce qui leur permet de mieux utiliser leurs compétences, de les préparer à développer pleinement leur carrière et de développer l'adaptabilité nécessaire au changement.

1.1- L'évolution historique de la formation :

Autrefois, au temps des anciens Egyptiens et Grecs et au moyen âge, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas qui s'est peu à peu modifiée au cours des siècles.

C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité :

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

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Il est vite constaté que cette innovation a dépassé la compétence des salariés.

Dès la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que par les industries.

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

Dès les débuts de la décennie 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

Au temps présent. Tous les agents voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences et s'adapter à l'évolution technologique¹.

1.2- Définition du concept la formation :

La formation doit être, à la fois, un moyen d'acquérir des connaissances et un moyen d'affronter les réalités de la pratique, c'est - à - dire privilégier les méthodes de formation et d'action par rapport aux contenus.

1.2.1- Définition 1 :

« Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leur compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles ».²

1.2.2- Définition 2 :

« La formation est un ensemble d'actions , de moyens , de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances , leurs comportements , leurs attitudes , leurs habiletés et leur capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et les objectifs

1- SEKIOU Lakhdar & All, « GRH », éd de boeck université, Bruxelles, Paris, 2001, p 325.

2- Idem, p536.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

personnels ou sociaux , pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs taches actuelles et futures ». ¹

1.2.3- Définition 3 :

« La formation est la possibilité de préparer le personnel au changement technologique, lui permettre de s'adapter aux nouvelles conditions de travail et de développer ses connaissances, pour une plus grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble ». ²

1.3- La politique de la formation :

MEIGNANT Alain, dans son livre « manager la formation », 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 ». ³

La politique de formation est l'une des politiques 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 » ⁴

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'organisations, 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.

1- LOUART Pierre, « Gestion des ressources humaines », éd Eyrollis, Paris, 1993, P 130.

2- Idem, P 130.

3- MEIGNANT Alain, « Manager la formation », éd Liaison, paris, 2005, p55.

4- SOYER jacques, fonction formation, éd d'organisation, Paris, 1999, p 45.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

1.3.1- Les composantes d'une politique de formation : ¹

Les composantes d'une politique de la formation est :

1.3.1.1- Les composantes liées aux acteurs :

Pouvoir et responsabilité sont partagés en métiers de formation chaque acteur doit à la lecture de la politique formation comprendre les rôles qu'il aura à jouer, les valeurs de l'entreprise son style de management le mode d'élaboration de la politique formation vont influencer son contenu et distribuer le pouvoir, les responsabilités et les rôles de façon spécifique.

A- la direction :

Pour l'image de l'entreprise une direction peut mettre à la disposition de la formation des moyens importants (elle mettra alors en avant son effort financier en matière de formation. Elle ouvrira son institut, son université son académie, le plus modestes ouvriront leur école au leur centre de perfectionnement.

Elle peut aussi vouloir utiliser la formation comme monnaie d'échange, l'entreprise accède à un réseau des partenaires sociaux en matière de formation pour refuser plus facilement une demande dans un autre domaine. La direction met alors l'accès sur la négociation et la recherche de consensus avec les partenaires sociaux.

B- la direction des ressources humaines :

Elle sera avant tout à la recherche d'une cohérence avec toutes les autres politiques de personnel elle en charge la gestion des ressources humaines, elle fera donc pression pour que la formation soit un moyen en phase avec sa vision de la gestion des ressources. Le développement de la motivation au travail fait également partie de ses préoccupations, elle peut vouloir faire jouer à la formation un rôle dans ce sens.

C- la direction ou le service formation :

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

1- JACQUES Soyer, Fonction formation, éd d'organisation, Paris, 2002, P 49-53.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

D- le responsable hiérarchique :

Cet acteur est apprécié sur l'atteinte d'objectifs opérationnels, la politique formation devra lui montrer en quoi la formation sera un élément favorisant l'atteinte de ces objectifs.

E- les représentants du personnel :

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

F- le formé :

Le formé aura un rôle plus au moins actifs en matière de la formation le salarié attend essentiellement de la formation une possibilité de se promouvoir dans l'entreprise.

La politique de formation mettra alors en relief cette élaboration des projets individuels et le rôle actif que doit y jouer le salarié.

1.3.1.2- les composants liés aux autres politiques :

Le texte de la politique peut comporter des éléments clairement les liaisons avec ces autres politiques (aspects commerciaux de production ou de marketing).

1.3.1.3- les composants liés aux valeurs de la culture de l'entreprise :

Les valeurs de l'entreprise devront trouver leurs expressions dans la politique de formation.

1.4- Les types de formation

Il existe cinq types de formation ¹ :

1.4.1- Formation adaptation :

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels : développement du chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements, des savoir - faire ou des savoirs - être plus efficaces .

1- SOYER Jacques, « Fonction formation », éd d'organisation, Paris, 2002, p 48.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.

1.4.2- Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité :

Dans ce cas, il existe des modifications dans le travail. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial. Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

1.4.3- Formation outil intellectuel de base (culture générale) :

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

1.4.4- Formation 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 seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

1.4.5- Formation mobilisation sur un projet d'entreprise :

Des 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. ...

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

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

1.5- Les Objectifs de la Formation :

- Donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas ou développer celle du personnel qualifié et de la hiérarchie.
- Réactualisation des connaissances techniques visant à maintenir le potentiel du personnel.
- Information du personnel sur l'entreprise, son fonctionnement, ses produits dans un but d'intégration et d'amélioration des communications,
- Formation culturelle plus large pour tous ou seconde chance pour ceux qui n'ont pu bénéficier longtemps de l'école,
- Amélioration du climat social en donnant satisfaction au plus grand nombre de demandes possible.
- Indépendamment de toutes retombées dans l'entreprise, l'insertion étroite dans le cadre d'un plan de carrière individuel ou d'une politique de restructuration industrielle.
- L'entreprise peut retenir un ou plusieurs de ces objectifs. La formation remplit des fonctions imbriquées. Ces choix ont des conséquences en termes de contenu, de bénéficiaires et de modalités¹.

1.6- Les approches de la formation :

La formation est un moyen de produire de la compétence elle peut être envisagée selon plusieurs niveau² :

1.6.1- Une approche économique :

Il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles (ou intellectuelles) de l'entreprise. L'entreprise investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelles compétences, elle attend un retour sur son investissement en termes d'accroissement de la productivité et de la compétitivité.

1- PERETTI Jean - Marie, « Ressources Humaines », 2009, p 416.

2- LAËTITIA Lethielleux, « L'essentielle de la GRH », éd GUALINO, Paris, 2012, P55.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

1.6.2- Une approche psychologique :

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

1.6.3- Une approche sociologique :

La formation devient un outil de socialisation des individus (intégrations des nouveaux salariés). Elle devient un vecteur du développement de la culture organisationnelle.

1.7- Les indicateurs de mesures de la formation :

Dans quelle mesure le niveau de formation :

1.7.1- La qualité de la formation :

Du moment où beaucoup de secteurs de l'entreprise développent un management de qualité, pourquoi ne pas chercher, en cohérence avec les systèmes voisins, la qualité en matière de formation ?

La mise en place d'une démarche qualité est très importante car elle permet d'accroître l'efficacité et la fiabilité de la formation.

Un système de formation peut être efficace, dans la mesure où il peut offrir un service de qualité d'une part, et atteindre ses objectifs tout en répondant aux attentes des clients d'autre part.

Gérer la qualité de la formation, c'est certes disposer de techniques destinées à la mesurer et assurer la réalisation, mais c'est aussi la mise en œuvre des actions de formation et l'application de ce qui vient d'être écrit.

Il existe quatre principes à suivre pour entrer dans la démarche qualité:

A- Mettre en évidence les processus de production et de compétences en intégrant la formation ;

B- Identifier et mettre sous contrôle les principales conditions pour l'obtention d'une qualité de compétence ;

C- Construire et faire fonctionner un partenariat entre les acteurs intervenant sur le processus de formation ;

D- Assurer le professionnalisme des acteurs.

La qualité de la formation, ne sera pleinement assumée que si elle est perçue comme une reconnaissance de la responsabilité, et si elle est librement acceptée.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

Elle doit faire partie du champ d'initiative de l'acteur, des décisions de coopération dont il reste le maître.

Adopter un critère de qualité, c'est se demander si le client a bien obtenu le service (les compétences) qu'il attendait. Le client est la source de la pertinence des objectifs de formation, une telle prise de position est importante car ses conséquences ne sont pas neutres en temps d'attribution d'un label qualité.

Si la compétence se définit par la mobilisation en temps opportun d'un ensemble complexe de connaissances et de capacités, alors la qualité porte aussi sur l'usage de la compétence.

Le prescripteur sera servi et satisfait si les personnes formées non seulement savent mais savent mobiliser ce qu'elles savent.

Les normes ISO 9000 éditées par l'AFNOR, en 1987, définissent l'assurance qualité comme étant : « L'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité ».

Et donc, mettre en assurance qualité le système de formation consiste:

- Dans un premier temps, à définir un référentiel, ce qui doit être fait par chacun des acteurs pour déclencher la satisfaction du client de la formation ;
- A mettre en place un dispositif d'observation des pratiques qui va mesurer les écarts entre ce qui devrait être fait et ce qui est fait réellement ;
- A préciser les modalités d'information de celui qui prendra les décisions correctives.
- A évaluer le dispositif d'observation après quelques mois de fonctionnement et à les corriger si nécessaire¹.

1.7.2- Les normes concernant la formation :

Il existe des démarches qualité reconnues pour la formation, que ce soit en termes de professionnalisme ou de process :

1- LEBOUTERF Guy, & all, « Comment manager la qualité de la formation », éd d'Organisation, Paris, 1995, p 64.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

1.7.2.1- Les normes ISO :

Les normes ISO sont des normes établies par l'International Standard Organisation. Elles ont été mises au point dans une perspective d'assurance qualité pour garantir aux clients que les dispositions prises par l'entreprise assureront la satisfaction de leurs besoins.

Concernant la formation professionnelle, la norme ISO 9001 permet de prendre en compte l'ensemble d'un processus de formation : conception, réalisation, évaluation et suivi.

Afin d'aider les organismes de formation à entreprendre un processus de certification, la Fédération de la Formation Professionnelle (FFP) a rédigé un mode d'emploi afin d'en faciliter l'adaptation et la complémentarité¹.

Tableau N°2 : Les normes ISO concernant la qualité formation

Le tableau ci - dessous relève quelques points clé pour la formation extraits de l'ensemble des normes 9001 à 9004 :

Normes	Objectifs adaptés à la formation
ISO 9001	- Assurer la maîtrise de la conception et de l'ingénierie de la formation
ISO 9002	- Assurer la maîtrise des processus qui permettront de satisfaire les exigences de qualité voulues par les clients. - Cette norme est utilisée en particulier pour les organismes offrant des packages de formation qu'ils n'ont pas conçus eux mêmes.
ISO 9003	- Expliciter les exigences de qualité des clients. - Effectuer des contrôles nécessaires pour vérifier la prise en compte de ces exigences. - Examiner régulièrement les preuves de la compétence du personnel.

1- LEBOTERF Guy, « Ingénierie et évaluation des compétences », éd d'Organisation, Paris, 2002, p 445.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

ISO 9004	- Fournir des références, des points de repère issus de l'expérience internationale et permettant de conseiller les organisations dans la mise en place d'une démarche qualité.
----------	---

1.7.2.2- Les normes AFNOR :

Ce sont des normes spécifiques à la France, Elles constituent des référentiels de spécifications qui doivent caractériser les produits et les services. Appliquées au domaine de la formation, ces normes concernant autant la demande que l'offre de formation. Les normes AFNOR sont homologuées depuis 1987. L'organisme certificateur. L'AFAQ(Association Française pour l'Assurance de la Qualité), est en France.

1.8- La formation à travers la législation Algérienne :

Pour le bon fonctionnement de la formation, l'entreprise algérienne suit un ensemble d'articles de la loi 90-11 relatifs à la relation de travail, comme suit :

Article 06 : dans le cadre de la relation de travail les travailleurs ont le droit à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail.

Article 07 : les travailleurs ont pour obligation de participer aux actions de formation , de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur.¹

Article 54 : le travailleur peut bénéficier, sous réserve de notification et de justification préalable à l'employeur, d'absences sans perte de rémunération pour suivre des cycles de formation professionnelle.

Article 57 : Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation. L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

1- Loi 90-11 relatif à la relation de travail, p489 du 25/04/1990.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

Article 58 : Tout travailleur est tenu de suivre les cours , cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser , d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales , professionnelles et technologiques .

Article 59 : L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise. ¹

Article 60 : Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail.²

1- Loi 90-11 relatif à la relation de travail, p492 du 25/04/1990.

2 - Loi 90-11 relatif à la relation de travail, p493 du 25/04/1990.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

Section 2 : Ingénierie de la formation

La formation n'est plus considérée comme une activité singulière ou même comme une fin en soi. C'est un moyen, à utiliser pleinement, divisé en plusieurs parties : anticiper et analyser les besoins, formuler des actions selon le plan, puis exécuter et enfin évaluer. Cette approche globale s'appelle l'ingénierie de la formation.

2.1- Définition de l'ingénierie de la formation :

L'ingénierie de formation constitue "l'ensemble coordonnées des travaux méthodique de conception et réalisation des systèmes de formation".¹

Selon (AFNOR, 1992-1994), «l'ingénierie de formation est l'ensemble de démarches méthodologiques articulées qui s'appliquent à la conception d'actions de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. Elle comprend : l'analyse des besoins de formation, l'élaboration d'un plan de formation, la conduite d'une action de formation (coordination et contrôle), l'évaluation des effets de la formation ». Constituant « l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation », elle est l'aboutissement méthodologique de l'idée de formation investissement : elle correspond à la démarche par laquelle un responsable de formation doit passer pour espérer être crédible comme gestionnaire à part entière.

2.2- Les étapes de l'ingénierie de la formation :

Elle correspond à la démarche par laquelle un responsable de formation passer pour être crédible.

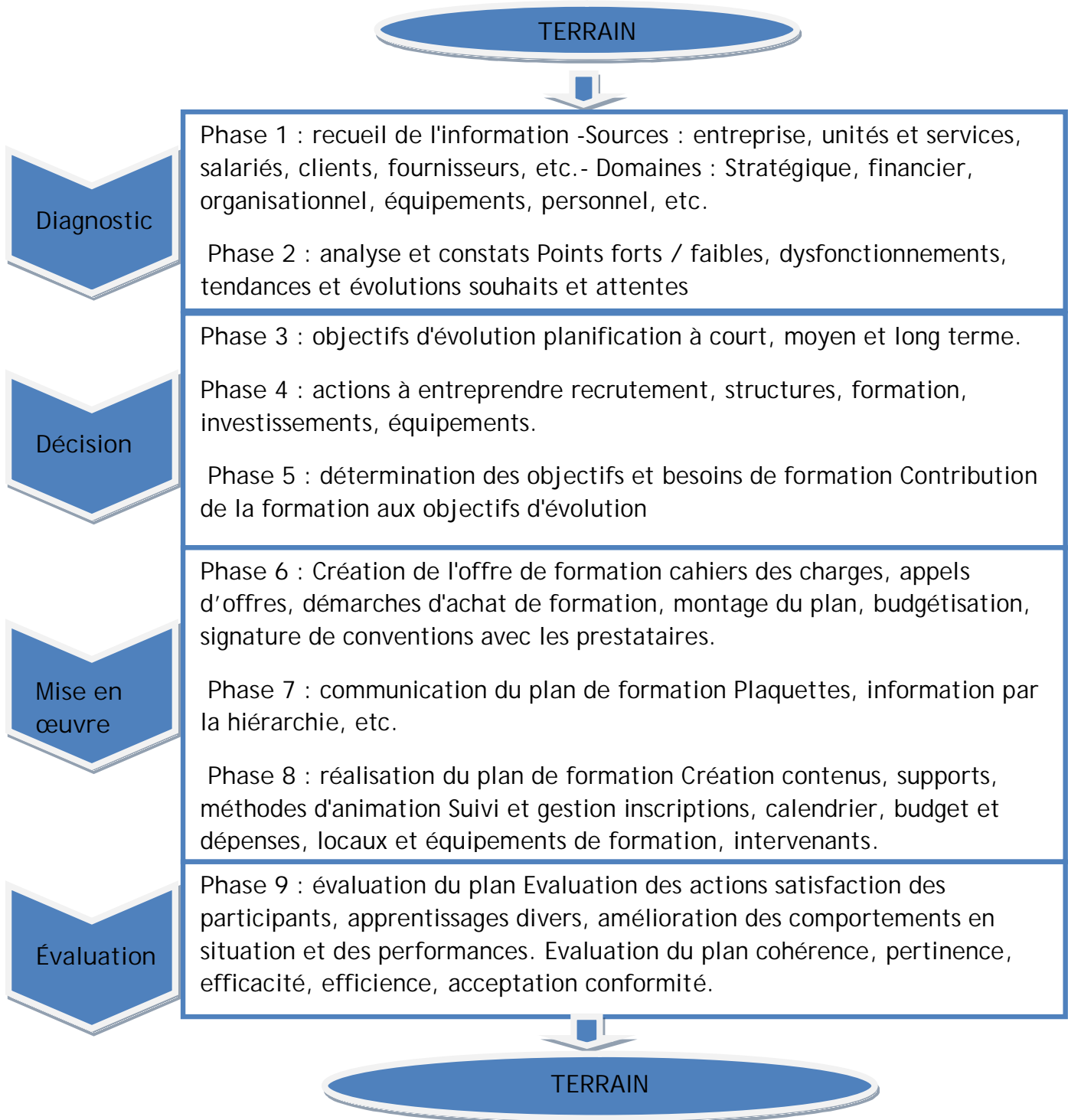
Elle est l'aboutissement méthodologique de l'idée de formation investissement. Elle correspond à la démarche d'optimisation articulée autour de quatre étapes (diagnostic, décision, mise en œuvre, évaluation) schématiser comme suit: ²

1- LE BOTERF Guy, « l'ingénierie de la formation », éd d'organisation, Paris, 1990, p 31.

2- CADIN Loïc & All, « gestion des ressources humaines pratique et éléments de théorie », éd dunod, paris, 1997, p307.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

Figure N° 3 : La démarche d'ingénierie de la formation



Source : CADIN Loïc & AII, « gestion des ressources humaines pratique et éléments de théorie »,

La lecture de ce figure permet de résumer les étapes principales de la démarche d'ingénierie de la formation en entreprise comme suit :

- Identification et analyse des besoins de formation;
- Elaboration du plan de formation ;

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

- Réalisation du plan de formation ;
- Evaluation des actions de formation engagées.

2.3- Besoins de formation :

« Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation ». ¹

2.3.1- Identification des besoins de formation :

Avant de mettre en place un plan de formation, il faut qu'il précède une phase très importante, les besoins en formation.

Cette notion de besoin en formation, veut dire qu'il y a une situation de déséquilibre ou d'un manque. Le besoin en formation est un moyen qui sert à résoudre les problèmes rencontrés et atteindre les buts fixés par l'entreprise. Donc, le recueil des besoins de formation, devrait plutôt s'appeler le recueil des problèmes à régler avec l'aide de la formation.

On distingue trois types de besoin en formation² :

2.3.1.1- Les besoins personnels :

Ces besoins sont réclamés par le salarié lorsqu'il rencontre des problèmes dans son poste. (Ou désir atteindre un objectif) dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise sans relation directe avec le poste qu'il occupe.

2.3.1.2- Les besoins individuels :

Par convention, nous considérons qu'il s'agit de besoins ne concernant qu'un seul individu dans le cadre de son poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé ; en accord avec ses managers ou son organisation.

Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

2.3.1.3- Les besoins collectifs :

Ce besoin correspond tout le groupe non seulement un individu, tous les titulaires d'un poste donnés, toutes les personnes d'un statut spécifique et tous les membres d'unité sont concernés, ce besoin aussi sur l'initiative de l'entreprise.

1- MEIGNANT Alain, « Manager la formation », éd Laisson, Paris, 2005, p 132.

2- JACQUES Soyer, « Fonction formation », éd d'organisation, Paris, 1999, P 138-139.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

2.3.2- Les types de besoin :

La fonction formation, décrit trois types de besoin¹ :

2.3.2.1- 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.

2.3.2.2- 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.

2.3.2.3- Les besoins 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.

2.4- Le plan de formation :

Le plan de formation offre plusieurs avantages aux entreprises. Un plan de formation efficace et bien construit apporte des bénéfices qui permettent à l'entreprise de se développer considérablement :

- S'ajuster aux transformations technologiques et économiques des secteurs professionnels.
- Améliorer la performance des employés, donc optimiser la rentabilité de l'entreprise.
- Motiver les salariés et augmenter leur satisfaction professionnelle.

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

1- JACQUES Soyer, « Fonction formation », éd d'organisation, Paris, 1999, p 126.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. C'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. Il comprend les objectifs , les priorités , le contenu , la pédagogie , la durée , le calendrier , le budget , les catégories de bénéficiaires , enfin , la manière dont ces actions seront évaluées¹ .

2.4.1- Les objectifs du plan de formation :

Les finalités à court, moyen et long terme qui peuvent animer une politique de formation, ainsi que les objectifs inscrits dans chacune d'elles (voir tableau suivant).²

Tableau N° 3 : Les finalités possibles d'un plan de formation

Finalité	Objectif	Situation	Exemples
Court terme (1 an) : consolidé l'existant.	Perfectionnement individuel	Acquisition de techniques/outils nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature. Comblement de lacunes ou recherche de progrès dans la tenue du poste.	Formation au traitement de texte, à la négociation. Apprentissage d'un nouveau langage de programmation
	Perfectionnement collectif pour améliorer les performances.	Prise en compte d'événements affectant un métier. Mutation touchant une équipe entière. Amélioration	Formation à la sécurité dans un atelier. Formation de toute la DRH aux nouvelles législations sur la

1- PERETTI Jean-Marie, « gestion des ressources humaine », 2003, P209 - 212.

2- CADIN Loïc & all, « GRH : pratiques et éléments de théorie », éd DUNOD, Paris, 1997, P 296.

Chapitre II : Le rôle de la formation sur le développement des compétences

		d'indicateurs, collectifs.	formation.
	Formation d'insertion	Accueillir de nouveaux entrants.	Séminaires d'intégration
Moyen terme (3ans) : accompagner et faciliter les changements.	Réussir un investissement et/ou un changement d'organisation.	Achat de nouveaux équipements induisant- des changements lourds (technologies nouvelles, procédés différents).	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine. Formation aux automatismes.
	Développer les potentiels.	Constitution, d'un vivier, d'individus à potentiel, susceptibles de prendre des responsabilités dans l'avenir.	Universités d'entreprises. Séminaires réservés aux « hauts potentiels ». Formation diplômates externes.
	Optimiser les flux promotionnels.	Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion.	Nouvelles filières d'ingénieurs. Brevets professionnels par unités capitalisables.
	Former aux métiers.	Accès des individus à des métiers actuels	Formation au métier d'acheteur de

Chapitre II : Le rôle de la formation sur le développement des compétences

		ou futurs.	formation, de chef de projet.
	Faciliter des projets individuels.	Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.	Formation de compétences. Formation à la création d'entreprise. Essaimage.
Long terme (3 à 10 ans) : préparé l'avenir	Changer de culture	Adaptation des salariés aux grandes tendances ou nécessités anticipables. Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise.	Formation de l'ensemble du personnel à la qualité, au management participatif, à l'interculturel. Universités d'entreprise, stages hors limites.
	Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation	Reconversion de salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître.	Bilans de compétences. Cellules de reconversion.

Source : CADIN Loïc, GUERIN François & All, GRH : pratiques et éléments de théorie,

2.4.2- Les étapes de plan de formation :

Pour concevoir un plan de formation de qualité, convient de suivre le cheminement décrit par PARIAT ET ALLOUCHE BENAYOUN :¹

1- ALLOUCHE-BENAYOUN Joelle & all, « Guide de l'insertion professionnelle et social », éd DUNOD, Paris, 1998, P 245, 246.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

- Identifier, évaluer et définir les exigences, les besoins et attentes du « client » en matière de formation, au moyen d'étude de besoin, de marché, d'analyses et de données, conformément à un cahier des charges.
- Réaliser des prestations répondant aux motivations de chaque participant, tenant compte de ses acquis, correspondant : à ses besoins, actuels et à venir, et à sa valorisation propre.
- Etablir un engagement contractuel triparti-entre l'apprenant, le responsable pédagogique et le client-déterminant : un descriptif détaillé de la formation, le référentiel des objectifs opératoires, un échéancier, les modalités d'évaluation des acquis.
- Mettre en œuvre pour chaque formation, les moyens techniques adaptés : locaux, matériels, supports de cours, alternance entreprise/organisation de formation.
- Favoriser la prise d'autonomie de l'apprenant et l'individualisation de la formation sans négliger les bienfaits du travail d'équipe.
- Mettre à la disposition des stagiaires des outils d'autoévaluation des connaissances acquises.
- Transmettre les connaissances théoriques nécessaire en tachant de rendre le stagiaire opérationnel et efficient dans l'entreprise et éventuellement le préparer à l'obtention de diplômes.
- Suivre et évaluer les performances individuelles, contrôler l'efficience de la formation, l'adapter à l'éventuelle évolution des besoins et attentes du client.
- Assurer la cohérence entre les déférentes prestations et méthodes pédagogiques et pour cela, former des formateurs aux nouvelles techniques, aux méthodes pédagogiques les plus performantes.
- Etablir un bilan en fin de formation portant notamment sur l'ensemble des connaissances et compétences acquises, sur le degré de satisfaction du client, sur les améliorations possibles du service, sur un éventuel nouvel état des besoins du client.
- Respecter les propositions : prix, détails, options.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

2.5 - Mise en œuvre de la formation :

Une fois la politique de la formation élaborée, l'entreprise doit gérer les actions programmées, les suivre et les évaluer. Le responsable joue un rôle important¹.

2.5.1- La gestion de la formation :

L'organisation de la formation des managers et des salariés constitue un premier volet de la gestion de la formation.

La gestion des effectifs en formation et la comptabilisation des dépenses engagées représentent le second volet.

2.5.2- L'information du service formation :

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

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

2.5.3- L'information des salariés sur la formation :

L'information sur la formation dans l'entreprise et sur les possibilités de congé formation doit favoriser la mise en œuvre d'une politique adaptée.

Cette information doit être donnée dès l'accueil, voire lors du recrutement. Les brochures d'accueil comportent généralement une présentation de la politique de formation de l'entreprise et des possibilités offertes. L'intranet apporte aujourd'hui un grand nombre d'informations à chaque salarié.

2.5.4- 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 diverses procédures.

La coordination avec les services auxquels appartiennent les stagiaires doit permettre d'intégrer les contraintes de l'activité. Dans chaque service, l'activité connaît des temps forts ou le retrait d'un ou plusieurs éléments est difficile.

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

1- PERETTI Jean - Marie, « Ressources Humaines », 2009, p422-426.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

Le respect de procédures doit favoriser :

- L'information préalable des intéressés et de la hiérarchie et donc les dispositions nécessaires.
- Le suivi des réalisations et la préparation des documents récapitulatifs périodiques.

2.5.5- La comptabilisation des dépenses de formation :

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

Certaines entreprises suivent l'ensemble des engagements financiers de formation que les dépenses soient ou non déductibles ou reprises sur l'état annuel.

L'importance des budgets de formation conduit à développer la gestion de la formation avec un progiciel de gestion de la formation en deux fonctions : d'une part, la gestion administrative et, d'autre part, la gestion prévisionnelle de la formation. Le coté administratif comprend également:

- Le calcul budget formation
- Le suivi des dépenses La constitution d'une banque de données des organismes formation
- La production de statistiques

Quant à la gestion prévisionnelle, elle se traduit par la détermination du plan et des programmes prévisionnels de formation (évaluation qualitative des stages, établissement du calendrier et des coûts prévisionnels ...)

Un progiciel de gestion de la formation doit permettre :

- De stimuler et rationaliser les choix. Quel stage correspond le mieux à une demande formulée par un salarié ou par sa hiérarchie ? Comment s'intègre-t-elle dans la carrière de ce salarié ? Quel organisme pourra réaliser cette formation ? De vérifier leur cohérence avec les objectifs de l'entreprise. Quels types de formations mettre en œuvre pour adapter les compétences du personnel aux évolutions des activités de l'entreprise ? Quels types de formation sont le plus suivis dans l'entreprise ? Par quelles catégories de personnels ? Quels sont les organismes qui assurent ces formations ? Quelles formations sont réalisées en interne ?
- D'avoir une gestion rigoureuse. Quelle est la part du budget déjà utilisée ? Quel budget sera disponible l'année prochaine ?

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

- D'alléger les tâches administratives. Combien de formations ont été réalisées (prévention. adaptation ...) ? Combien de congés individuels de formation ont été demandés les années passées, l'année précédente ?
- De gérer de manière dynamique. Quelles étaient, les années passées, les demandes de formation formulées et les stages réalisés ? Quelles formations seront à réaliser prioritairement dans les années à venir ?
- un progiciel permet de disposer en permanence d'un tableau de bord.

2.6- Suivi de la formation:

Le suivi est l'étape qui suit la formation, il se préoccupe de l'utilisation des savoirs, savoirs faire ou savoirs être cumulées durant la formation et censés être assimilés et mis en œuvre par l'employé, une fois ce dernier aura regagné son poste à nouveau¹.

- Définition :

« Il s'agit de 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 ».

- Par le biais du suivi, on devra s'assurer de l'amélioration des performances des salariés qui ont subi la formation.
- Le suivi, c'est aussi la stimulation et l'accompagnement de l'élément formé dans la mise en valeur des progrès accomplis.
- Il s'agit aussi de faire en sorte que les nouvelles connaissances, pratiques ou comportements deviennent partie intégrante des habitudes de l'élément formé.
- Le suivi est généralement assuré par le manager direct du formé ou bien dans le cas des formations visant une évolution dans la responsabilité du gestionnaire des ressources humaines.

2.7- L'évaluation de la formation :

Les pratiques dominantes de l'évaluation de la formation sont, en dehors de celles qui débouchent sur un examen professionnel nécessitant une validation des connaissances acquises, caractérisées par une seule estimation du niveau de satisfaction des stagiaires, celui-ci est largement lié à des facteurs d'ambiance du

1- SOYER Jacques, « Fonction Formation », éd d'organisation, paris, 1999, P 246.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

stage, tels que l'environnement, la personnalité du formateur ... ce qui est à l'évidence un moyen insuffisant.

La double question de savoir si le stagiaire a bien transféré les connaissances acquises dans sa situation de travail et si les résultats obtenus sont économiquement dans un rapport favorable avec les dépenses consenties reste souvent sans réponse¹.

2.7.1- Les types d'évaluation :

Il existe deux types d'évaluation² :

2.7.1.1- L'évaluation « à chaud » :

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction.

Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur. Elles peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tels que les outils pédagogiques, etc.

Cette évaluation « à chaud » peut se faire oralement ou par écrit, en groupe ou individuellement.

2.7.1.2- L'évaluation « à froid » :

Cette évaluation est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation. Les mêmes questions que celles de l'évaluation à chaud » peuvent être posées, en plus de la recherche d'informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation.

2.7.2- Les formes d'évaluation :

On peut distinguer trois niveaux d'évaluation : celui de l'acquisition effective, pendant le stage, de connaissance et de savoir - faire nouveaux, celui du transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle et celui de l'évaluation des effets de ce transfert sur les performances de l'entreprise.

L'évaluation ne peut se faire qu'en fonction des objectifs assignés à l'action.

Ces objectifs sont à court, moyen et long terme :

1- PERETTI Jean-Maie, « Ressource humaine », 2009, P 426-428.

2- Idem, P 427.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

2.7.2.1- L'évaluation à court terme :

L'évaluation consistera ici à observer l'acquisition effective de connaissances. Savoir - faire ou comportements à partir d'objectifs définis de façon opératoire (à la fin de la formation, le stagiaire doit être capable de ...). Les capacités étant formulées en termes des comportements observables et mesurables.

Plusieurs niveaux de maîtrise de la capacité (par exemple : pas capable / capable. avec de l'aide / capable, de façon autonome / capable) sont définis. Le taux de réussite est obtenu en affectant des valeurs chiffrées à chaque niveau d'objectif.

Il faut également vérifier que le niveau de performance atteint se transfère effectivement sur les comportements au travail ; on peut effectuer une évaluation différée, trois à six mois après la formation après avoir fixé de façon précise les critères d'observation. Les résultats sont formulés ainsi :

$$\frac{\text{Nombre de stagiaires manifestant effectivement les comportements attendus}}{\text{Nombre de stagiaires concernés}}$$

Si l'action fait l'objet d'un calcul prévisionnel de rentabilité, on vérifie l'attente du résultat en comparant la rentabilité constatée.

Par exemple, si l'on a entrepris une formation des vendeurs pour accroître le chiffre d'affaires, on comparera prévisions et résultats effectifs.

On pourra aussi mettre en rapport coût de la formation et gain constaté.

On réalise un audit d'efficacité (les objectifs ont- ils été atteints ?) et un audit d'efficience (ont- ils été atteints au moindre coût ?).

2.7.2.2- Evaluation des actions à moyen terme :

L'effet attendu de la formation s'inscrit dans la réussite de projets d'investissements et de changements organisationnels. La formation doit éviter des risques (non - maîtrise des délais, des coûts, des objectifs de productivité).

La formation est une mesure de prévention. Elle contribue à réduire les risques. La formation a également des objectifs d'augmentation des compétences. En termes de résultats, l'observation de l'acquisition des comportements adaptés lors de phases clés du projet répond à la question suivante : l'entreprise dispose-t- elle à temps, en effectifs suffisants, des équipes compétentes et motivées pour faire tourner les nouvelles installations au niveau de performances et de qualité voulu ?

Un audit d'efficacité et d'efficience est également souhaitable pour :

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

- Les formations promotionnelles tant au niveau qualitatif que quantitatif. L'analyse des échecs éventuels (promotion suivie d'une mutation ou un départ). L'évolution des indicateurs sociaux (absentéisme...) et économiques (productivité...) à la suite de la promotion après formation d'un nouveau responsable sont des points importants à suivre.

Alain Meignant insiste sur les éléments comme « la vérification des compétences acquises lors de l'accession à un nouveau poste , le constat d'une mise en œuvre effective de ces compétences , la pertinence des objectifs et du contenu de la formation par rapport au poste , la pertinence des choix de la politique sociale par rapport aux besoins d'effectifs dans les postes considérés , la performance du système de formation dans sa capacité à fournir au moment opportun les agents formés au niveau requis , la cohérence entre le dispositif de la formation et les autres dispositifs associés ou alternatifs (mobilité , recrutement ...) ;

- les formations extra professionnelles.
- les formations aux nouveaux métiers.

L'évaluation de la formation est, à moyen terme, indissociable de l'évaluation de la gestion prévisionnelle de l'emploi.

2.7.2.3- Evaluation à long terme :

La formation étant reconnue comme variable stratégique, l'évaluation de sa portée à long terme est nécessaire. L'évaluation porte sur :

- La cohérence stratégie de formation / stratégie de l'entreprise ;
- La diffusion du système de valeurs du projet d'entreprise (l'impact de la formation sur la diffusion d'une culture s'apprécie dans le long terme) ;
- la prévention des inadaptations, en particulier pour éviter de marginaliser certaines populations de l'entreprise du fait des évolutions technologiques ;
- L'attention portée aux catégories sensibles, qu'il s'agisse des populations non qualifiées ou de l'encadrement maison » non diplômé ;
- à long terme, l'auditeur doit reprendre à la question suivante : « la politique de formation permet- elle d'éviter tout gaspillage de la ressource humaine ? »

La non-formation d'un salarié dont le potentiel aurait permis, à un coût acceptable, d'améliorer la compétence en fonction des besoins de l'entreprise peut être considérée comme un gaspillage.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

Section 3 : La formation et le développement des compétences

Une formation adaptée apporte un niveau de compétence vis-à-vis des clients et de maîtrise d'un vrai métier, ce qui permet de les fidéliser dans un contexte valorisant, leur donnant une visibilité sur leur évolution professionnelle. Consciente des opportunités offertes par la formation, l'entreprise a ouvert un véritable parcours professionnel à travers la formation initiale et la formation continue.

3.1- Nécessité de la formation dans le développement des compétences :

La question du développement des compétences professionnelles occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des individus. Un tel engouement est lié 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 socio - économiques, les programmes de formation professionnelle sont désormais des axes sur le développement des compétences afin de contribuer au développement culturel, économique et à la promotion sociale »¹

3.2-Les outils et techniques de développement des compétences par la formation :

Quelles expériences pour quelles compétences ?² :

L'idéal serait, bien évidemment, de posséder une liste de compétences et, en regard, une liste des expériences qui permettent de les développer. Ce que nous savons actuellement sur ce sujet vient des études américaines qui ont essentiellement consisté à demander à ceux qui se sont effectivement développés par le biais d'expériences profitables ce qui les améliorés, et, plus précisément, quelles expériences ont été les plus fructueuses et ce que chacune d'entre elles leur a appris. Le classement des compétences qui en résulte :

La liste des expériences fructueuses a été établie à partir des événements clé signalés par un ensemble de cadres comme étant des occasions d'acquérir de nouvelles compétences. Elles sont classées en cinq grandes catégories :

1- Loi n 391-400 du mai 2014 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social au JO du 5 mai 2004.

2- LEVY-LEBOYER Claude « la gestion des compétences »une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, éd d'organisation, 2006, p 120.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

- Un projet nouveau à mettre en œuvre : il peut s'agir du développement d'une filiale à l'étranger, d'une usine, d'un service, ou encore d'une ligne de produit, qui sont mis en route - bref, l'occasions de montrer ses capacités d'initiatives et d'organisation sur un terrain vierge et avec une certaine autonomie ;
- Une opération qui pose problème et qu'il faut soit remettre en état, soit profondément réorganiser, dans des conditions souvent rendues difficiles parla présence d'obstacles comme une crédibilité à renforcer, des problèmes d'autorité, ou encore la nécessité de défaire ce qui ne marche pas, tout en construisant quelque chose de nouveau ;
- La responsabilité entière d'une activité importante, qui peut être une mission spécifique, la mise en œuvre d'une nouvelle collaboration, une acquisition, des négociations avec les syndicats
- Le passage d'un poste opérationnel à un poste fonctionnel ou vice - versa, ce qui fait appel à de nouvelles façons de travailler, donne l'occasion d'avoir des contacts avec de nouvelles catégories de personnel, et fait dépendre d'un cadre hiérarchique différent ;
- Un accroissement de responsabilité dans ses fonctions actuelles, du fait du développement d'un produit ou d'un marché, de la multiplication des problèmes posés par sa position actuelle évolution qui peut se traduire par une augmentation du budget, du nombre de subordonnés , ou de services à gérer.

3.3- 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 parie 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

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

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 .

3.3.1- 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 » ¹

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

3.3.2- 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.

3.3.3- 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.

1- DENIS Clerc, « la qualité des travailleurs », éd Vuibert, Paris, 1995, p10.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

3.3.4- Les approches de développement de compétences :

« 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 » ¹.

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 .

3.4- Les référentiels de compétence et de formation :

Un référentiel doit être élaboré d'une façon concertée, il doit être aussi sanctionné par les hiérarchiques. Donc nous avons distingué trois types de référentiel de compétence qui sont ² :

3.4.1- le référentiel de l'activité :

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

1- LE BOUTERF Gay, « construire les compétences individuelle et collectives », éd EYOLLES, Paris, 2001, p 135.

2- GUITTET André, « Développer les compétences », paris, 1998. P62-63.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

3.4.2- Le référentiel de compétence :

Une compétence elle s'exerce dans les différents contextes professionnels telle que vendre, faire fonctionner. Gérer. Comme elle devient s'exercer aussi dans le contexte. Opérationnel, spécifiée lorsqu'elle se rapporte à une activité très précisément définie dans son contexte, telle que vendre tel produit, faire fonctionner telle machine, gérer le budget de fonctionnement du service. Le référentiel de compétence permet de décrire l'ensemble des compétences requises pour un poste, un emploi, un métier, il représente un outil de référence pour les hiérarchiques et les titulaires du poste ou le responsable de ressources humaines. Le référentiel doit être opérationnel et directement utilisable par les intéressés.

3.4.3- Le référentiel de formation :

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

3.5- Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences :

Selon DANIEL PERNIN pour mettre la formation au service du développement des compétences, il existe six principes¹.

3.5.1- Situer la formation dans un processus éducatif :

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement 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 renforcent ou réduisent 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

1- BARTHOD Michel & all, « développement des compétences et stratégie de l'entreprise », éd d'organisation, Paris, 1987, p 112.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

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 formes ;
- 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).

3.5.2- Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages:

On appelle " maître d'ouvrage «, le client qui a besoin de compétences pour atteindre ses buts, il organise la formation dans le cadre du processus de développement des compétences. Comme le client, le maître d'ouvrage a tendance à minimiser le temps et l'argent qu'il faut consacrer à la formation pour qu'elle soit vraiment utile.

3.5.3- Promouvoir le bon usage de la formation :

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

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

tout en montrant en quoi la formation peut contribuer à combler les défauts qui peuvent exister

3.5.4- Etablir des cahiers de charge :

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

3.5.5- Concevoir une action de formation adaptée :

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

3.5.6- Choisir les actions prioritaires :

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'entreprise puisse toutes les financer, donc il convient de faire des choix en tenant compte de la priorité et de l'urgence de l'action. Ces choix des actions retenues sont faits par les dirigeants opérationnels clients et non les maîtres d'œuvre (les organisations de la formation).

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.

3.6- L'impact de la formation sur le développement des compétences :

Il existe différents impact de la formation sur le développement des compétences sont comme suit :

3.6.1- L'impact de la formation sur les composantes de la compétence :

DENNERY Marc distingue cinq composantes de la compétence. Les trois premières parmi elles sont bien connues des formateurs qui les utilisent pour concevoir leurs programmes de formation, il s'agit du savoir, savoir - faire, et savoir être. DENNERY Marc ajoute à ces trois premières composantes deux autres qui sont plus originales et plus difficiles à cerner¹ : les démarches intellectuelles et la confiance en soi.

1- DENNERY Marc, « piloter un projet de formation », Éd ESF. France, 2000, p. 25

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

3.6.1.1- L'impact de la formation sur les connaissances :

On peut citer trois impacts liés à la connaissance :

A- L'impact de la formation sur les savoirs :

On peut distinguer deux types qu'il convient de retenir :

- 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 leur sens, que par rapport à une situation bien connue de l'apprenant, et que l'on pourrait appeler «savoirs ou connaissances contextualités».

B- l'impact de la formation sur les savoir - faire :

Le savoir - faire est la connaissance des moyens qui permettent l'accomplissement d'une tâche. Le concept savoir - faire, renvoie à 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 savoir - faire intellectuels.

Il reste à ne pas confondre le savoir faire avec la compétence. Lorsqu'on maîtrise un savoir - faire, on sait faire en général ou dans une situation expérimentale par exemple, un employé arrive à faire dans une salle de formation mais on n'est 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 habileté .cette habileté, manuelle ou intellectuelle, on l'acquiert en fait en se confrontant au « terrain ». C'est par l'expérience, que l'on devient habile, compétent. Il y a souvent un malentendu autour de la question du savoir faire et de la compétence, entre d'une part, les exigences des managers, et d'autre part, les capacités des formateurs. Le meilleur des formateurs ne pourra jamais que produire des savoirs - faire. Les managers demandent toujours des stagiaires compétents.

C-Impact de la formation sur le savoir - être :

Certains managers, encore plus que du savoir - faire, attendent de la formation qu'elle produise du savoir - être. La formation a- t- elle donc pour mission de produire des savoirs - être ? Nous allons répondre à cette question à travers les différentes dimensions du savoir - être comme suit :

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

► Développer des qualités morales :

La première dimension du savoir - être recouvre ce que l'on appelle généralement « les qualités morales». Il s'agit entre autre de la conscience professionnelle de l'ambition, du charisme, du sens de responsabilité, et de l'honnêteté etc. ... Toutes ces dimensions de la personnalité font référence au côté positif qu'au côté négatif. Il se cache derrière elles des jugements moraux, mais aussi des profils d'homme et de femmes particulièrement adaptés à l'organisation. C'est pour cela que les décideurs cherchent toujours à développer ces qualités morales, notamment par le volet - 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 .

► Changer le caractère :

Le caractère se réfère à quelque chose qui s'inscrit en chacun de nous et qui ne peut être changé radicalement, mais seulement développé. 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 des employés « soumis » et « introvertis » en des collaborateurs « proactifs ».

► Développer les goûts et intérêts :

Le personnel peut avoir le goût pour le travail manuel ou pour une activité plutôt intellectuelle. Il peut aussi avoir intérêt à réaliser des travaux plutôt « créatifs » ou plutôt « méthodiques ». Ces goûts et intérêts vont guider ses conduites, orienter ses pratiques professionnelles. Ils sont donc déterminants dans son comportement.

► Produire des comportements stéréotypés :

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

3.6.1.2- l'impact de la formation sur les comportements et les aptitudes:

L'impact de la formation sur les comportements et les aptitudes se résume comme suit :

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

A- Impact de la formation sur les démarches intellectuelles :

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

Ces démarches intellectuelles sont au cœur des compétences et elles se développent principalement par l'expérience. C'est en étant confronté à des « situations - problèmes » que chacun peut élaborer sa manière de les résoudre. Il existe trois grandes manières de résoudre les problèmes et donc trois types majeurs de démarches intellectuelles qui sont ¹:

- L'application,
- L'adaptation,
- La création.

L'application regroupe les démarches qui consistent à appliquer des procédures de résolution de problèmes parfaitement définis.

L'adaptation est une démarche d'ajustement, de traduction, d'installation ou il existe toujours une marge de manœuvre.

La création quant à elle, est une démarche au cours de la quelle 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.

B- 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.

1- Dennery Marc, « piloter un projet de formation », éd ESF, France, 2000, p 25.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

C- L'impact de la formation sur la motivation :

DENNERY présente dans son livre « piloter un projet de formation » les trois facettes de la motivation et l'impact de la formation sur elles : la satisfaction, le processus motivationnel et l'implication.

► Impact de la formation sur la satisfaction :

Une personne satisfaite n'est pas forcément motivée, mais une personne insatisfaite risque fort d'être démotivée. Nous retiendrons donc qu'il existe un lien entre la satisfaction et la motivation. « Dans le passé, la formation pouvait contribuer à la satisfaction du personnel. De nombreux plans de formation ont intégré une large partie de formations dites «ré compenses». Les demandes de stage les plus farfelues étaient alors acceptées dans le but évident d'acheter la paix sociale. Puis vint la crise, les restructurations, la recherche de la compétitivité ... et l'investissement formation devait permettre d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, et en même temps un grand nombre de salariés se retrouvaient sans formation.

► L'impact de la formation sur le processus motivationnel :

Nous retiendrons le modèle du processus motivationnel de VROOM qui part du postulat selon lequel tout comportement motivé est le produit d'un choix. Ce dernier est fonction de trois facteurs principaux :

- L'expectation : qui correspond à l'image que la personne a de sa capacité à atteindre l'objectif fixé.
- L'instrumentalité : qui est la probabilité perçue de recevoir telle récompense en accomplissant telle action.
- La valence qui dépend de la valeur accordée par l'individu à la récompense qu'il peut obtenir.

► Impact de la formation sur l'implication :

L'implication désigne l'attachement du salarié à son travail et à son entreprise. Elle recoupe donc la notion d'adhésion. Il faut que le salarié adhère aux principes, valeurs et croyances de son entreprise pour qu'il soit attaché à elle et se livre, sans retenue, dans son travail.

Chapitre II :Le rôle de la formation sur le développement des compétences

Conclusion

A la fin de ce chapitre, on peut dire que la formation est vue comme un moyen d'aligner les actions stratégiques de l'entreprise, qui permettent aux travailleurs de s'adapter à l'évolution des technologies et des conditions de travail, et de réduire les déséquilibres, d'une part il existe entre le salarié et son poste, d'autre part il rend le cadre Un objectif et une attente spécifiés, qui sont également un ensemble de mesures à prendre pour atteindre l'objectif Obtenir ou améliorer les qualifications des travailleurs.

De ce fait, les entreprises doivent opter pour une bonne ingénierie de la formation, c'est-à-dire un ensemble de démarches méthodiques et cohérentes qui se traduisent par des plans de formation, établis dans le but d'acquérir une certaine flexibilité stratégique, qui permette l'adaptation aux changements et le développement des compétences.

Un programme de formation est un outil stratégique de gestion des ressources humaines car il En lien avec la politique, toutes les formations en cours et à venir pour l'année sont regroupées Définition de l'entreprise. La formation apparaît comme un moyen efficace de rendre les salariés de l'entreprise acquérir un ensemble de connaissances théoriques et pratiques pouvant contribuer à leur Tâches actuelles et futures.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

Sections 1 : Présentation de l'entreprise SONATRACH DIVISION EXPLORATION

1.1- Présentation de l'entreprise SONATRACH :

SONATRACH « Société Nationale pour la recherche, la production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures (S.P.A) » est une entreprise Algérienne un acteur international majeur dans l'industrie des hydrocarbures, elle est classé 1ère en Afrique et 12ème dans le monde en 2013.

Après l'indépendance, à très tôt compris que l'accès à l'énergie est une voie essentielle menant au développement économique, social et politique. C'est dans cette perspective qu'au lendemain de son indépendance, l'Algérie a créé, le 31.12.1963 par décret N ° 63-49, SONATRACH « Société nationale de transport et de la commercialisation des hydrocarbures »

1.2- Historique et politique de la SONATRACH :

Depuis 1955, date des premières découvertes de pétrole et de gaz en Algérie, l'industrie pétrolière s'était développée sous contrôle de société étrangère pour la plupart Française, selon un régime de concession codifié dans ce qu'on appelait le code pétrolier saharien.

1962, ce code qui réglementait les activités des sociétés engagées dans la recherche, la production et le transport des hydrocarbures fut, par l'accord d'Evian, maintenu provisoirement jusqu'au 31 décembre 1963.

Par ailleurs, l'Algérie indépendante, confrontée à de graves problèmes nés de son état de sous - développement économique et social, entendait mobiliser l'ensemble de ses ressources pour édifier une économie indépendante et prospère et assurer un niveau de vie décent à ses habitants.

Néanmoins, ce but ne pouvait être atteint tant que les ressources naturelles de l'Algérie restaient exploitées par des sociétés étrangères qui restaient indifférentes aux préoccupations et aux intérêts supérieurs de la collectivité algérienne, lesquels, estiment-elles, ne s'accordaient pas avec les leurs.

C'est ainsi qu'a été créé par décret N ° 63-491 du 31 décembre 1963, la société nationale SONATRACH, société d'état dont le but initiale, limité au transport et à la

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

commercialisation des hydrocarbures fut élargie en 1966 à toutes les autres activités de l'industrie pétrolière.

Et depuis, les décisions de nationalisation du secteur des hydrocarbures prises par l'état algérien le 24 février 1971, qui était l'aboutissement d'une grave crise entre l'Algérie et les sociétés concessionnaires, les activités de la SONATRACH se confondent, à peu de chose près avec l'ensemble du secteur des hydrocarbures.

Les premières activités avaient consisté à prendre pied progressivement dans le domaine du transport, de l'exploration, de la production de la pétrochimie et de la distribution des produits finis.

Aujourd'hui, la SONATRACH assure les missions stratégiques centrées sur les domaines de la recherche, de la production, du transport, ainsi que ceux du traitement du gaz naturel (quatrième plus grand fournisseur de gaz au monde) et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international.

Dans le cadre de sa nouvelle organisation, SONATRACH détient désormais la totalité de capitale (100 %) des sociétés de distribution des produits raffinés (lubrifiantsetc.....) : NAFTAL, ENIP. D'autre part, le capital des sociétés de services pétroliers ENGTP, ENAFOR, ENAGEO, ENTP et ENSP est détenu à 51 % par SONATRACH.

1.3- Mission et Objectifs de la SONATRACH :

1.3.1-Missions de la SONATRACH :

- La prospection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures.
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures.
- La liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux.
- La transformation et le raffinage des hydrocarbures.
- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie avec les sociétés étrangères, la prise et la détention de tout portefeuille d'action, les prises de participation et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer, en Algérie ou à l'étranger.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

- L'approvisionnement du pays en hydrocarbures à moyen et long terme.
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute forme d'énergie.
- Le développement par tout moyen de toute activité ayant lien direct ou indirect avec l'industrie des hydrocarbures et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour SONATRACH et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social.

1.3.2- 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 d'activités.

1.4- Organigramme de la SONATRACH :

L'organigramme de la SONATRACH comprend les structures suivantes :

1.4.1- 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 ans. Un rapport sur la gestion de SONATRACH est soumis à l'assemblée générale une fois par semestre.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

1.4.2- 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. Il 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.

1.4.3- Les Directions Corporate (DCP) :

Directions Corporate de la SONATRACH sont :

A- 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 sociale, 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.

B- Direction Corporate Stratégie, Planification & Économie (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.

C- 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

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

financier, la gestion des relations avec les banques d'affaires, la fiscalité, patrimoine et assurances du Groupe m, 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 reportage générale de groupe.

1.4.4- Les Directions Centrales :

Les Directions Centrales de la SONATRACH sont:

A- Direction Centrale Filiales et 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, financiers, ressources humaines et juridiques.

B- Direction Centrale Activités Centrales (ACT) :

Chargée de l'élaboration de politique en matière de gestion rationnelle des moyens.

C- Direction Centrale Juridique (JUR) :

Chargée de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leur application.

D- Direction Centrale Informatique et 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.

E- Direction Centrale Marchés et Logistique (MLG) :

Chargée de développer la fonction chaîne logistique intégrée de la société, permettent d'élaborer un politique achat avec ses procédures adaptées de réduire les couts et d'assurer des standards de qualité.

F- Direction Centrale Santé, sécurité et 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.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

G- Centrale Business Développent (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.

H- Direction Centrale Recherche et 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.

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.

1.5- Les Activités:

Elles exercent les métiers du groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'en international. Il s'agit de :

1.5.1- Activité Transport par Canalisations (TRC) :

Qui a sous sa tutelle l'exploitation des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires, la maintenance des installations et canalisations.

1.5.2- Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie (LRP) :

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.

1.5.3- Activité Commercialisation (COM) :

Qui a sous sa tutelle la commercialisation extérieure, la commercialisation sur le marché intérieur et le transport maritime des hydrocarbures.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

1.5.4- Activité Exploration et Production (EetP) :

Qui a sous sa tutelle l'exploration, la recherche et développement des hydrocarbures et des nouvelles technologies, la production, l'engineering et la construction.

A pour missions essentielles :

- L'élaboration et l'application des politiques et stratégies de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier en effort propre et en association ;
- La conduite et le développement des activités de prospection et de recherche des hydrocarbures ;
- Le développement et l'exploitation des gisements pour la valorisation optimale des ressources d'hydrocarbures
- Les études et la réalisation de projets de développement pour les nouveaux projets, ainsi que les études et la réalisation de projets de réhabilitation des installations de traitement des hydrocarbures ;
- La recherche, la négociation et le développement de nouveaux la contribution projets en interne et au développement à l'international des métiers relevant de son domaine.

A- Organisation de l'Activité Exploration et Production :

L'Activité Exploration et Production est organisée comme suit :

- Un Pôle Exploration et Développement ;
- Un Pôle Exploitation et Production ;
- Un Pôle Engineering et Construction ;
- Une Direction Ressources Humaines ;
- Une Direction Études et Planification ;
- Une Direction Finances ;
- Une Direction Juridique ;
- Une Direction Santé, Sécurité et Environnement ;
- Un Coordonnateur Sûreté Interne d'Établissement ;
- Des Conseillers.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

- Le Pôle Exploration et Développement :

Le Pôle Exploration et Développement a pour missions essentielles :

- La participation à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de la Société en matière d'exploration ;
- La définition de la politique générale de la gestion, la planification et la programmation des opérations de forage ;
- La conception et la définition des plans de développement et d'exploitation des gisements, la préparation des programmes y afférents ainsi que la définition des options de développement de chaque champ ;
- La déclinaison de la stratégie et des politiques de SONATRACH relatives aux activités en Association ainsi que la gestion des contrats d'Associations dans l'amont pétrolier et gazier en Algérie.

- Organisation du Pôle Exploration et Développement :

Le Pôle Exploration et Développement est composé de :

- Une Division Exploration ;
- Une Division Forage
- Une Division Pétroleur Engineering et Développement ;
- Une Division Associations ;
- Une Direction Projet Développement HMD et Périphéries ;
- Une Direction Projet Développement Sud - Ouest ;
- Une Direction Projet Stimulation et Évaluation des Puits d'Exploration ;
- Une Direction Projet Ressources Non Conventionnelles ;
- Un Coordonnateur SIE ;
- Des Assistants.

ORGANIGRAMME DE SONATRACH
N° 435-DGA001(R29) du 18 Novembre 2015

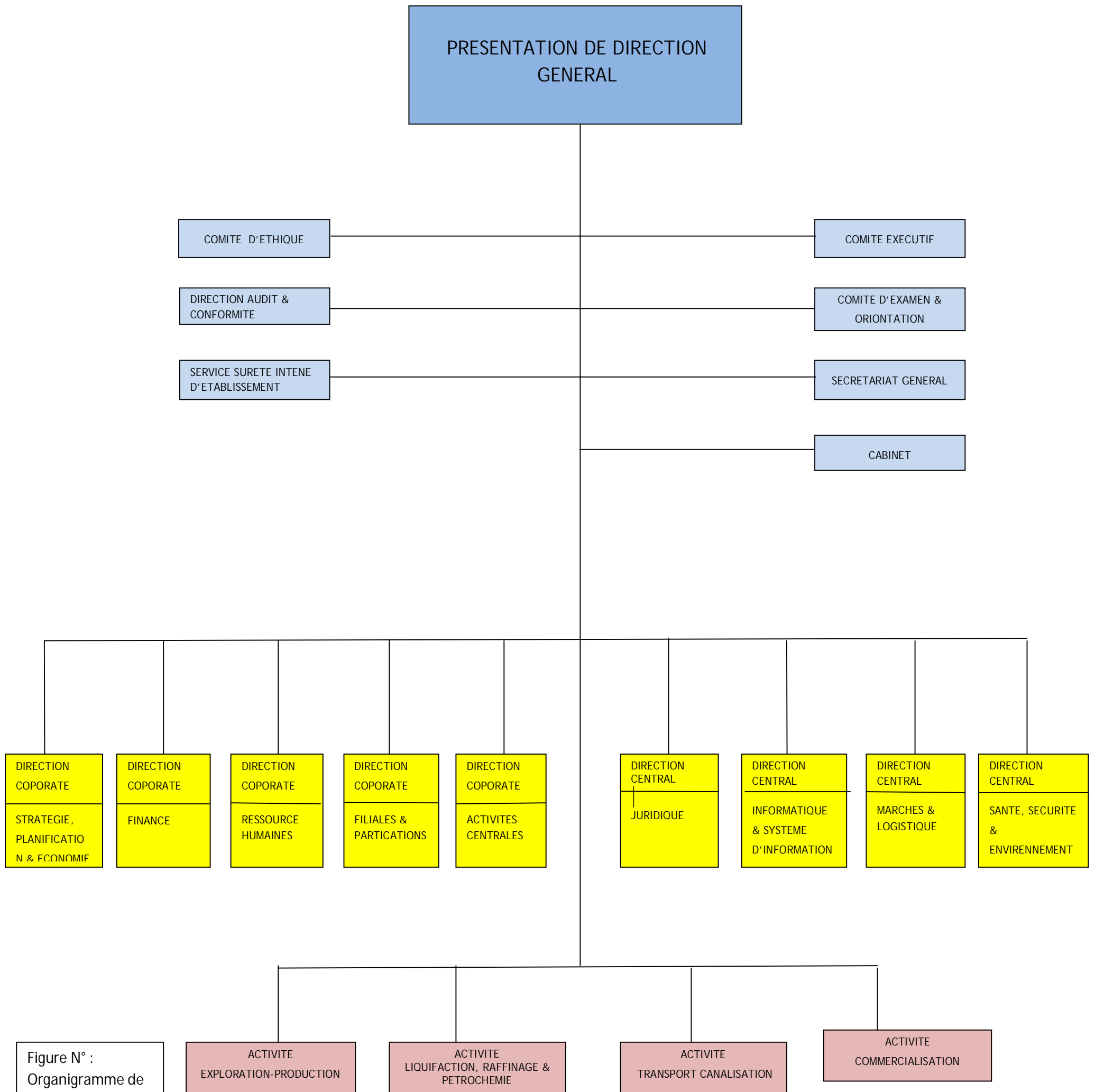


Figure N° :
Organigramme de
SONATRACH
Source : Service
Formation

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

1.6- Présentation de la Division Exploration

Dans le cadre de notre stage de fin d'études, le choix s'est porté sur la Division Exploration, une des structures opérationnelles de SONATRACH, qui fait partie de l'Activité Exploration et Production (EetP).

Au moment de la création de SONATRACH le 31 / 12 / 1963, il n'y avait qu'un simple Département Exploration, transformé par la suite en Direction en 1972. Suite à la réorganisation de SONATRACH en date du 04/04/1987, la Direction Exploration est élevée au rang de Division par la décision A - 00-364 du 18 juin 1988.

En matière d'exploration et développement des hydrocarbures, 04 contrats d'exploration ont été signés en 2009 avec de grandes compagnies mondiales (ENT,BG, EONRAUGAS et GAZPROM), ainsi que l'attribution de 03 périmètres d'exploration aux trois Groupements : TOTAL / PARATEX, PTTEP / CNOOC et REPSOL / GAZ de France / ENEL dans le cadre du 2eme appel d'offres d'ALNAFT.

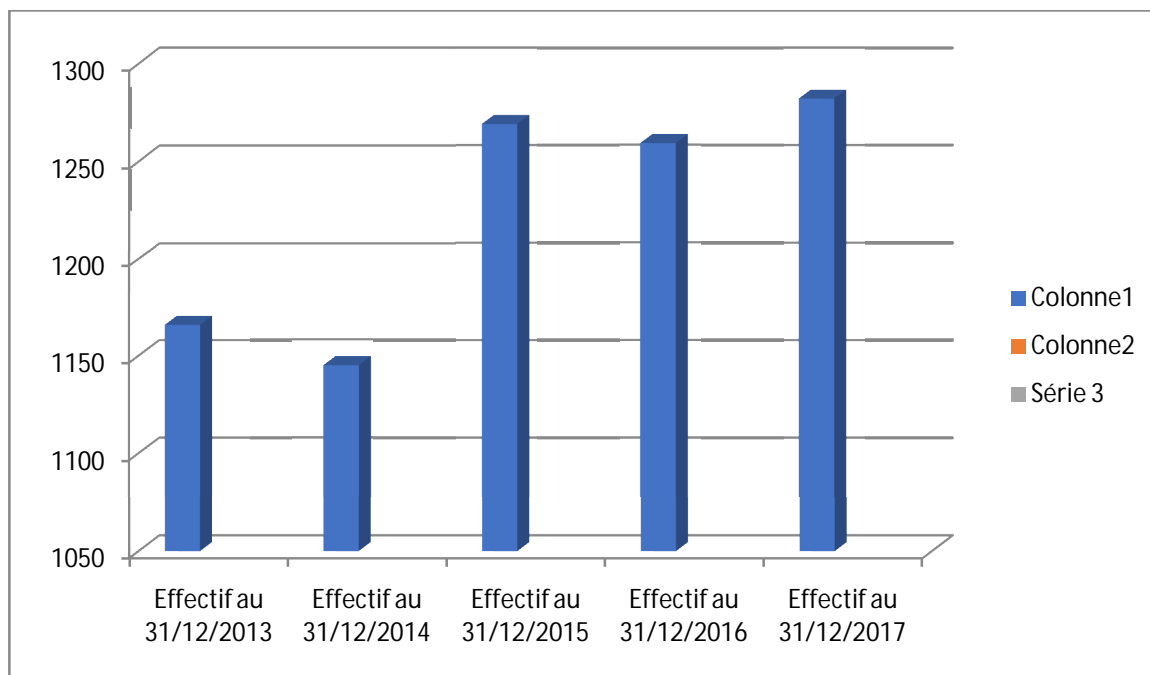
Durant les premiers mois de 2010 SONATRACH a pu réaliser , grâce aux efforts de sa Division Exploration , en effort propre , 07 découvertes d'hydrocarbures notamment dans les bassins de BARKINE et ILLIZI , l'année 2011 est marquée aussi par la production d'hydrocarbures de 223 millions de TEP de pétrole contre 202 millions de TEP en2000 .

Le nombre des contrats conclus, dans le cadre de la procédure d'appel d'offres, depuis 2000 s'élèvent à fin janvier 2011 à 47 contrats d'exploration et de développement.

Le montant de la fiscalité pétrolière versée au trésor public, s'est élevé durant le premier trimestre 2011 à 694,9 milliard de dinars.

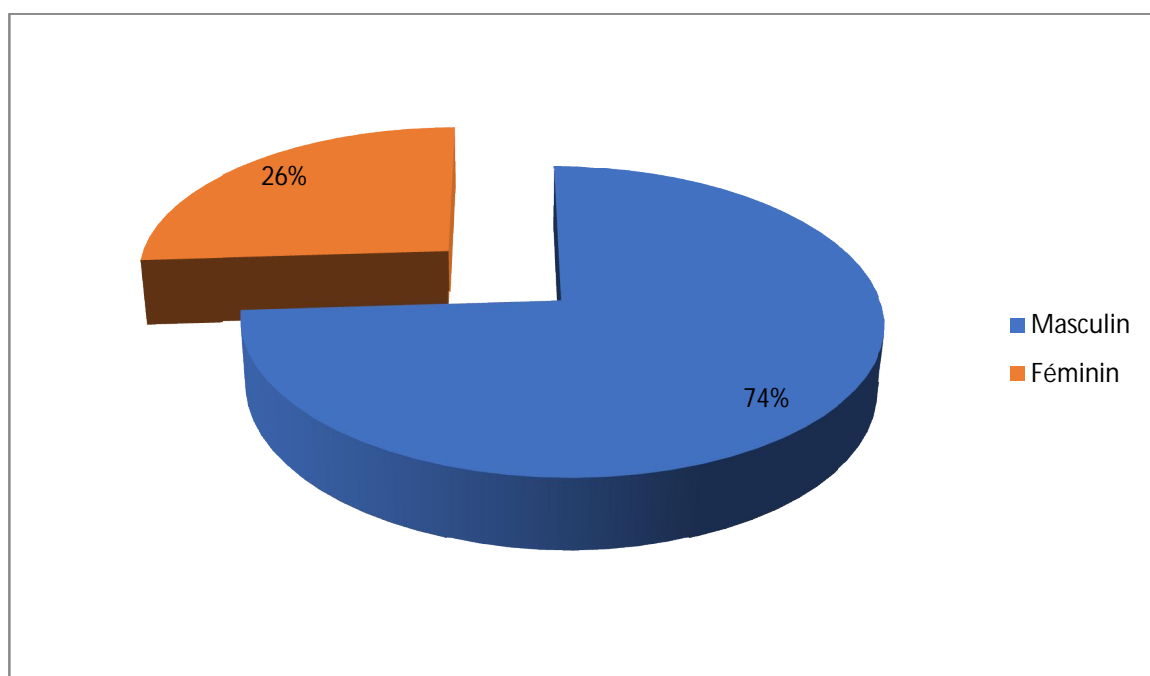
Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

Figure N° 5 : L'évolution des effectifs au sein de la Division Exploration



Source : Service formation

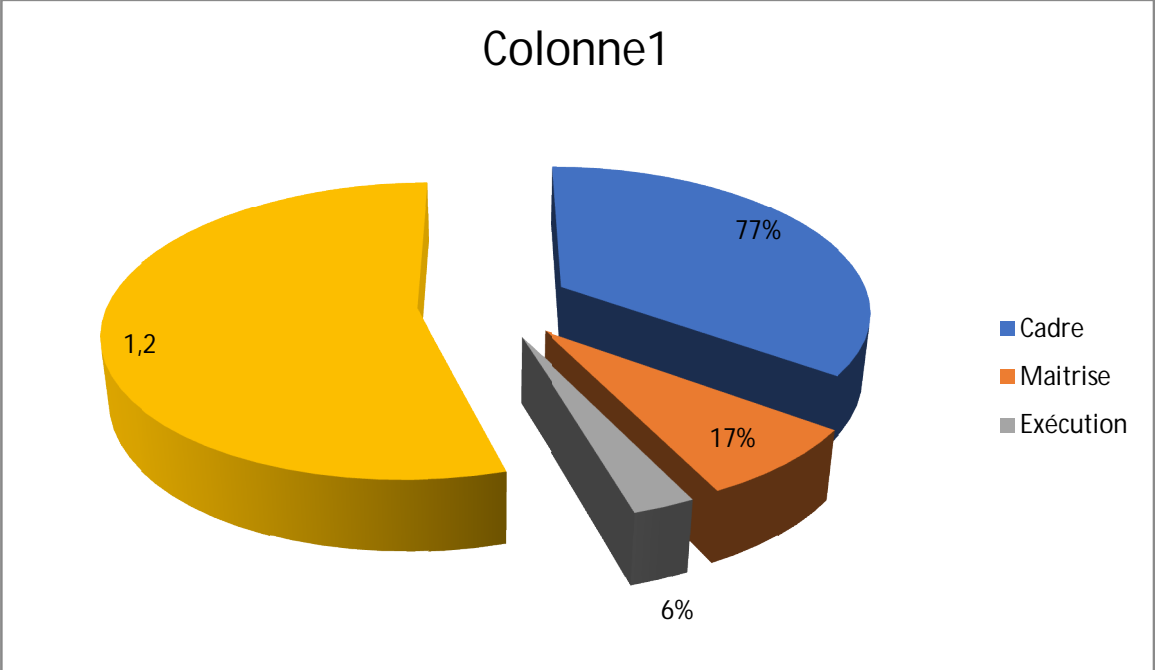
Figure N° 6 : répartition des effectifs de SONATRACH par Sexe



Source : Service Formation

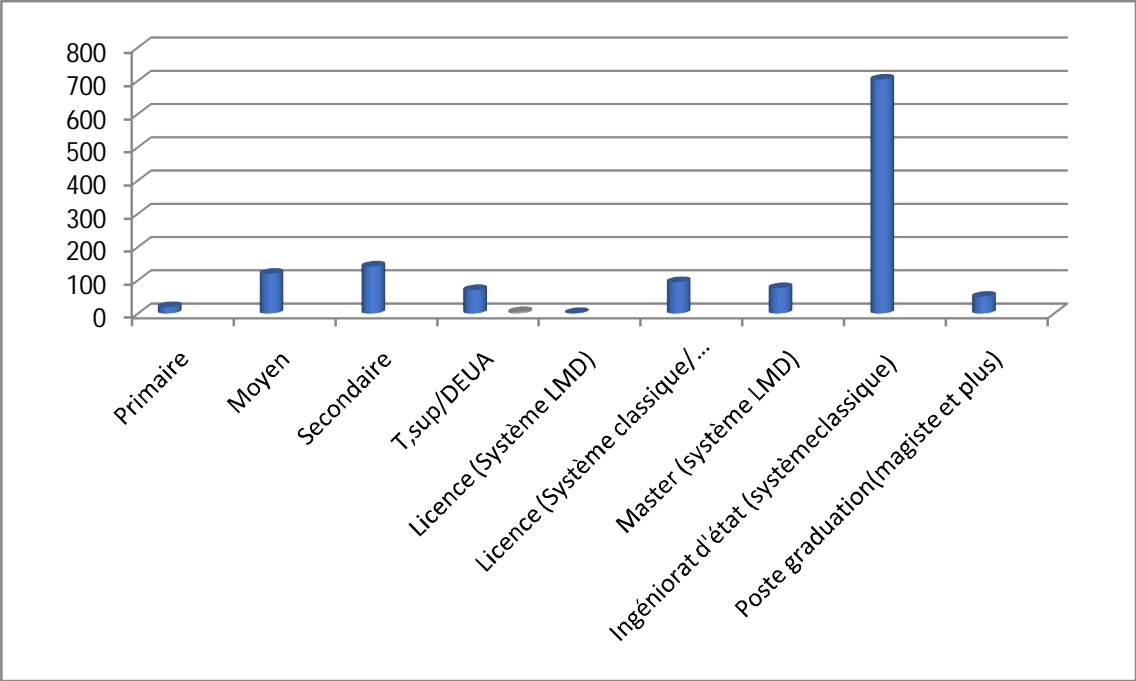
Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

Figure N° 7 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle



Source : Service Formation

Figure N° 8 : répartition par niveau académique



Source : service formation

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

1.7- Historique de la Division Exploration :

Suite à la réorganisation de la SONATRACH en date du 04 avril 1987, la Direction Exploration est élevée du rang de « Division » et son organisation a été mise en place par décision A - 00-364 du 18 juin 1988.

Les résultats récemment enregistrés laissent entrevoir des espoirs, découverts prometteurs, notamment dans l'Erg Occidental et dans le bassin de Berkine.

Cette dernière détient le monopole de l'ensemble des activités du secteur des hydrocarbures à savoir des opérations liées à la recherche, la production, transport par canalisation, le conditionnement des hydrocarbures, gazeux ainsi que leur commercialisation.

1.8- Missions de la Division Exploration :

Elle a pour missions essentielles :

- Accroître le portefeuille des réserves de l'entreprise par de nouvelles découvertes en optimisant les coûts.
- Réévaluer les réserves existantes en tenant compte de l'état des connaissances des gisements et du développement des concepts et des technologies.
- Gérer et conserver le patrimoine banque de données Exploration. La conduite et le développement des activités de prospection et de recherche des Hydrocarbures. participation avec les autres Divisions aux appels d'offres d'exploration en Algérie et à l'étranger.
- La participation 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.
- La préparation, l'établissement et la recommandation des programmes techniques d'exploration et leur suivi.
- Le développement et la conduite des travaux d'analyse en matière de géologie et de géophysique.
- La gestion et le suivi des contrats en propre et en association.
- Le développement d'expertise dans le domaine de l'exploration.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

1.9- Organigramme de la Division Exploration :

La Division Exploration est organisée comme suite :

- Département Juridique.
- Département H.S.E.
- Assistant Sûreté Interne.
- La Direction Assets Est

La Direction Région Est se compose de trois (03) Départements :

- Département Bassin Illizi.
- Département Bassin BerkineEst.
- Département Bassin BerkineOuest.

1.9.1- La Direction Assets Centre

La Direction Région Centre se compose de deux (02) Départements:

Département Bassin Oued Mya.

Département Bassin Amguid - Messaoud.

1.9.2- La Direction Assets Ouest :

La Direction Région Ouest se compose de trois (03) Département :

- Département bassin Béchar - Oued Namous.
- Département Bassin Ahnet - Gourara.
- Département Bassin Tindouf - Reggane - Sbaa.

1.9.3- La Direction Assets Nord :

La Direction Région Nord se compose de deux (02) Département :

- Département Bassin tell &Offshore.
- Département Bassin Sud Est Constantinois et Atlas.

1.9.4- La Direction Assets en Partenariat :

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

- Département Activités en Association.
- Département Synthèse &Reporting.
-
-

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

1.9.5- La Direction Étude et Synthèse :

La Direction Études et Synthèse se compose de trois (03) Département :

- Département analyse des bassins.
- Département réservoirs et réserves.
- Département études et techniques nouvelles.

1.9.6- La Direction des Opérations d'Exploration :

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

- Département Géologie.
- Département Géophysique.
- Département Évaluation des Réservoirs.
- Département Surface.
- Département Administration Générale et Finances.

1.9.7- La Direction Data Management :

La Direction Data Management se compose de Cinq (05) Département :

- Département Processing.
- Département Banque de Données.
- Département Data Servicing.
- Département Technologie de l'Information.
- Département Patrimoine de Data.

1.9.8- La Direction Planification :

La Direction Planification se compose de deux (02) Département :

- Département Planification et Contrôle de Gestion.
- Département Évaluations Économiques et Statistiques.

1.9.9- La Direction Finances :

La Direction Finances se compose de deux (02) Département :

- Département Finances et Comptabilité.
- Département Trésorerie & Budget.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

1.9.10- La Direction Gestion du Personnel :

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

- Département Gestion des Ressources Humaines.
- Département Développement des Ressources Humaines.

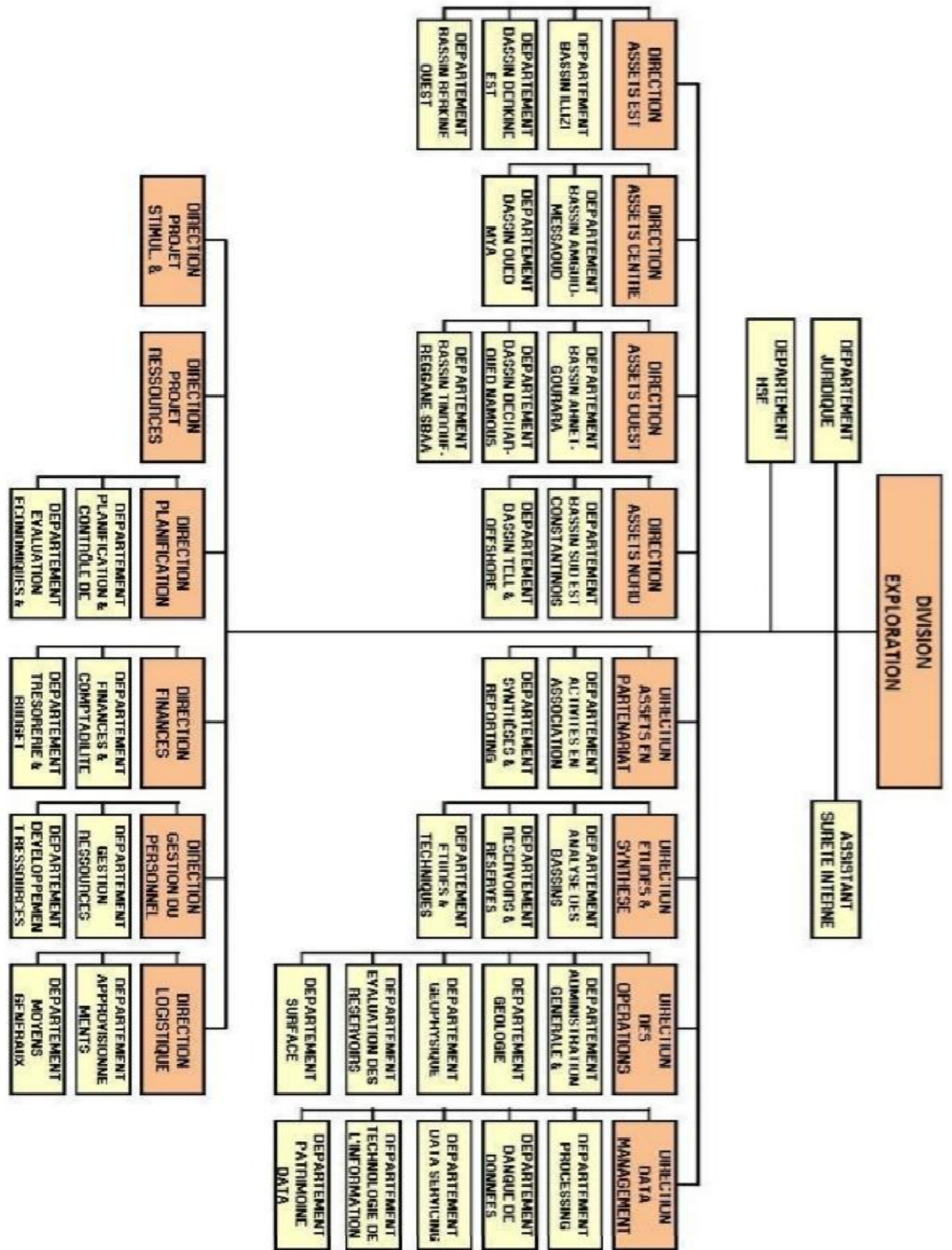
1.9.11- La Direction Logistique :

La Direction Logistique se compose de deux (02) Départements :

- Département Approvisionnements et Transport.
- Département Moyens Généraux.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

Figure N°09 : Organigramme de la division Exploration



Source : Service formation.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

1.10- La Direction gestion du personnel :

Elle se compose de deux (02) Départements :

- Le Département Gestion des Ressources Humaines.
- Le Département Développement des Ressources Humaines.

1.10.1- Département gestion des ressources humaines :

Le département gestion des ressources humaines a pour missions principales :

- 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 Amont (DRH / E etP) ;
- L'élaboration et la transmission à la DRH / E et P 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 ;
- Le reportage vers la DRH / E et P en matière de gestion des Ressources Humaines de la Division.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

1.10.2- Département Développement des Ressources Humaines :

A pour missions essentielles :

- L'application des politiques de l'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.

🚦 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 systèmes de planification des effectifs, de gestion des carrières et participation aux actions 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 ;

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

- Le reporting périodique sur l'activité au management.

🚦 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 annuelles et pluriannuelles ;
- 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 reportage périodique sur l'activité au management.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

Section 2 : La fonction Formation a la Division Exploration

2.1- Le service Formation :

Le service formation, dont les missions la microstructure sont présentées ci dessous, est la structure qui assure la fonction à la division Exploration.

2.1.2- Mission :

- Le service formation est chargé de :

-Effectuer l'ensemble des démarches méthodiques de mise en place des dispositifs de formation pour atteindre les objectifs fixés.

-Organiser les activités nécessaires à la planification, la coordination des ressources, la gestion budgétaire et l'évaluation des actions de formation.

-S'assurer du bon déroulement de la prestation de formation de formation.

-Gérer les conventions de coopération signées entre l'entreprise et les

2.1.3- Microstructure :

Le service formation est rattaché au département développement des ressources humaines de la gestion du personnel.

Il compte un effectif de 06 agents dont le responsable de formation, Se référer à l'organigramme ci - après.

2.2 - Objectifs de la fonction formation à la Division Exploration :

Les actions de formation programmées à la Division Exploration sont inscrites dans une démarche de progression de la qualification aussi bien technique que managériale.

Elles sont liées aux objectifs de croissance fixés par la Direction Générale de l'Entreprise SONATRACH, ainsi qu'à l'évolution du métier de l'ingénieur explorateur.

Du fait de la particularité des activités de la Division Exploration dans la conduite par les ingénieurs de projets à haute incertitude, les actions de formation doivent contribuer à réduire cette incertitude et d'aider les « explorateurs» à augmenter les chances de découvertes.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

Ces axes déterminent le cadre général dans lequel sont positionnées l'ensemble des actions envisagées.

Les actions de formation couvrent des programmes qui visent à satisfaire :

- Les besoins individuels, donc l'évolution des compétences ;
- Les besoins collectifs, donc la résolution des problèmes liés à la réalisation des projets.

Les objectifs opérationnels que se fixe la formation à la Division Exploration consistent en :

- L'obtention de l'adéquation compétence / emploi ;
- La définition et l'évolution des compétences de l'ingénieur explorateur.

2.2.1- Nature des actions de formation programmées :

Par rapport aux objectifs assignés à la formation, les actions de formation programmées sont centrées sur les métiers de base de l'exploration, notamment la géologie et la géophysique.

Elles s'inscrivent dans le cadre de la nouvelle approche de la recherche des hydrocarbures qui consiste en la mise en place des équipes pluridisciplinaires composés d'ingénieurs de différents niveaux d'apprentissages chargés de réaliser des projets.

Elles sont étroitement associées aux évolutions stratégiques, aux projets, à l'acquisition d'un équipement nouveau, à l'évolution du métier, aux attitudes et comportements nouveaux exigés pour la réalisation des objectifs inscrits.

Les actions de formation destinées au personnel de soutien rentrent dans les mêmes objectifs pour renforcer les équipes d'ingénieurs dans la réalisation de leurs projets. (Voir Annexe N ° 1).

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

➤ Population ciblée par les actions de formation :

Pour chaque domaine d'activité correspond une population ciblée :

- Les ingénieurs géologues et géophysiciens pour le domaine de l'exploration.
- L'encadrement supérieur pour le domaine du management ;
- Les cadres de différentes spécialités, ainsi que les agents de maîtrise et d'exécution pour les autres domaines, notamment :
 - ✓ Ressources Humaines
 - ✓ Finances et comptabilité
 - ✓ Juridique
 - ✓ Audit
 - ✓ Planification
 - ✓ Approvisionnement et Moyens Généraux
 - ✓ Langues (Anglais)
 - ✓ œuvres Sociales Gestion Personnel
 - ✓ Informatique

Notons que les actions de formation en Anglais et en informatique sont vulgarisées à toutes les catégories socioprofessionnelles de la Division.

2.2.2- Typologie et durée des actions de formation :

Les principaux types d'actions de formation retenus par l'entreprise sont les suivants :

- ✓ Formation de courte durée ou séminaire de 03 à 05 jours.
- ✓ Formation de longue durée pour la préparation d'un master ou d'une post graduation dont la durée varie entre 01 à 04 années.
- ✓ Autres actions (apprentissage, stages pratiques, mise en situation professionnelle)

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

Notons, que la forme privilégiée est le séminaire de courte durée, de nature standardisée, à contenu évolutif.

2.2.3- Lieu de déroulement et organismes formateurs :

Les différents types d'actions de formation se déroulent en Algérie, à l'étranger et en intra - entreprise.

- ❖ Les actions de formation de courte durée ou séminaires :
(Voir Annexe N ° 2)

Les séminaires liés aux métiers de base de la Division et destinés aux ingénieurs sont dispensés principalement par des organismes étrangers spécialistes dans les thèmes enseignés, tels que Robertson, Schlumberger, etc.

Ils se déroulent principalement en Algérie. Ceux qui sont réalisés à l'étranger concernent plutôt des thèmes pointus du domaine d'exploration, ainsi que la participation des ingénieurs aux conférences internationales.

Les séminaires liés aux domaines « support » de l'exploration tels que les ressources humaines, les finances, le juridique, etc. sont plutôt dispensés par des organismes algériens, tels que :

- L'institut National de Productivité et de Développement (LINPED).
- L'Ecole Supérieure de Gestion (ESG).

Mais surtout par des infrastructures internes de l'Entreprise, tels que :

- SONATRACH Management Academy (SMA) localisé à Arzew.
- L'institut Algérien du Pétrole (IAP) localisé à Boumerdes, Skikda, Arzew, HMD.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

- ❖ Les actions de formation de longue durée :

(Voir Annexe N ° 3)

Ce type d'actions concerne principalement les formations diplômées par la préparation d'un master en géologie et en géophysique dans les universités étrangères.

Certaines de ces actions liées au domaine de l'exploration sont également réalisées en entreprise avec L'institut Algérien du Pétrole.

- ❖ Autres actions (apprentissage, stages pratiques, mise en situation professionnelle) :

(Voir Annexe N ° 4)

- L'apprentissage :

Etant régi par la loi n ° 81-07 du 27/06/1981 parue au journal officiel du 30/06/1981, les actions d'apprentissage sont régulièrement conduites au sein de la Division Exploration.

Il existe deux types d'actions :

- en milieu scolaire au Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage (C.F.P.A)
- en milieu professionnel

En milieu scolaire, les apprentis suivent la formation théorique tandis qu'en milieu professionnel, les apprentis se spécialisent dans les différents métiers qui existent à la Division.

L'apprenti est destinataire d'un contrat d'apprentissage qui le lie à l'entreprise, Ce contrat est signé une fois que l'accord de l'entreprise est donné puis valide par le C.F.P.A pour les spécialités existantes selon le niveau du stagiaire.

Durant leur apprentissage, les apprentis sont pris en charge par des encadreurs selon la spécialité.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

L'apprentissage est sanctionné par un examen final et un diplôme agréé par l'Etat en cas de réussite.

- Les stages pratiques :

Les stages pratiques concernent surtout les niveaux non universitaires. Ils se déroulent en entreprise selon les spécialités sur différents cycles d'un mois, 02 mois, 03 mois et 06 mois.

En fin de stage pratique, les étudiants sont chargés de préparer un rapport de fin de stage.

- La mise en situation professionnelle :

La mise en situation professionnelle se déroule en entreprise avec la conduite d'études. Elle concerne les universitaires (ingénieurs et licenciés) des différents Universités, et Instituts Nationales.

En fin de mise en situation professionnelle, les étudiants sont chargés de préparer leur mémoire de fin d'études pour une soutenance.

2.3- L'ingénierie de formation au sein de la division exploration :

2.3.1- Processus général :

Le plan de formation est l'un des documents stratégiques de l'Entreprise SONATRACH. Il traduit la politique de l'Entreprise en matière de formation.

A la Division Exploration, il est élaboré après réception de la circulaire d'orientation annuelle émanant de la Direction Générale de l'Entreprise.

Le plan de formation doit :

- Répondre, dans son contenu, aux objectifs et aux orientations de l'entreprise ;
- Se conformer, dans sa forme, aux canevas arrêtés par l'Entreprise ;
- Contenir un commentaire du plan.

Il est élaboré par le Service Formation de la Division Exploration après réception, au mois de Juillet de l'année en cours, de la note annuelle émanant de

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

la Direction Ressources de Humaines de l'activité Amont de l'Entreprise SONATRACH à laquelle la Division Exploration est rattachée.

Cette note comporte :

- Les modèles de canevas à compléter pour l'élaboration du plan annuel et du plan à moyen terme (PMTE).
- Les délais de transmission

2.3.2- Le processus de gestion de la formation :

(Voir Annexe N °5)

Le service de formation et à fin de maximiser l'impact de la formation sur le développement des compétences et pour assurer de la rentabilité ce dernier le service formation suit un processus de gestion de la formation en 7 étapes à savoir :

1^{er} étape : CONTEXTE ACTUEL, ORIENTATION, OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE À cette étape, il faut répondre aux questions : où s'en va l'entreprise ... quels seront ses défis ... cela en tenant compte des points suivants :

- Changements technologiques
- Expansion de l'entreprise
- Implantation de l'assurance qualité
- Réorganisation d'un processus de travail
- Restructuration

2^{ème} étape : ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION À cette étape, on détermine quelles compétences sont à acquérir ou à parfaire pour que les employés ou les groupes d'employés accomplissent adéquatement leur travail, et pour que les objectifs définis par l'entreprise soient atteints. Cette étape permet de définir les buts visés par la formation.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

3^{eme} étape : Elaboration du plan global de formation.

4^{eme} étape : Etablissement des priorités.

Les étapes 3 et 4 permettent d'identifier l'ensemble des besoins en formation pour toute l'entreprise et d'en établir les priorités en tenant compte des coûts et des ressources impliquées.

5^{eme} étape : PLANIFICATION SPÉCIFIQUE DES ACTIVITÉS DE FORMATION Cette étape permet de planifier chacune des activités de formation en prenant en considération leurs objectifs, leur contenu et leur méthodologie.

6^{eme} étape : ORGANISATION DE LA FORMATION À cette étape, on définit à qui, quand, comment et où on donnera la formation de façon à atteindre les objectifs visés.

C'est à ce stade qu'on choisit le formateur.

7^{eme} étape : ÉVALUATION DE LA FORMATION ET INTÉGRATION DES APPRENTISSAGES Cette étape permet de mesurer les apprentissages, la satisfaction et l'impact des activités de formation dans l'entreprise. De plus, elle regroupe toutes les actions que pourra prendre la supervision pour soutenir le transfert des apprentissages en milieu de travail.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

2.3.3- Identification et recensement des besoins de formation :

(Voir Annexe N ° 6)

2.3.3.1- identification des besoins de formation :

Préalable à l'élaboration du plan, le Service Formation procède au recueil des besoins de formation en utilisant les principaux outils suivants :

A- La note d'orientations émanant de la Division :

Cette note qui est transmise à toutes les structures de la Division comporte les orientations annuelles en matière de formation et qui découlent obligatoirement des objectifs énoncés par la Direction Générale

B- Sources documentaires (Plans, stratégies, organigrammes) :

Ces documents sont des outils concrets pour l'identification des besoins de formation. Ils tracent les objectifs opérationnels à atteindre par la formation et permettent de définir les perspectives d'actions prioritaires de formation.

C- Les entretiens avec les responsables et les futurs formés :

Plusieurs entretiens formels, à plusieurs niveaux et à des périodes différentes sont conduits avec les responsables et les futurs formés. La prédominance de la culture orale à la Division Exploration fait que cet outil est le plus utilisé pour détecter les besoins réels et spécifiques de formation.

D- Les contrats d'acquisition et d'achat d'équipements nouveaux :

L'acquisition et l'achat d'équipements nouveaux induisent forcément de nouveaux besoins de formation et génèrent des actions de formation dont les finalités sont :

- ❖ Développement du professionnalisme ;
- ❖ Ouverture sur l'extérieur et veille technologique ;
- ❖ Maîtrise des nouvelles techniques, méthodes et outils.
- ❖

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

2.3.3.2- Recensement et consolidation :

Une fois les besoins recensés, le Service Formation procède aux travaux d'analyse suivants :

- ✓ Vérifier in conformité des besoins exprimés avec les objectifs de l'Entreprise et de la Division ;
- ✓ Regrouper les besoins communs en un seul besoin de la Direction ;
- ✓ Regrouper les besoins par spécialité ou domaine d'activité (exploration , management , etc ...) , par type de formation (courte durée , longue durée) , par nombre d'agents à former , par catégories socioprofessionnelles ... ;
- ✓ Faire ressortir les besoins spécifiques à une structure particulière ;
- ✓ Regrouper les besoins individuels ;
- ✓ Traduire les besoins en objectifs de formation.

A la suite des regroupements opérés, les actions de formation qui constitueront la structure du plan seront distinguées.

La structure Formation procède à l'établissement d'un planning prévisionnel pour la mise en œuvre du plan de formation.

Il serait judicieux avant d'aborder le prochain point de présenter, à titre d'illustration, le projet du plan de formation 2020.

2.3.3.3- Le projet du plan de formation :

Le plan de formation de la Division exploration a été élaboré suivant les objectifs fixés par l'Entreprise et les orientations édictées par la Direction Ressources Humaines.

A- Les orientations de la Direction Centrale RH :

- Accompagner les managers dans le cadre de l'identification des besoins en formation de leurs collaborateurs.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

- Aligner les besoins à la stratégie de l'entreprise, aux objectifs opérationnels attendus et aux problématiques rencontrées.
- Accentuer les formations visant la professionnalisation et la consolidation des compétences des équipes métiers à travers des actions ciblées.
- systématiser les formations d'accompagnement des nouvelles recrues pour faciliter leurs intégrations au sein de l'entreprise.
- Favoriser les formations spécifiques liées aux équipements et installations industrielles.
- Accompagner les manager à mieux appréhender les transformations organisationnelles, culturelles et technologiques par des actions de formations dédiées à cet effet.
- Développer le leadership et les capacités managériales des responsables à tous les niveaux de l'entreprise afin de leur permettre d'adopter une posture appropriée au contexte et gagner ainsi en efficacité et en performance.
- Prévoir des plans de développement individuel au profit des cadres successeurs potentiels.
- Accorder une attestation particulière au personnel n'ayant pas bénéficié de formation durant les trois dernières années.
- Accompagner le plan de mobilité interne par des actions de formations ciblés.
- Mettre en œuvre tous les moyens nécessaires afin d'assurer la qualité des actions de formations dispensées, notamment par le concours au e - learning et un renforcement des intervenant locaux et / ou étrangers, quand cela est nécessaire.
- Dans le cadre d'un recours justifié aux intervenants étrangers, impliquer systématiquement, les organismes de formation de l'entreprise pour une capitalisation maximale.

B- L'effort formation a été centré sur :

Les métiers de base de la Division dans l'exploration à savoir la géologie et la géophysique, Forage, Réservoir Engineering. La maîtrise des logiciels utilisés dans les stations de travail liés à l'interprétation géologique et géophysique qui

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

constituées (55.9%) de l'effort formation, ce taux élevé est justifié par les orientations de la DC - RH la politique et stratégie de l'entreprise et les besoins du domaine métiers de base de l'activité.

Les actions qui s'inscrivent dans le volet des domaines tel que la Communication (5.9%) et le Management (8.7%) est selon les orientations de la DC - RH.

N.T.I.C (9.3 %) : s'inscrivent dans le cadre de l'accompagnement du personnel technique à mieux appréhender les transformations organisationnelles , et les nouvelles technologies par des actions de formations dédiées à cet effet ,

Bureautique (4%) : est programmée comme des mesures d'accompagnement des nouvelles recrues en secrétariat pour faciliter leurs intégrations au sein de l'entreprise.

Aussi les domaines proposés dans le plan sont :

- Sécurité Industrielle
- Environnement
- Approvisionnement et MOG
- Ressources Humaines
- Juridique o Santé et médecine du travail
- Gestion Personnel o Organisation / Planification
- Finances / Comptabilité
- Fiscalité / Assurances
- Etudes / Economie o Management de Projets
- Contrôle de qualité / Coûts
- Langues
- Œuvres Sociales

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

Section 3 : L'analyse et l'interprétation des résultats

Dans cette section on va interpréter les résultats de notre questionnaire distribué aux employés de Division exploration SONATRACH à travers des tableaux qui son les données personnelles, évaluation des compétences, développement des compétences, et on termine par la formation.

Et on termine notre section par une synthèse suivi par des discussions des hypothèses

1- Présentation des données personnelles des employés enquêtés :

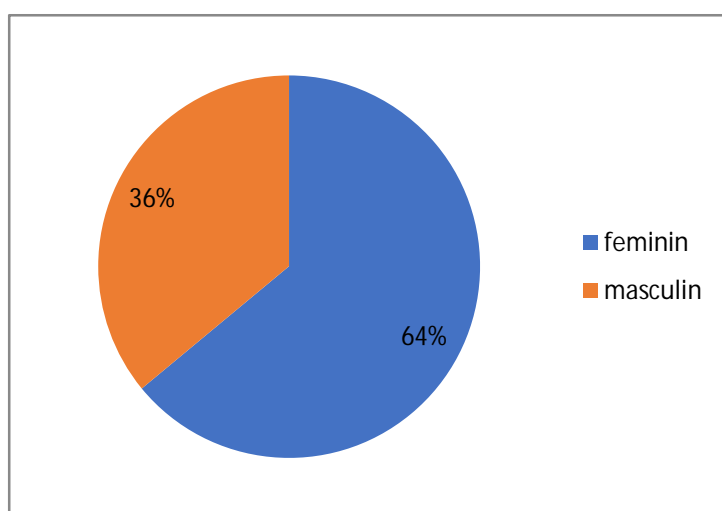
1.1- Renseignement personnelles :

Tableau N° 4 : La répartition de l'échantillon selon le sexe :

Sexe	Nombre	Pourcentage
Masculin	09	36 %
Féminin	16	64 %
Total	25	100 %

Source : réalisé par nous même.

Figure N° 10 : La répartition de l'échantillon selon le sexe :



Source : réalisé par nous même.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

Commentaire :

D'après les données ci-dessus, on remarque que la plus part des membres de l'échantillon de notre étude sont du sexe féminin avec une représentation de 64 %, alors que le sexe masculin est représenté par un pourcentage de 36 %. On constate qu'il ya une forte domination de femme sur les postes de travail.

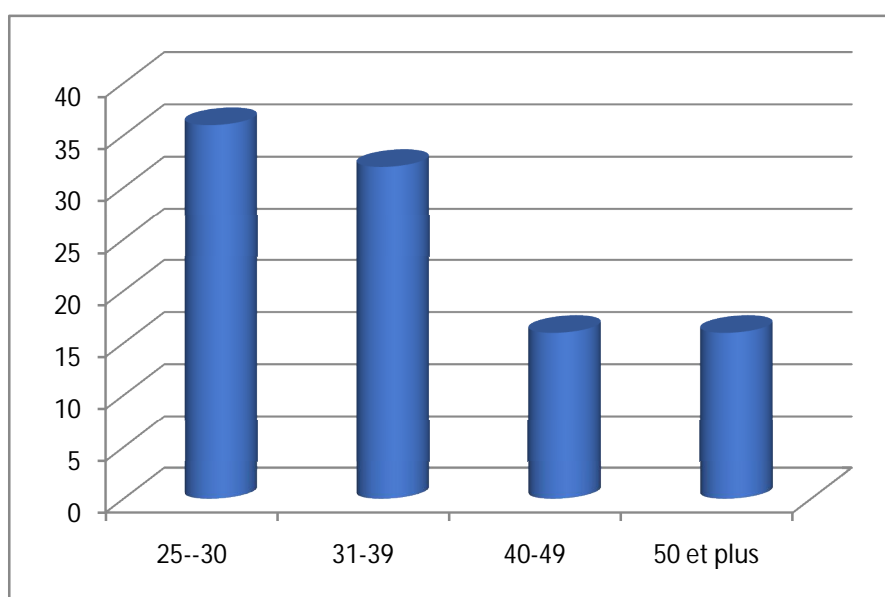
Ces résultats peuvent s'expliquer par la nature des taches effectuées et la capacité des employés.

Tableau N°5 : Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge :

Age	Nombre	Pourcentage
25 - 30 ans	09	36 %
31 - 39 ans	08	32 %
40 - 49 ans	04	16 %
50 et plus	04	16 %
Total	25	100 %

Source : Réalisé par nous même.

Figure N°11: Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge :



Source : Réaliser par nous même.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

Commentaire :

Nous avons reparti l'échantillon en quatre tranches d'âges, le tableau et la figure ci-dessus montre la domination de la tranche entre 25 et 35 ans avec un pourcentage de 36 %, suivi la catégorie d'âge entre 31 et 39 ans avec un pourcentage de 32 %, puis de la catégorie allant entre 40 et 49 ans avec un pourcentage de 16 % équivalent avec catégorie de 50 et plus.

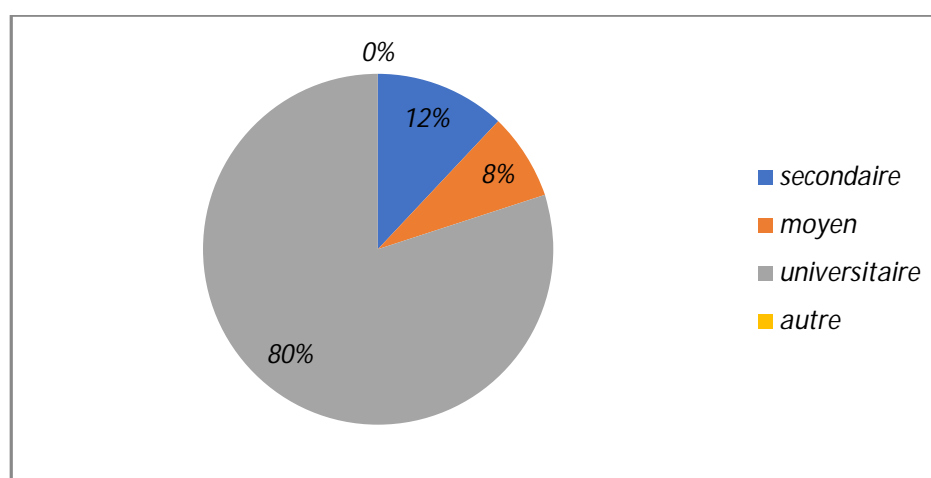
Ceci montre que la majorité de l'effectif de la Division Exploration a la direction RH est moyennement jeunes, cet effet est d'un recrutement de masse de nouvelles recrues (jeunes), suit au départ à la retraite.

Tableau N° 6: Niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Nombre	Pourcentage
Moyen	02	8 %
Secondaire	03	12 %
Universitaire	20	80 %
Autre	00	00 %
Total	25	100 %

Source : Réalisé par nous même.

Figure N° 12 : Niveau d'instruction



Source : Réalisé par nous même.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

Commentaire :

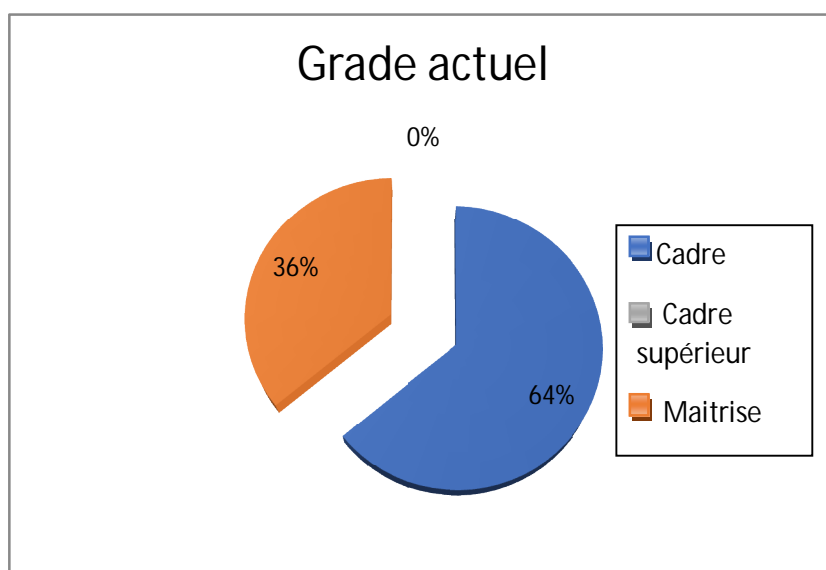
D'après les résultats de tableau et la figure, le niveau universitaire qui est très nombreux avec un pourcentage de 80 %, cela signifie que dans cette entreprise va dans le sens de la favorisation des universitaires pour le poste qui exigent un certain nombre de compétences (qualification) et cela démontre que cette entreprise prend en compte l'importance de cette catégorie afin que ces objectifs soient atteints, mais aussi elle va donner la chance à certains qui ont un niveau secondaire qui avec un pourcentage de 12 % et niveau moyen qui avec un pourcentage de 8% de travailler qui ont au moins une expérience professionnelle.

Tableau N° 7 : Répartition selon le grade actuel

Grade actuel	Nombre	Pourcentage
Cadre	16	64 %
Cadre supérieure	00	00 %
Maitrise	09	36 %
Total	25	100 %

Source : Réalisé par nous même.

Figure N° 13: Répartition selon le grade actuel



Source : Réalisé par nous même.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

Commentaire :

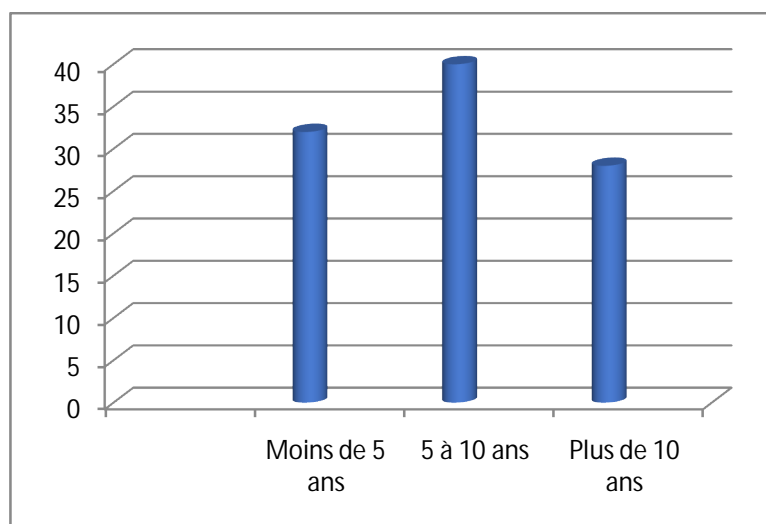
Dans ce tableau et la figure, on remarque que la catégorie Cadre la plus élevée correspond à la catégorie de maîtrise avec un pourcentage de 64 %, celui des maîtrise avec un pourcentage de 36 % et pour les cadres supérieures on comptabilise un pourcentage de 00 %. Ce qui démontre que cette entreprise emploie plus les cadres que les autres catégories professionnelles.

Tableau N° 8 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience

Ancienneté	Nombre	Pourcentage
Moins de 5 ans	8	32 %
5 à 10 ans	10	40 %
Plus de 10 ans	07	28 %
Total	25	100 %

Source : Réalisé par nous même.

Figure N° 14 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience



Source : Réalisé par nous même.

Commentaire :

D'après les résultats de tableau et la figure, nous avons remarqué que la catégorie de 5ans à 10ans avec un pourcentage de 40 % d'expérience qui est nombreux, et la catégorie de moins de 5ans se trouve avec un pourcentage de 32

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

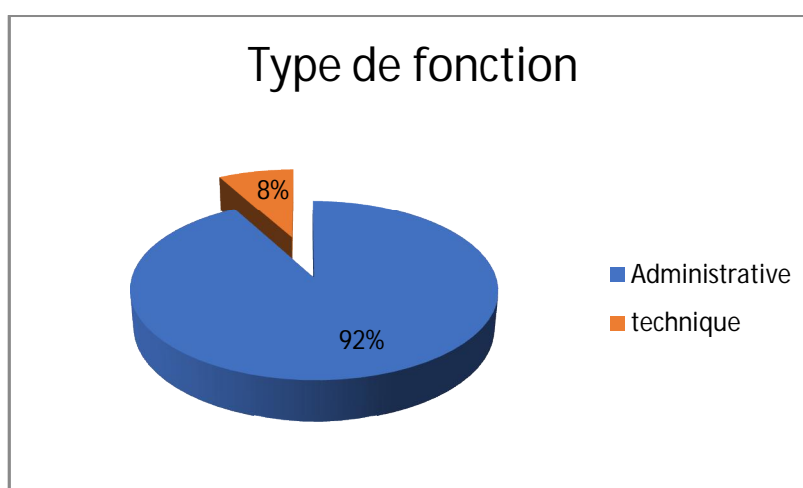
%, par contre la catégorie plus de 10ans avec un pourcentage de 28 %, ça c'est par a pour les employés qui deviennent a la retraite.

Tableau N° 9 : Répartition de l'échantillon par type de fonction

Type de fonction	Nombre	Pourcentage
Administrative	23	92 %
Technique	02	08 %
Total	25	100 %

Source : Réalisé par nous même.

Figure N° 15 : Répartition de l'échantillon par type de fonction



Source : Réalisé par nous même.

Commentaire :

D'après les données du tableau et la figure, nous avons le type de fonction qui constate 92 % du personnel formé occupent des postes administratifs cela revient au fait qu'on était dans le service Formation et 08 % des techniques.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

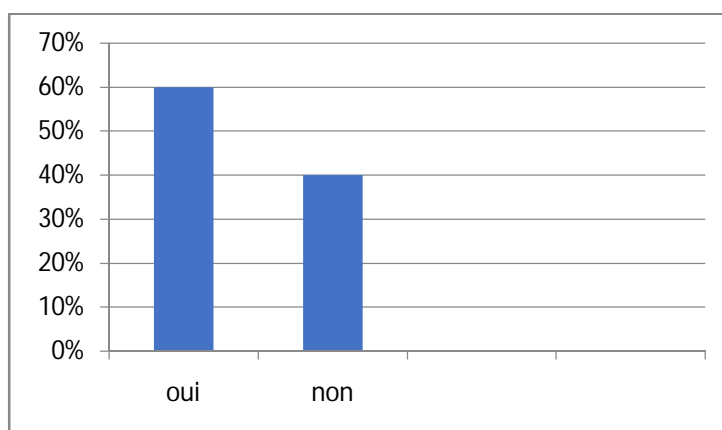
2- Développement des compétences des employés de Division Exploration SONATRACH

Tableau N° 10 : Avez-vous connaissance de ce qu'est l'évaluation des
compétences

	Nombre	Pourcentage
Oui	15	60 %
Non	10	40 %
Total	25	100 %

Source : Réalisé par nous même.

Figure N° 16 : connaissance de ce qu'est l'évaluation des compétences



Source : Réalisé par nous même.

Commentaire :

D'après les données de Tableau et la figure ci-dessus, nous constatons que 60 % des enquêtés affirment avoir connaissance de ce que l'évaluation des compétences représente contre 40 % qui disent le contraire. Aussi, la signification donnée à cette évaluation parmi les répondants favorables est sensiblement différente. En effet, pour la majorité, l'évaluation équivaut au jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le reste des répondants se partage par ordre d'importance entre ceux qui voient cette évaluation comme le fait de mesurer les savoirs et savoirs faire des employés et ceux qui la considèrent comme le moyen de détection du potentiel et son suivi.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

❖ Si oui, que signifie d'après vous l'évaluation des compétences ?

Quelque réponse des effectifs :

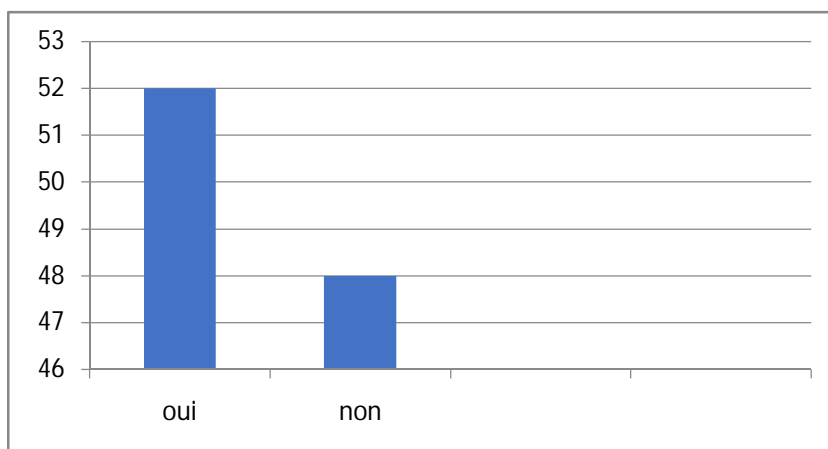
- Amélioration des acquis. Mode basé sur une liste de compétences.
- Mesurer le niveau et la qualité des compétences.
- C'est une technique qui consiste à des entreprises à évaluer les compétences du personnel.
- C'est évaluer les savoirs, savoir-faire et savoir-être.

Tableau N° 11 : Votre entreprise recourt elle à une évaluation des compétences ?

	Nombre	Pourcentage
Oui	13	52 %
Non	12	48 %
Total	25	100 %

Source : Réalisé par nous même.

Figure N° 17 : Votre entreprise recourt elle à une évaluation des compétences ?



Source : Réalisé par nous même.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

Commentaire :

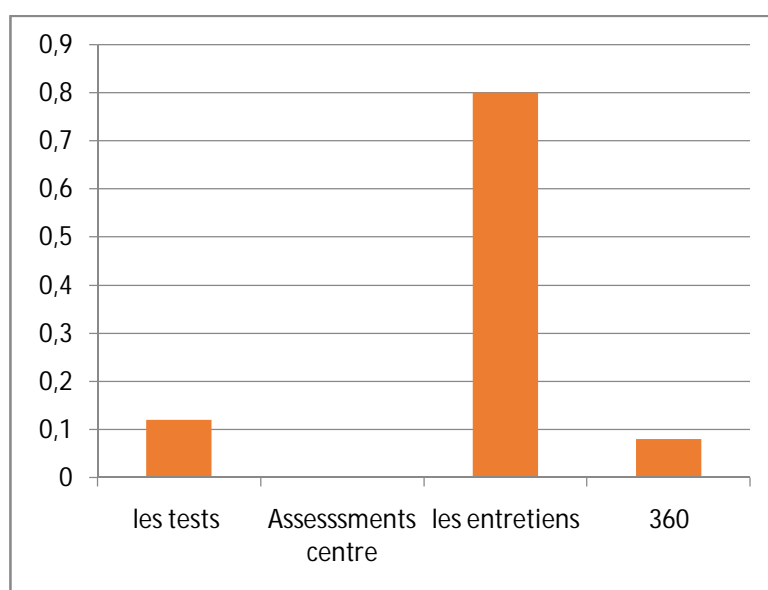
La pratique de l'évaluation des compétences au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH Service formation, 52 % des répondants affirment l'existence de cette démarche et 48 % nient cette existence, presque moitié moitié. La catégorie des répondants par « non », peut être expliquée par la non-formalisation de cette démarche ou le fait que les résultats de l'évaluation ne soient pas communiqués.

❖ Tableau N° 12 : Les méthodes d'évaluation

Méthodes d'évaluation	Nombre	Pourcentage
Les tests	03	12 %
Assesement centre	00	00 %
Les entretiens	10	80%
360	02	08 %
Total	25	100 %

Source : Réalisé par nous même.

Figure N° 18 : Les méthodes d'évaluation



Source : Réalisé par nous même.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

Commentaire :

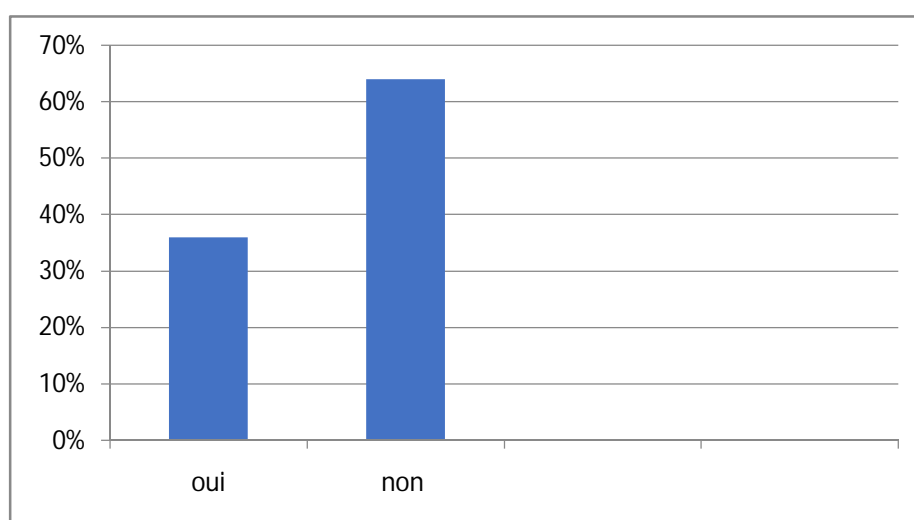
D'après les résultats, nous remarquons que 80 % ont répondu que l'entretien d'évaluation est le moyen le plus utilisé dans l'entreprise pour évaluer leurs compétences, suivi par le test avec un pourcentage de 12 %, puis le 360° avec un pourcentage de 08 %. Notons l'inutilisation de l'entreprise de la méthode d'évaluation, à savoir l'assessment center. Cette orientation peut se justifier par les possibilités et les facilités qu'offre l'entretien. Ce moyen favorise le dialogue entre salariés et responsables. Il permet de déterminer les potentialités du collaborateur, ses aspirations, ses besoins de formation en lui clarifiant ce que l'on attend de lui.

Tableau N° 13 : Etes-vous informé des résultats de votre évaluation ?

	Nombre	Pourcentage
Oui	09	36 %
Non	16	64 %
Total	25	100 %

Source : Réalisé par nous même.

Figure N° 19 : Etes-vous informé des résultats de votre évaluation ?



Source : Réalisé par nous même.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

Commentaire :

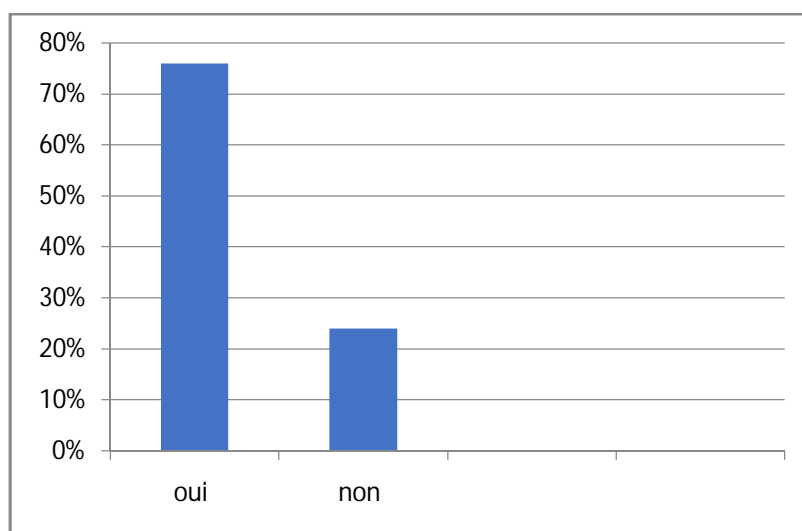
D'après le tableau et la figure, on vu qu'un manque de communication concernant les résultats de l'évaluation, 36 % seulement des évalués se disent informés du résultat de leur évaluation contre 46 % affirmant ne pas eu les résultats de leur appréciations.

Tableau N° 14 : Pensez-vous que la formation vous a rendu plus compétent et plus opérationnel dans votre travail ?

	Nombre	Pourcentage
Oui	19	76 %
Non	06	24 %
Total	25	100 %

Source : Réalisé par nous même.

Figure N° 20 : Pensez-vous que la formation vous a rendu plus compétent et plus opérationnel dans votre travail ?



Source : Réalisé par nous même.

Commentaire :

D'après le tableau et la figure, nous avons remarqué la plupart des employés de Division Exploration SONATRACH, 76 % d'effectif sont rendu plus compétents et plus opérationnel dans leur travail, par contre 24 % disent le contraire, ça revient par a pour aux besoins réelle affirmé par l'employeur ou son chef.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

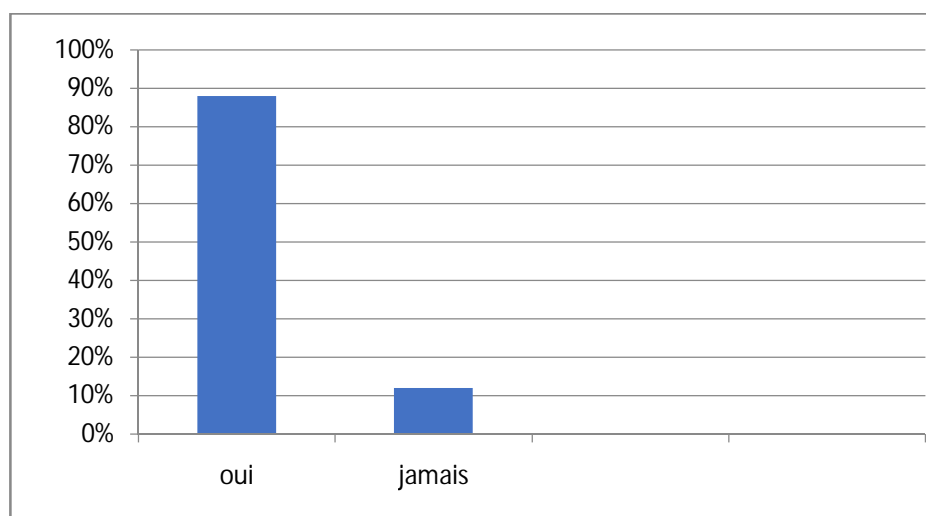
3- La formation des employés de Division Exploration SONATRACH

Tableau N° 15 : Est-ce que vous avez bénéficié d'une formation professionnelle durant votre carrière au sein de l'entreprise ?

	Nombre	Pourcentage
Oui	22	88 %
Jamais	03	12 %
Total	25	100 %

Source : Réalisé par nous même.

Figure N° 21 : Est-ce que vous avez bénéficié d'une formation professionnelle durant votre carrière au sein de l'entreprise ?



Source : Réalisé par nous même.

Commentaire :

D'après le tableau et la figure ci-dessus, nous remarquons que la plupart des salariés ont bénéficiés des formations professionnelles avec pourcentage de 88 %, comme ya des employés sont Jamie bénéficiés des formations avec un pourcentage de 12 %.

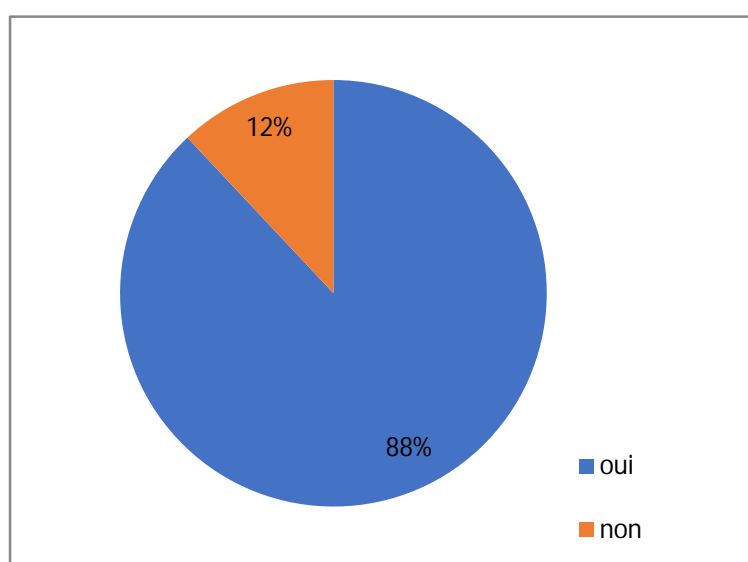
Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

Tableau N° 16 : Avez-vous déjà ressenti le besoins d'être formé ?

	Nombre	Pourcentage
Oui	22	88 %
Non	03	12 %
Total	25	100 %

Source : Réalisé par nous même.

Figure N° 22 : Avez-vous déjà ressenti le besoins d'être formé ?



Source : Réalisé par nous même.

Commentaire :

Un des résultats majeurs de notre enquête consiste en le fait que la formation constitue un facteur de motivation au sein de Division Exploration SONATRACH. Les attentes placées par le personnel de l'entreprise dans la formation sont visiblement importantes. En effet, la majorité des enquêtés (88 % contre 12 %) éprouve un besoin en formation.

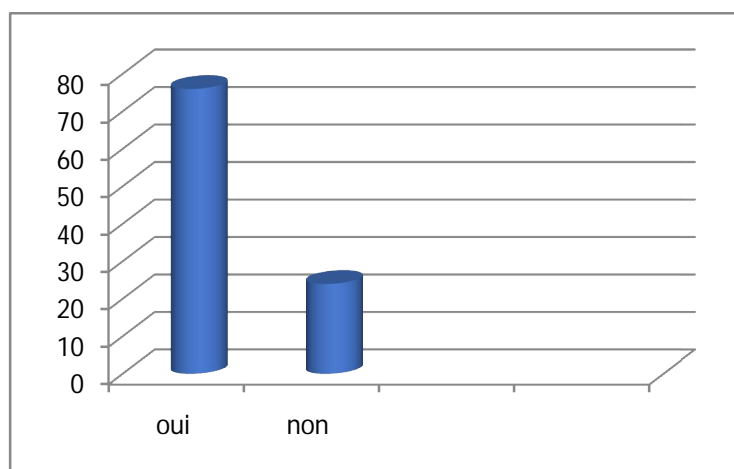
Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

❖ Tableau N° 17 : Si « oui » Avez-vous communiqué à vos supérieures ?

	Nombre	Pourcentage
Oui	19	76 %
Non	06	24 %
Total	25	100 %

Source : Réalisé par nous même.

❖ Figure N° 23 : Si « oui » Avez-vous communiqué à vos supérieures ?



Source : Réalisé par nous même.

Commentaire :

Le Tableau et graphe ci-dessous révèle un niveau de communication des besoins en formation satisfaisant. En effet, 76 % de l'effectif ont communiqué leurs besoins en formation à leurs supérieurs et 24 % ne l'ont pas fait, à cause manque de communication, l'absence de dialogue, raison de service plan de travail chargé...

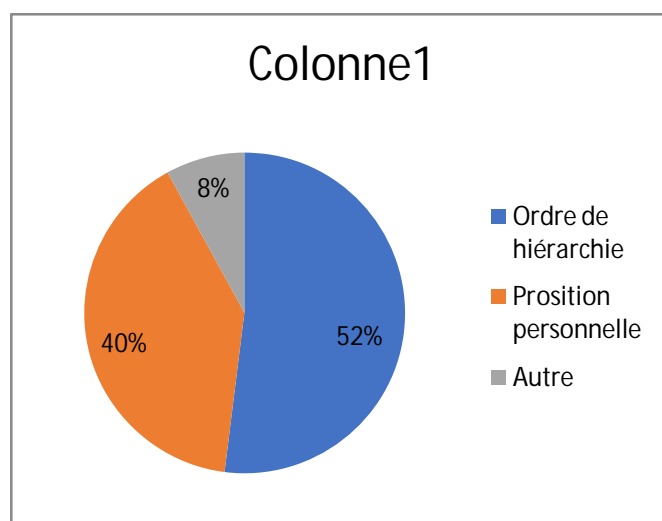
Tableau N° 18 : Comment êtes vous sélectionné pour faire cette formation ?

	Nombre	Pourcentage
Ordre de hiérarchie	13	52%
Proposition personnelle	10	40%
Autre	02	8%
Total	25	100%

Source : Réalisé par nous même.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

Figure N° 24 : Comment êtes vous sélectionné pour faire cette formation ?



Source : Réalisé par nous même.

Commentaire :

D'après les résultats de tableau et la figure la, nous remarquons que la majorité des salariés sont sélectionnés par ordre de la hiérarchie avec un pourcentage de 52 %, et 40 % par proposition personnelle, et autre avec un pourcentage de 08 %.

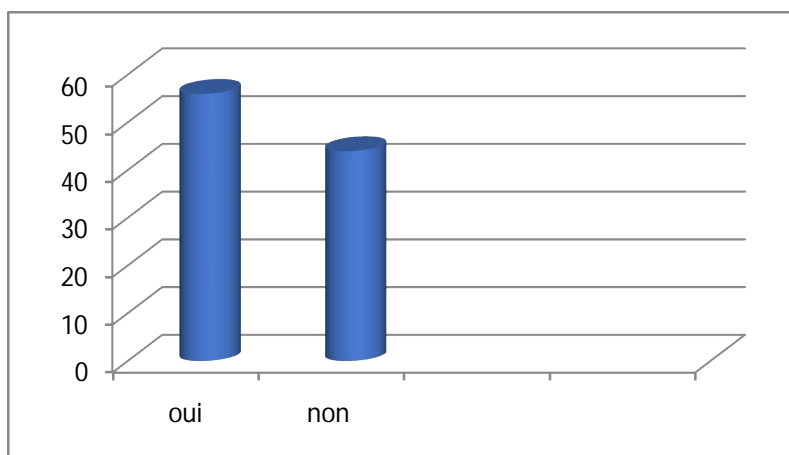
Tableau N° 19 : Etes-vous évalué après être formé ?

	Nombre	Pourcentage
Oui	14	56 %
Non	11	44 %
Total	25	100 %

Source : Réalisé par nous même.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

Figure N° 25 : Etes-vous évalué après être formé ?



Source : Réalisé par nous même.

Commentaire :

Parmi les effectifs formés, le graphe ci-dessus nous renseigne que 56 % sont évalués après leur stage de formation et 44 % ne le sont pas.

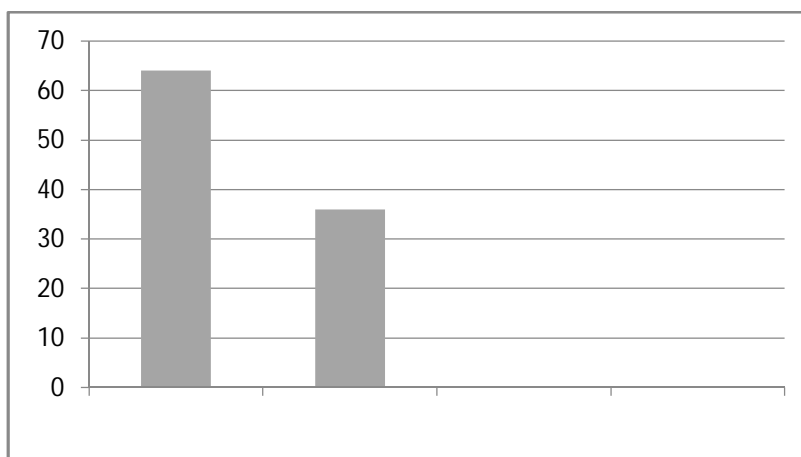
Tableau N° 20 : Selon vous qu'elle est l'importance de la formation ?

	Nombre	Pourcentage
Un levier de développement des compétences	16	64 %
Un moyen d accroire les connaissances	09	36 %
Total	25	100 %

Source : Réalisé par nous même.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

Figure N° 26 : Selon vous qu'elle est l'importance de la formation ?



Source : Réalisé par nous même.

Commentaire :

D'après le tableau et la figure, la majorité des salariés avec le pourcentage de 60 % voient l'importance de la formation est un levier de développement des compétences, et 40 % la voient un moyen d'accroître les connaissances.

Question 17 : comment expliquez vous l'impact de la formation sur le développement des compétences ?

Quelque réponse des salariés :

- La formation a un impact direct et important sur le développement des compétences intellectuelles des travailleurs dans le parcours professionnel, raison pour laquelle le législateurs a obligé les entreprises réserver 2% de la masse salariale pour couvrir les charges relatives au volet formation.
- L'impact est ressenti à travers :
 - La mise en valeur des acquis professionnels, et leur mise à jour
 - L'acquisition de nouvelles connaissances dans de domaine d'activité susceptibles d'améliorer les pratiques professionnelles.
- Toute formation est obligatoire pour le service de l'entreprise.
- La nécessité de la formation est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines elle constitue le passage obligé de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions développement le savoir faire.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

4- Interprétation des résultats :

L'analyse des résultats nous a permis d'identifier des bénéfices généraux à partir d'un échantillon de différentes variables de notre modèle analytique afin de mieux comprendre les phénomènes observés.

La majorité des employés sont connaissant ce qui l'évaluation des compétences, l'évaluation équivaut au jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le reste des répondants se partage par ordre d'importance entre ceux qui voient cette évaluation comme le fait de mesurer les savoirs et savoirs faire des employés et ceux qui la considèrent comme le moyen de détection du potentiel et son suivi.

Nous avons remarqué que la plupart de nos enquêtés (soit 88%) ceux qui ont participé au programme de formation ont bénéficié d'une promotion au sein de leur entreprise, probablement ils sont passés de leur poste à un autres plus supérieur. Alors que 12% n'ont pas bénéficié de la formation.

Ce résultat nous permet de déduire que la formation est un outil efficace et important pour développer les compétences des ressources humaines, ceci aura certainement des répercussions positives sur la motivation du personnel et sur le développement de l'entreprise.

On a déduit aussi qu'une formation efficace contribue au développement des compétences de préférence individuelles, par ses différents types qui peuvent améliorer les connaissances des personnes.

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH

5- Discussion des hypothèses :

Notre étude a pour but de relever l'existence d'une relation de cause à effet entre les formations établies et le développement des compétences des employés, d'après notre étude sur notre terrain d'enquête (l'entreprise Division Exploration SONATRACH) et l'analyse des tableaux qu'on a effectués grâce au questionnaire distribué et l'entretien qu'on a fait, on a pu avoir les résultats suivants :

- La première hypothèse est : « La formation comme un moyen de développement des compétences ».

La nécessité de la formation est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines elle constitue le passage obligé de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions développement le savoir faire.

La formation est alors un atout majeur pour développer les compétences des ressources humaines, qu'elles soient transversales ou spécifiques.

- La deuxième hypothèse est : « La formation a un impact sur le développement des compétences »

Premièrement, la plupart des répondants ont trouvé que la formation avait un impact positif sur le développement de leurs compétences, car elle leur permettait d'en apprendre davantage et d'acquérir des compétences et des attitudes qui les aidaient à s'adapter.

La formation a un impact direct et important sur le développement des compétences intellectuelles des employés dans le parcours professionnel.

Au cours de notre étude, nous avons constaté que l'impact de la formation sur le développement des compétences soulève à nos jours de multiples tractations des plus constructifs. C'est en effet une nouvelle démarche de gestion des ressources humaines très récente, complexe et ambiguë comme toute nouveauté dans le domaine de la réflexion intellectuelle suscitant à la fois des critiques et des malentendus. La compétence est aussi une notion contextuelle se rapportant au milieu du travail et donnant l'image fidèle de l'individu et ses aptitudes professionnelles et comportementales. Il est alors difficile de donner une mesure quantitative et objective de la compétence d'un individu quoiqu'il soit possible de la concrétiser dans le fait et à travers les résultats qu'on obtient à travers une formation. C'est pour cela que la formation continue est un atout majeur pour développer les compétences des ressources humaines que se soient générales ou spécifiques.

Les compétences d'hier ne sont plus valables aujourd'hui et celles de maintenant ne seront plus d'actualité demain, parce que les connaissances deviennent vite obsolètes et sans utilité d'usage.

Au sein de la Division Exploration SONATRACH où nous avons réalisé notre stage pratique il a été question d'apprécier la manière dont la Division Exploration SONATRACH prend en compte la formation du personnel et d'en juger son impact dans l'efficacité de l'entreprise. De cette étude, nous avons dégagé les constats ci-après :

En premier lieu, nous pouvons affirmer que la formation est une action qui a pour but d'améliorer les connaissances et le savoir des salariés.

En second lieu, nous pouvons conclure que l'absence de la formation aura un impact négatif sur le développement des compétences de l'individu.

Ceci, nous renvoie directement à conclure que la formation est l'action la plus efficace pour le développement d'une entreprise en Algérie, c'est pour cela qu'elle doit sélectionner les ressources et les compétences distinctives et définir une bonne stratégie de formation.

L'élaboration de ce travail nous a permis, d'une part d'approfondir les connaissances et le savoir faire acquis durant les années de notre études à UMMTO et d'autre part de préparer notre intégration à la vie professionnelle et de nous situer une place dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Le travail qu'on à réalisé pourrait être complété et poursuivi sous différents aspects, et de là découle une ouverture pour des recherches futures.

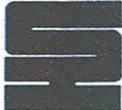
Ouvrage :

- 1- ALLOUCHE-BENAYOUN Joelle & all, « Guide de l'insertion professionnelle et social »
- 2- BATAL Christian, « la gestion des ressources humaines dans le secteur public »
- 3- BELLUL Fabienne, « Organisation apprenante »
- 4- BARTHOD Michel & all, « développement des compétences et stratégie de l'entreprise »
- 5- BALICCO Christian, « Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude »
- 6- BOURGUIGNON André, « Peut-on définir la performance ? »
- 7- CADIN Loïc & All, « gestion des ressources humaines pratique et éléments de théorie »
- 8- CADIN Loïc & All, « Gestion des ressources humaines »
- 9- DIMITRI Weiss, « Gestion des Ressources Humain »
- 10- DIETRICH Anne & all, « management des compétences »
- 11- DIMITRI Weiss, « Ressources Humaines ».
- 12- DENIS Clerc, « la qualité des travailleurs »,
- 13- DENNERY Marc, « piloter un projet de formation »
- 14- FERNAGU OUDET Solveig, « Organisation du travail et développement des compétences, construire la professionnalisation »
- 15- GUITTET André », «Développer les compétences par une ingénierie de la formation »
- 16- GUERRERRO Sylvie, « Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH »
- 17- GUILLOT-SOULEZ Chloé, « La gestion des ressources humaines »
- 18- HELD Daniel & all, « Le développement des compétences au service de l'organisation apprenant ».
- 19- JACQUET Stéphane, « Manager les compétences : approches, enjeux et développements »

- 20- JACQUE Stéphane, « Management de la performance »
- 21- LICHTENBERGER Yves, « compétence, organisation du travail et confrontation social », Formation et emploi In: *Formation Emploi*. N.67, 1999. Numéro spécial : activités de travail et dynamique des compétences
- 22- LETHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la gestion des RH »
- 23- LEVY-LEBOYER Clude, « La Gestion des compétences », une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises
- 24- LABRUFFE Alain, « Management des compétences : construire votre référentiel »
- 25- LE BOUTERF Guy, « construire les compétences individuelle et collectives »
- 26- LE BOUTERF Guy, « Ingénierie et évaluation des compétences »
- 27- LEBOUTERF Guy, & all, « Comment manager la qualité de la formation »
- 28- LOUART Pierre, « Gestion des ressources humaines »
- 29- LE BOTERF Guy, « l'ingénierie de la formation »
- 30- Loi n 391-400 du mai 2014 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social au JO du 5 mai 2004.
- 31- Loi 90-11 relatif à la relation de travail, p489 du 25/04/1990.
- 32- Loi 90-11 relatif à la relation de travail, p492 du 25/04/1990.
- 33- Loi 90-11 relatif à la relation de travail, p493 du 25/04/1990.
- 34- MARTORY Bernard & All, « GRH pilotage social et Performances »
- 35- MICHEL Jean Lebas, « Mesure et gestion de la performance, Journal international de l'économie », Octobre 1995, P23-35
- 36- MEIGNANT Alain, « Manager la formation »
- 37- MERCIER Estelle & all, « Gestion des ressources humaines»
- 38- MARBACH Valerie, «Evaluer et rémunérer les compétences»
- 39- PERETTI Jean Marie, «Ressources humaines et gestion du personnel ».
- 40- PERETTI Jean-Marie, « gestion des ressources humaine »
- 41- PERETTI Jean - Marie, « Ressources Humaines »
- 42- SOYER jacques, fonction formation.

- 43-SEKIOU Lakhdar & All, « GRH »
- 44-THEVENET Maurice, « Impliquer les personnes dans l'organisation »
- 45-TEBOUL Jacques, «L'entretien d'évaluation comment s'y comporter, comment le mener»
- 46-ZARIFAN Philippe, « Compétence et organisation »

سوناطراي



sonatrach

EXPLORATION-PRODUCTION

DIVISION EXPLORATION

(Annexe N° 01)

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 2021
Canevas "Etat des actions de formation de courte durée"

(Annexe N° 02)

Thème	Programme sommaire	Objectif recherché	Durée estimée	Nom & Prénoms

Plan de formation 2021
Canevas "Etat des actions de formation de longue durée"

Annexe N° 03

Diplôme préparé	Projet de référence	Objectif ciblé	Mode (Continu / Alterné) Durée estimée	Nom & Prénoms

(Annexe N° 04)

PLAN ANNUEL 2021
CONTRIBUTION DE LA SOCIÉTÉ À LA FORMATION DES JEUNES

	Apprentissage	Stage	Total
Effectifs	40	153	193
Hommes/mois	480	918	1 398

Coût en KDA			
Présalaires*	2840		2 840,00
Indemnités			0,00
Frais d'hébergement/Restauration	3080	3672	6 752,00
Frais de transport	3696		3 696,00
Autres frais			0,00
Total	9616	3672	13 288,00

(*) Conformément au Décret exécutif n° 20-123 du 26 Ramadhan 1441 correspondant au 19 mai 2020 fixant les modalités de versement du présalaire à l'apprenti.

(Annexe N° 05)



Plan de formation 2021
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

(Annexe N° 06)

Structure :

PMT 2021 -2025

BESOINS EN FORMATION PAR TYPE DE FORMATION

FOR 1.2

Situation	Type de formation	Désignation	Rappel Réalisations 2019	Prévisions notifiées 2020	Prévision de Clôture 2020	Prévisions 2021	Prévisions 2022	Prévisions 2023	Prévisions 2024	Prévisions 2025	
Division Exploration	Formation_Recrutement (1)	Effectif									
		Participation									
		H/J									
			Coût								
	Perfectionnement (2)	Effectif		910	364						
		Participation	1878	2284	914	2043	2145	2252	2365	2453	
		H/J	10592	14083	5833,2	11393	11953	12561	13189	13848	
			Coût	204 681	248 232	99 293	182 084	191199	200759	210797	221337
	Reconversion (3)	Effectif									
		Participation									
		H/J									
			Coût								
	Fournisseurs (4)	Effectif		75	30		0	0	0	0	0
		Participation	264	127	75	198	208	218	229	241	
		H/J	1882	2693	1077,2	2459	2582	2711	2847	2989	
			Coût	34 910	71 325	28 534	55 125	57881	60775	63814	67005
	Induction (5)	Effectif									
		Participation									
		H/J									
			Coût								
	Corporate (6)	Effectif									
		Participation									
		H/J									
			Coût								
Total	Participation		2 162	2 471	988	2 241	2 353	2 471	2 594	2 724	
	H/J		12 474	16 776	8 710	13 882	14 548	15 272	16 035	16 937	
	Coût		239 691	319 666	127 827	237 219	269 090	281 534	274 611	288 342	

NB : POUR LES FORMATIONS/RECRUTEMENTS LA PARTICIPATION EST EGALE A L'EFFECTIF REEL A FORMER

Exemple



Annexes N° 07

Questionnaire d'évaluation à chaud

Direction Corporate
Ressources Humaines

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				
Maîtrise 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 Logistique				
Accueil				
Organisation				
Salle de formation/équipements				
Hébergement				
Restauration				
4. Groupe				
Homogénéité du groupe				
Intensité des échanges dans le groupe et participation				
5. Appréciation globale				
Information préalable 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				

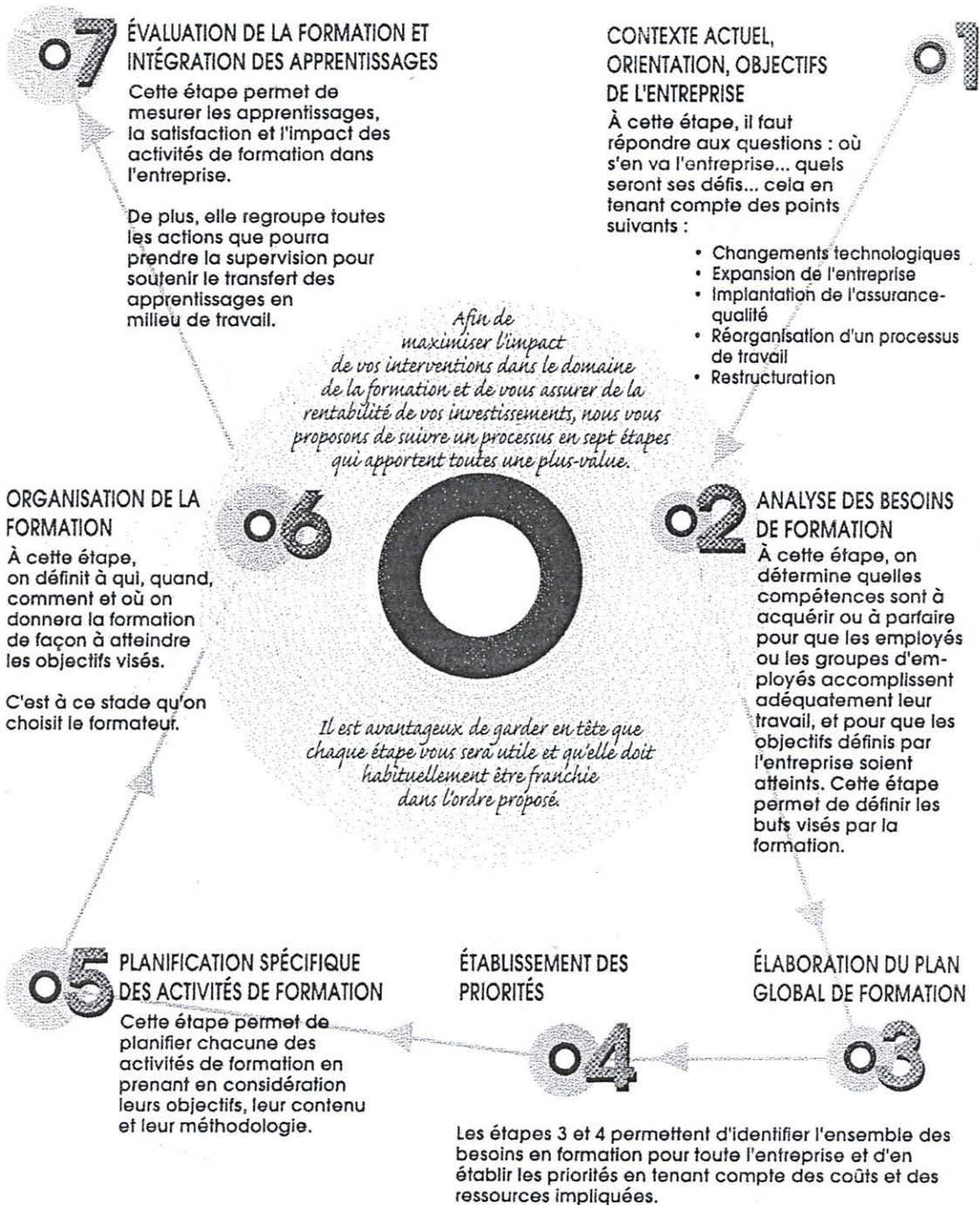
1

Les points forts de la formation :
Les points à améliorer :
Quels sont les parties / modules du programme de formation que vous estimez les plus intéressants ?
recommandation et/ou suggestion :
Commentaires / Divers :

2



Le processus de gestion de la formation en 7 étapes



Programme de Formation IAP- 2022 /4ème trimestre

Réf	Thème	Date de réalisation			Durée	Lieu	Nom Prénom
		Octobre	Novembre	Decembre			
GPH17	La Migration En Traitement Sismique : Principe Et Application Sur Station De Traitement	Du 02 au 06/10/2022			5	Boumerdès	
GP11	Géologie Structurale Et Méthodes De La Géophysique Dans La Prospection, La Recherche Et Le Développement Des Gisements d'Hydrocarbures	Du 02 au 06/10/2022			5	Boumerdès	
GPH15	Sismique De Puits : Principe Et Application Sur Station	Du 09 au 13/10/2022			5	Boumerdès	
RE3	Ingénierie De Réservoir Pour Géosciences	Du 09 au 13/10/2022			5	Boumerdès	
GP3	Reservoirs Carbonates	Du 16 au 20/10/2022			5	Boumerdès	
GP37	Estimation Des Réserves d'Hydrocarbures En Place Et Récupérables : Approche Déterministe Et Probabiliste (Simulation Monte Carlo)	Du 16 au 20/10/2022			5	Boumerdès	
GP64	Diagenese Precoce Des Argiles (Utilite Dans La Stratigraphie Sequentielle)	Du 23 au 27/10/2022			5	Boumerdès	
RE21	Reservoir Drive Mechanisms And Material Balance Equation	Du 23 au 27/10/2022			5	Boumerdès	
FP19	Forage Dirige Horizontal		Du 06 au 10/11/2022		5	Boumerdès	
GP48	La Caractérisation Des Fractures Naturelles Dans Un Réservoir Pétrolier		Du 06 au 08/11/2022		3	Boumerdès	
RE29	Étude En Laboratoire De L'endommagement De La Roche Reservoir Par Les Fluides De Forage Et Traitement A L'acide		Du 13 au 15/11/2022		3	Boumerdès	
GPH11	Vibrosismique : Acquisition, Techniques High Productivity Et Traitement		Du 13 au 17/11/2022		5	Boumerdès	
GPH45	L'inversion Sismique		Du 13 au 17/11/2022		5	Boumerdès	
GP27	Management Du Projet Exploration - Developpement		Du 20 au 24/11/2022		5	Boumerdès	
GPH28	Gravimétrie Appliquée		Du 20 au 22/11/2022		3	Boumerdès	
GP36	Les Pressions De Formation En Geologie Petrolière - Types, Origines Et Impact Sur Le Forage, La Recherche Et L'exploitation Des Gisements		Du 27/11 au 01/12/2022		5	Boumerdès	
GP15	Application Du Gamma Ray Spectral A La Sédimentologie, A La Caractérisation Des Facies Et A La Géochimie Organique		Du 27/11 au 01/12/2022				
GP60	Les Pressions Anormales En Cours De Forage			Du 04 au 08/12/2022	5	Boumerdès	
GPH38	Choix Des Parametres D'acquisition En Sismique Reflexion 2d,3d			Du 04 au 08/12/2022	5	Boumerdès	
PHY7	Production Pour Non Producteurs			Du 04 au 08/12/2022	5	Boumerdès	
GPH35	Les Vitesses En Sismique Reflexion : Mesure Et Utilisation			du 11 au 15/12/2022	6	Boumerdès	
GP13	Les Aspects De La Geologie Du Petrole :Comment Generer, Evaluer Et Proposer Un Prospect A Forer A Moindre Risque D'echec			Du 18 au 22/12/2022	5	Boumerdès	
RE26	PVT Modeling Of Gas Condensates And Volatile Oils			Du 18 au 22/12/2022	5	Boumerdès	
GPH1	Modélisation Des Vitesses Sismiques			Du 18 au 22/12/2022	3	Boumerdès	
GP62	Géologie De Sonde			Du 25 au 29/12/2022	5	Boumerdès	
GPH18	Principes Et Application Des Diagraphies Conventionnelles			Du 25 au 28/12/2022	5	Boumerdès	

La Migration en Traitement Sismique : Principe et Application sur Station de Traitement

★★★ Durée 5 jours

PREREQUIS

Connaissances en traitement du signal, traitement sismique et logiciel PROMAX (Landmark).

PUBLIC(S) CONCERNE(S)

Ingénieurs géophysiciens expérimentés.

PÉRIODE ET LIEU

13/02/2022-17/02/2022 à Boumerdès
02/10/2022-06/10/2022 à Boumerdès

OBJECTIFS

- Permettre aux participants de :
- Maîtriser les fondements de la migration en traitement sismique.
 - Savoir utiliser le traitement migration (avant ou après stack) dans une séquence de traitement.
 - Savoir appliquer ce traitement sur une station de traitement.

PROGRAMME

- Généralités.
- Principe de la migration sur des exemples simples.
- Etudes des différentes méthodes de migration (prestack et poststack).
- Migration 3D.
- Application sur station de traitement.

Questionnaire d'évaluation à chaud

Direction Corporate
 Ressources Humaines

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				
Maîtrise 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 Logistique				
Accueil				
Organisation				
Salle de formation/équipements				
Hébergement				
Restauration				
4. Groupe				
Homogénéité du groupe				
Intensité des échanges dans le groupe et participation				
5. Appréciation globale				
Information préalable 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				

Les points forts de la formation :
Les points à améliorer :
Quels sont les parties / modules du programme de formation que vous estimez les plus intéressants ?
recommandation et/ou suggestion :
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 la formation

Intitulé de la formation: DSG Landmark Organisme formateur: Halliburton
Période de la formation: Du 29/04/2018 Au 29/11/2018
vous avez terminer le cycle de votre formation depuis

Identifiant du participant

Nom: Prénom: Sexe: F M
Fonction : Ing Geophysique Matricule : Structure : Dpt Illizi
Ancienneté dans l'entreprise : Ancienneté dans la fonction :
Age :
Nombre de collaborateurs :
Niveau académique : TS DEUA License Ingénieur 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 six (6) mois

Modules formation	DSGLandmark	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				
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
Partie Prise en Main	M 1: OpenWorks Data Tools for Interpreters			1		1						1		1					1			
	M 2 : DecisionSpace Geosciences : Getting Started		1			1					1		1						1			
	M 3: DecisionSpace Geosciences : Fundamentals Of Geology		1			1					1		1						1			
	M 4: DecisionSpace Geosciences : Fundamentals Of Geophysics		1			1					1		1						1			
Partie Advanced 1	M 5: DecisionSpace Dynamic Frameworks to fill				1		1				1		1						1			
	M 6: DecisionSpace Geosciences : Interpreting Lithology and Petrophysics by Zones with Dynamic Frameworks to Fill				1		1				1		1						1			
	M 7: DecisionSpace Geosciences : Well-Seismic Calibration and Prestack Seismic Analysis to generate Direct Hydrocarbon indicators for Exploration Workflows				1		1				1		1						1			
	M 8 : DecisionSpace Geosciences : Using Geostatistically Interpolated Velocity Models to Conduct Regional studies In Regions with Limited Data				1		1				1		1						1			
Partie Advanced 2	M 9 : Prospect Evaluation using DecisionSpace Geosciences				1		1				1		1						1			

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 ?)
les modules proposés sont bien structurés
D- souhaitez- vous une action de formation complémentaire suite à cette formation? Oui Non
E- Si oui, comment la voyez-vous (objectifs, contenus, moments,,)?
A la continuité de celle précédente

Les points forts et les points d'amélioration de la formation

F- Quels sont les points forts des thèmes (Modules) abordés dans la formation ?
les modules proposés nous permet de faire une interpretation complete.

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?

Travailler sur ma stations avec des cas réels.

Commentaires / Divers



Nom de l'apprenant :

Formation : DSG Landmark

- 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: DSG Landmark Organisme formateur: Halliburton
 Période de la formation: du 29/04 Au 29/11/2018.
 votre collaborateur a terminer le cycle de cette formation depuis **6 mo**

Identifiant du Responsable hiérarchique

 Nom: Prénom: F M
 Fonction : CHEF DPT BASSIN T/R/SBAA Matricule : Structure :
 Ancienneté dans l'entreprise : **30 a** Ancienneté dans la fonction : **3 an**
 Age : **55 a**
 Nombre de collaborateurs : **22**
 Niveau académique : TS DEUA License Ingénieur Doctorat
 Spécialité(s) : Certifié à l'issue de la formation : Oui Non

Modules formation LANDMARK	DSG	la formation suivie repond elle à son besoin?				depuis la fin de sa formation, à quel degré 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 permettant-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
M 1: OpenWorks Data Tools for Interpreters			1			1					1					1					1
M 2: DecisionSpace Geosciences : Getting Started					1	1					1					1					1
M 3: DecisionSpace Geosciences : Fundamentals Of Geology					1	1					1					1					1
M 4: DecisionSpace Geosciences : Fundamentals Of Geophysics					1		1				1					1					1
M 5: DecisionSpace Dynamic Frameworks to fill					1	1					1					1					1
M 6: DecisionSpace Geosciences : Interpreting Lithology and Petrophysics by Zones with Dynamic Frameworks to Fill					1		1				1					1					1
M 7: DecisionSpace Geosciences : Well-Seismic Calibration and Prestack Seismic Analysis to generate Direct Hydrocarbon indicators for Exploration Workflows					1	1					1					1					1
M 8 : DecisionSpace Geosciences : Using Geostatistically Interpolated Velocity Models to Conduct Regional studies In Regions with Limited Data		1					1				1					1					1
M 9 : Prospect Evaluation using DecisionSpace Geosciences		1					1				1					1					1

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 :

Selon Mr Tahri c'est un logiciel intéressant qui possède certaines applications qui n'existe pas avec la plate forme petrel

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

Avec la plate forme landmark nous pouvons géré le projet à partir du chargement de données jusqu'à l'interprétation sismique et géologique,

 souhaitez- vous une action de formation complémentaire pour votre collaborateur suite à cette action? Oui Non

La suite vient avec la pratique, en plus il existe le support qui passe souvent dans les bureaux pour des explications,

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?

certains problèmes tel que le chargement seulement mais avec le support qui est souvent à l'explo, cela se règle,

selon vous, qu'est-ce qui pourrait favoriser davantage la mise en pratique des acquis de la formation?

C'est le role de landmark de vulgariser son produit pour qu'il soit utilisé souvent avec des présentations ou autres,

Commentaires/Divers

Résultats de l'évaluation de la formation "Exploration Pétrolière" « M2:Géologie régionale et provinces pétrogazifières »

Organisme Formateur : IAP Boumerdes

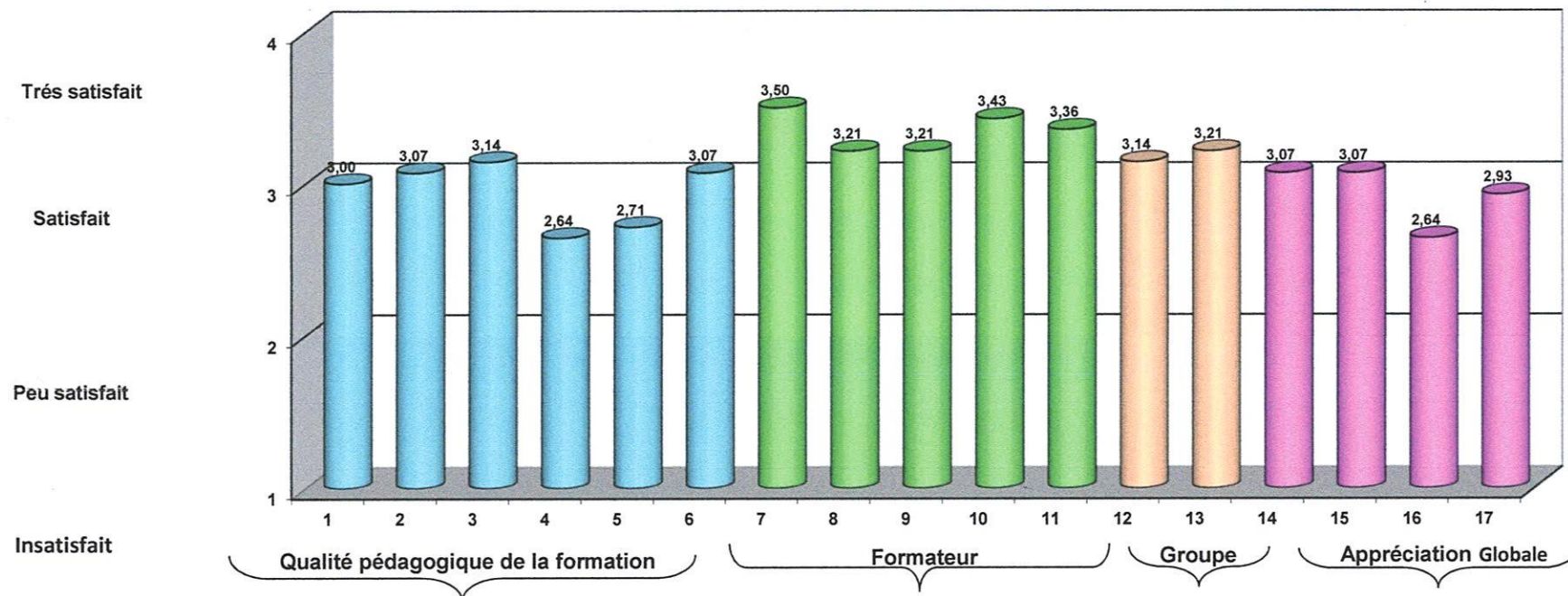
Date: Du 30 au 31/03/2022

Nbre Participants: 14

Intervenant : M .

Durée : 02 jours

Lieu de formation: Boumerdès



1: Adaptation du contenu à votre niveau
2: Conformité du contenu à ce qui était prévu
3: Adéquation par rapport aux besoins professionnels
4: Equilibre entre les parties théorique et pratique

7:Maîtrise du thème
8: Gestion du temps
9: Efficacité des méthodes et techniques pédagogiques utilisées
10: Ecoute, compréhension des problèmes et réponses aux questions
11: Implication des participants

12 : Homogénéité du groupe
13: Intensité des échanges dans le groupe et participation

14: Information préalable sur le contenu de la formation
15: Atteinte des objectifs de la formation
16: Durée de la formation
17: Possibilité de mettre en oeuvre les acquis de la formation

Pondération générale de l'évaluation :



3,08 ≈ Satisfait

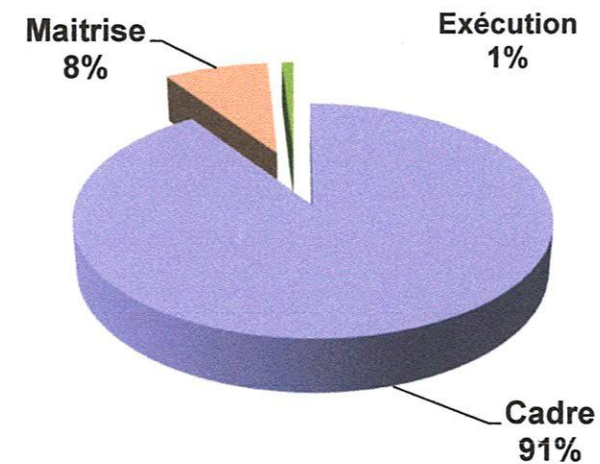
1.Insatisfait	2.Peu satisfait	3.Satisfait	4.Très satisfait
		3,08	

Tableau de bord Formation Décembre 2021

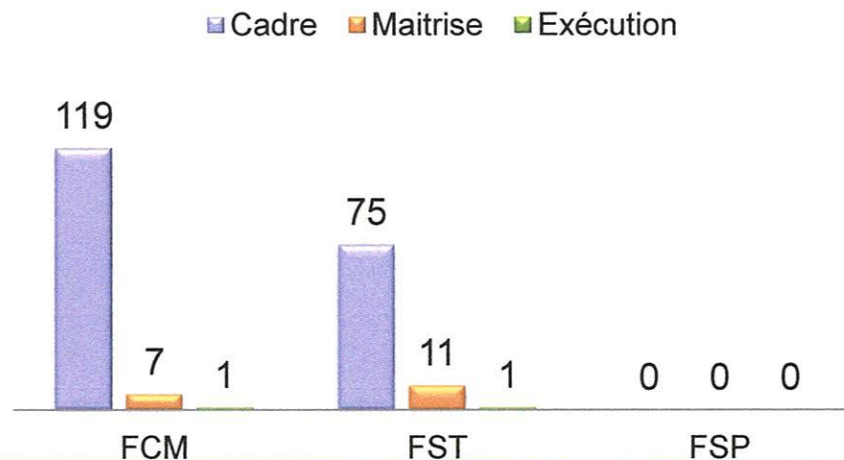
Effectif formé par fonction:

Fonction	FCM	FST	FSP	Total
Cadre	119	75	0	194
Maitrise	7	11	0	18
Exécution	1	1	0	2
Total	127	87	0	214

Effectif Formé par CSP



Participation par domaine et par CSP:



Les Cadres représentent **91%** de l'effectif formé.

59,34% de l'effectif formé a suivi une formation dans le domaine FCM.

Prévisions / Réalisations Formation 2021

	Prévisions 2021	Réalisation Décembre 2021	Cumul à Décembre	Taux de réalisation (%)
Participations	2 241	214	1 679	74,92
Durée (H/J)	13 852	924	7 390	53,35
Coûts (KDA)	233 375	15627,12	86 540	37,08

Prévisions / Réalisations Formation 2021

	Prévisions 2021	Réalisation Décembre 2021	Cumul à Décembre	Taux de réalisation (%)
Participations	2 241	214	1 679	74,92
Durée (H/J)	13 852	924	7 390	53,35
Coûts (KDA)	233 375	15627,12	86 540	37,08

Matricule :

Nom :

Prénom :

Fonction :

Echelle :

Date de nomination :

Activité/DCP/DC :

Division :

Direction :

CONSIGNES :

1- **Barème** : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

Insuffisant : choisir une note entre 1 ou 2

Satisfaisant : choisir une note entre 3 ou 4

Supérieur : attribuer la note de 5

2-Commentaires

Les cases "**Commentaires**" doivent être obligatoirement renseignées, sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

3- Conditions d'éligibilité

La personne évaluée qui totalise un score entre [70- 80] points, et n'a aucune appréciation en "**insuffisant**" est éligible à une AI.

Matricule :

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

A- Performances

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste.		
Produit régulièrement la quantité de travail requise en respectant les délais.		
Produit un travail de qualité, gère ses priorités avec soin et rigueur.		
Applique et respecte toutes les procédures, règles et normes liées à son domaine.		
Prend des initiatives recherche et introduit de nouvelles façons de travailler, méthodes et procédures.		
Contribue au développement professionnel de ses collègues.		
Participe à l'optimisation des coûts de fonctionnement et des dépenses de son unité.		
Contribue à la mise en œuvre des changements décidés par l'Entreprise.		
TOTAL	/40	

B- Comportements

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Montre l'exemple et a un comportement exemplaire en matière de ponctualité et de présentisme		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les missions difficiles.		
S'implique personnellement dans la réalisation des objectifs.		
Démontre un fort esprit d'entre aide, de coopération et de solidarité avec ses pairs		
Assure une bonne circulation de l'information utile auprès de ses collègues		
Possède un leadership efficace et entraine ses collègues à améliorer leurs performances		
Est attentive aux évolutions liées à son domaine et s'adapte aux changements qui en découlent.		
Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à leurs fonctions		
TOTAL	/40	

Matricule :

Avis de l'Évaluateur (Chef de Département et plus)

Nom :		
Prénom :		
Fonction : Chef de Département .		
Score Total :		
Décision d'attribution :	Non : <input type="checkbox"/>	6% : <input type="checkbox"/>
Echelle : <input type="checkbox"/>		
Commentaires :		
Date :		
Visa :		

Avis des Ressources Humaines

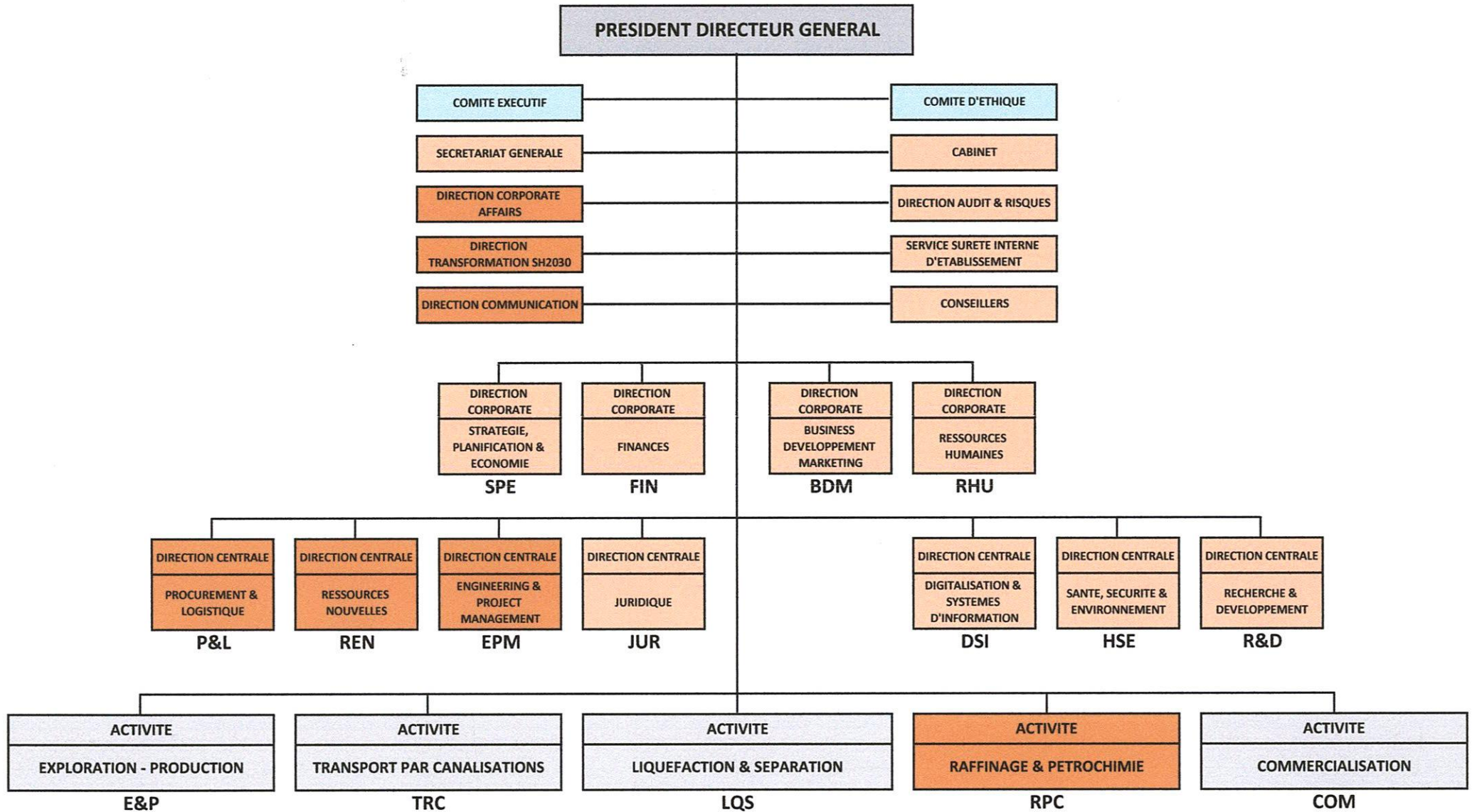
Nom :		
Prénom :		
Fonction : Directeur Gestion du Personnel		
Avis sur la proposition d'AI :	Accord : <input type="checkbox"/>	Pas d'Accord : <input type="checkbox"/>
Commentaires :		
Date :		
Visa :		

Avis du (N+1) de l'Évaluateur

Nom :		
Prénom :		
Fonction : Directeur Gestion du Personnel		
Décision d'attribution de l'AI :	Acceptée : <input type="checkbox"/>	Rejetée : <input type="checkbox"/>
Commentaires :		
Date :		
Visa :		

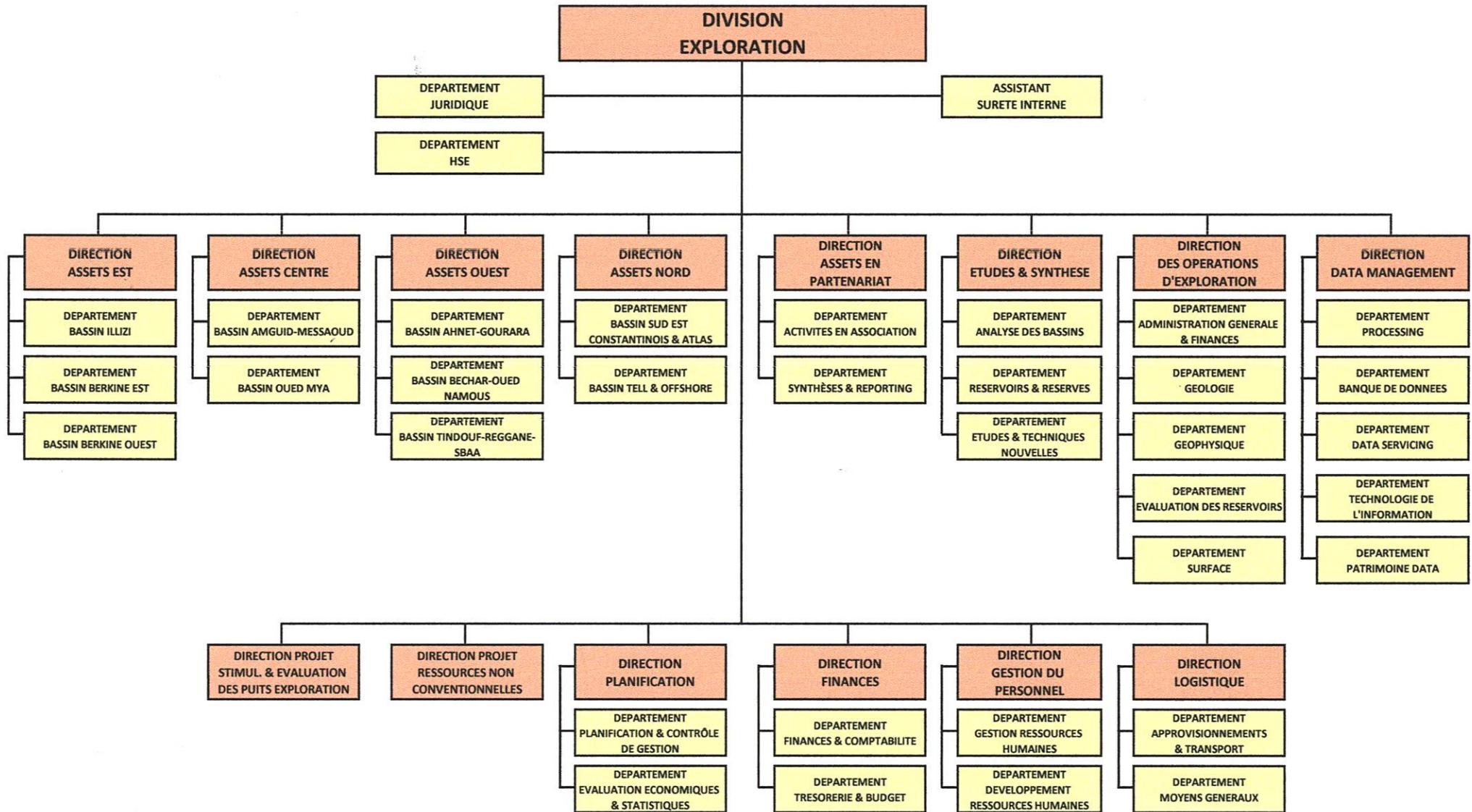
ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH

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



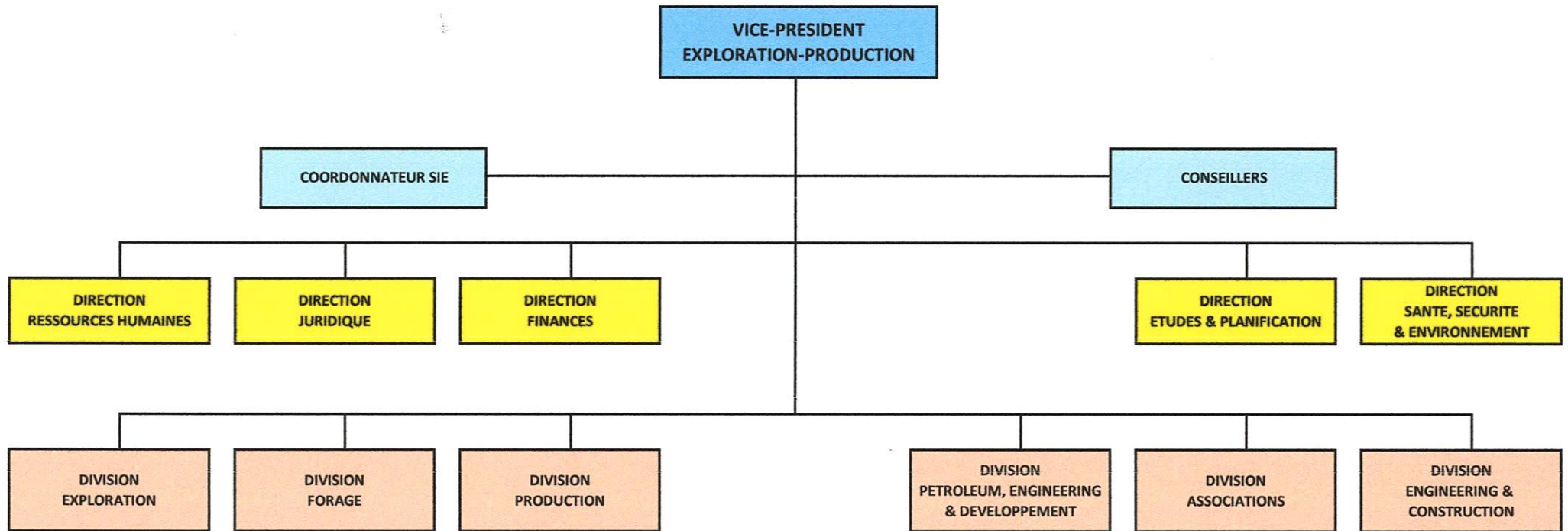
ORGANIGRAMME DE LA DIVISION EXPLORATION

ACTIVITE EXPLORATION - PRODUCTION



ORGANIGRAMME DE L'ACTIVITE EXPLORATION-PRODUCTION

N° 295-DG A-573 (R10) du 01 Juin 2017



Questionnaire

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire, pour l'obtention d'un master deux en sciences de gestion, spécialité Gestion des Ressources Humaines, dont le thème est « L'impact de la formation sur le développement des compétences », nous vous demandons de répondre avec plus d'objectivité possible aux questions énumérées ci-dessous, veuillez lire attentivement les propositions, puis répondez en inscrivant un (X) dans l'une des cases proposées.

Nous vous assurons de l'anonymat de vos réponses, car elles sont strictement destinées à votre usage. Scientifique.

Merci d'avance pour votre aimable collaboration.

Partie 1 : Renseignements personnel

1- Indique votre sexe ?

- Masculin
- Féminin

2- Quel est votre âge ?

- 25-30
- 31-39
- 40-49
- 50 et plus

3- Quel est votre niveau d'instruction ?

- Secondaire
- Moyen

•Universitaire

•Autre

4- Quel est votre grade actuel ?

•Cadre

•Cadre supérieure

•Maitrise

5- Ancienneté ?

•Moins de 5 ans

•5 ans à 10 ans

•Plus de 10 ans

6- Quel est le type de votre fonction ?

•Administrative

•Technique

Partie 2 : Développement des compétences

7- Avez-vous connaissance de ce qu'est l'évaluation des compétences ?

•Oui

•Non

❖ Si « oui », que signifie d'après vous l'évaluation des compétences ?

8- Votre entreprise recourt elle à une évaluation des compétences ?

•Oui

•Non

❖ Si « oui », quelles sont les méthodes d'évaluation utilisées ?

➤ Les tests

➤ Assesement centre

➤ Les entretiens

➤ 360°

9- Êtes-vous informé des résultats de votre évaluation ?

•Oui

•Non

10- Pansez vous que la formation vous a rendu plus compétent et plus opérationnel dans votre travail ?

•Oui

•Non

Partie 3 : La formation

11- Est-ce que vous avez bénéficié d'une formation professionnelle durant votre carrière au sein de l'entreprise ?

- Oui
- Une fois
- Plusieurs fois
- Jamais

12- Avez-vous déjà ressenti le besoins d'être formé ?

- Oui
- Non

❖ Si « oui », vous l'avez-vous communiqué à vos supérieures ?

- Oui
- Non

13- Comment êtes vous sélectionné pour faire cette formation ?

- Ordre de la hiérarchie
- Proposition personnelle
- Autre

14- Êtes-vous évalué après être formé?

•Oui

•No

15- Selon vous qu'elle est l'importance de la formation ?

•Un levier de développement des compétences

•Un moyen d'accroître les connaissances

16- Comment jugez-vous l'impact de la formation sur le développement des compétences ? Expliquez

Table des matières

Sommaire	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction Générale	7
Chapitre I : Développement des compétences	10
Introduction	10
Section 01 : conceptualisation de la Compétence	10
1.1- Evolution historique du concept compétence	10
1.1.1-Concept de la compétence	11
1.2- Définitions de la compétence	12
1.3- Les caractéristiques de la compétence	13
1.3.1- La compétence est finalisée	13
1.3.2- La compétence est combinaison	13
1.3.3- La compétence est un processus de construction permanente	13
1.3.4- La compétence est de nature contingente	13
1.3.5- La compétence est apprise	13
1.3.6- La compétence est une notion abstraite	13
1.3.7- Elle s'articule de façon dynamique	13
1.4. type des compétences	14
1.3-1. Les compétences individuelles	14
1.4.2-Les compétences collectives	14

1.4.3- Les compétences stratégiques	14
1.5. Les différentes approches de la compétence	15
1.5.1- L'approche par le savoir	15
1.5.2- L'approche par le savoir - faire	15
1.5.3- L'approche par les comportements et le savoir être	16
1.5.4- L'approche mixte	16
1.5.5- L'approche cognitive	17
1.6. Les enjeux de la compétence	18
1.6.1- L'enjeu économique	18
1.6.2- L'enjeu organisationnel	18
1.6.3- L'enjeu sociétal	19
1.7. Les composants de la compétence	19
1.8- Les étapes de la démarche compétence	20
1.8.1- Les compétences observables	21
Section 2 : Identification et évaluation des compétences	23
2.1- Identification des compétences	23
2.2- Les outils d'identification des compétences	24
2.2.1 Le bilan de compétence	24
2.2.2- Le référentiel de compétences	24
2.2.3- La cartographie des compétences	25
2.3- Les méthodes d'identification des compétences	25
2.3.1- L'observation	25
2.3.2- L'auto - description	25
2.3.4- La méthode des incidents critiques	26
2.3.5- Une variante de la méthode des incidents critiques	26

2.4- L'évaluation des compétences	27
2.5- Les objectifs de l'évaluation des compétences	28
2.6- Les méthodes d'évaluation des compétences	28
2.6.1- L'entretien d'évaluation	29
2.6.2- Les tests	29
2.6.3- L'assessment center	29
2.6.4- Le 360 °	31
2.7- Les décisions fondées sur l'évaluation des compétences	32
2.7.1- Compétences et recrutement	32
2.7.2- Compétences et développement personnel	33
2.7.3- Comment favoriser le développement personnel ?	34
Section 3 : Développement des compétences	36
3.1- L'évolution du concept développement des compétence	36
3.2- Définition	37
3.3- L'importance de développement des compétences au sein de l'entreprise	38
3.4- Les types de développement des compétences	38
3.4.1- Le développement individuel des compétences	38
3.4.2-Le développement des compétences d'une équipe	39
3.4.3- Le développement de l'organisation	39
3.5- Les enjeux de développement des compétences	40
3.6- Performance dans le développement des compétences	40
3.6.1- Les objectifs de la performance	41
3.6.2-Le lien compétence - performance	42
3.7- Les moyens de développement des compétences	43
3.7.1- Expérience professionnelle	43

3.7.2- Le changement de fonction	43
3.7.3- Les fonctions exigeantes	43
3.7.4- L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité	43
3.7.5- Les organisations apprenantes	45
3.7.6- Le coaching	45
3.7.7- La professionnalisation	45
Conclusion	46
Chapitre II : Le rôle de la formation sur le développement des compétences	47
Introduction	47
Section 1 : La Fonction Formation	47
1.1- L'évolution historique de la formation	47
1.2- Définition du concept formation	48
1.3- La politique de la formation	49
1.3.1- Les composantes d'une politique de formation	50
1.3.1.1- Les composantes liées aux acteurs	50
1.3.1.2- Les composantes liées aux autres politique	51
1.3.1.3- Les composantes liées aux valeurs de la culture de l'entreprise	51
1.4- Les types de formation	52
1.4.1- Formation adaptation	52
1.4.2- Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité	52
1.4.3- Formation outil intellectuel de base (culture générale)	52
1.4.4- Formation culture d'entreprise	53
1.4.5- Formation mobilisation sur un projet d'entreprise	53
1.5- Les Objectifs de la Formation	53

1.6- Les approches de la formation	54
1.6.1- Une approche économique	54
1.6.2- Une approche psychologique	54
1.6.3- Une approche sociologique	54
1.7- Les indicateurs de mesures de la formation	55
1.7.1- La qualité de la formation	55
1.7.2- Les normes concernant la formation	56
1.7.2.1- Les normes ISO	56
1.7.2.2- Les normes AFNOR	58
1.8- La formation à travers la législation Algérienne	58
Section 2 : Ingénierie de la formation	60
2.1- Définition de l'ingénierie de la formation	60
2.2- Les étapes de l'ingénierie de la formation	60
2.3- Besoins de formation	62
2.3.1- Identification des besoins de formation	62
2.3.1.1- Les besoins personnels	62
2.3.1.2- Les besoins individuels	62
2.3.1.3- Les besoins collectifs	63
2.3.2- Les types de besoin	63
2.3.2.1- Les besoins personnels	63
2.3.2.2- Les besoins individuels	63
2.3.2.3- Les besoins collectifs	63
2.4- Le plan de formation	63
2.4.1- Les objectifs du plan de formation	64
2.4.2- Les étapes de plan de formation	67

2.5 - Mise en œuvre de la formation	68
2.5.1- La gestion de la formation	68
2.5.2- L'information du service formation	68
2.5.3- L'information des salariés sur la formation	69
2.5.4- La gestion des effectifs en formation	69
2.5.5- La comptabilisation des dépenses de formation	69
2.6- Suivi de la formation	70
2.7- L'évaluation de la formation	71
2.7.1- Les types d'évaluation	72
2.7.1.1- L'évaluation « à chaud »	72
2.7.1.2- L'évaluation « à froid »	72
2.7.2- Les formes d'évaluation	72
2.7.2.1- L'évaluation à court terme	72
2.7.2.2- Evaluation des actions à moyen terme	73
2.7.2.3- Evaluation à long terme	74
Section 3 : La formation et le développement des compétences	76
3.1- Nécessité de la formation dans le développement des compétences	76
3.2- Les outils et techniques de développement des compétences par la formation	76
3.3- Le rôle de la formation dans le développement de compétences	78
3.3.1- La formation est un investissement humain	78
3.3.2- La formation est un moyen de développement et de promotion des individus	78
3.3.3- L'importance sociale de la formation	79
3.3.4- Les approches de développement de compétences	79
3.4- Les référentiels de compétence et de formation	79

3.4.1- le référentiel de l'activité	80
3.4.2- Le référentiel de compétence	80
3.4.3- Le référentiel de formation	80
3.5- Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences	80
3.5.1- Situer la formation dans un processus éducatif	80
3.5.2- Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages	82
3.5.3- Promouvoir le bon usage de la formation	82
3.5.4- Etablir des cahiers de charge	82
3.5.5- Concevoir une action de formation adaptée	82
3.5.6- Choisir les actions prioritaires	82
3.6- L'impact de la formation sur le développement des compétences	83
3.6.1- L'impact de la formation sur les composantes de la compétence	83
3.6.1.1- L'impact de la formation sur les connaissances	83
3.6.1.2- l'impact de la formation sur les comportements et les aptitudes	88
Conclusion	
Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise Division Exploration SONATRACH	89
Introduction	89
Sections1 : Présentation de l'entreprise SONATRACH DIVISION EXPLORATION	89
1.1- Présentation de l'entreprise SONATRACH	89
1.2- Historique et politique de la SONATRACH	89

1.3- Mission et Objectifs de la SONATRACH	90
1.3.1-Missions de la SONATRACH	90
1.3.2- Les objectifs de la SONATRACH	91
1.4- Organigramme de la SONATRACH	91
1.4.1- Le Conseil d'Administration	91
1.4.2- La Direction Générale	92
1.4.3- Les Directions Corporate (DCP)	92
1.4.4- Les Directions Centrales	93
1.5- Les Activités	94
1.5.1- Activité Transport par Canalisations (TRC)	94
1.5.2- Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie (LRP)	95
1.5.3- Activité Commercialisation (COM)	95
1.5.4- Activité Exploration et Production (EetP)	95
1.6- Présentation de la Division Exploration	99
1.7- Historique de la Division Exploration	102
1.8- Missions de la Division Exploration	102
1.9- Organigramme de la Division Exploration	103
1.9.1- La Direction Assets Centre	103
1.9.2- La Direction Assets Ouest	103
1.9.3- La Direction Assets Nord	103
1.9.4- La Direction Assets en Partenariat	103

1.9.5-	La Direction Étude et Synthèse	104
1.9.6-	La Direction des Opérations d'Exploration	104
1.9.7-	La Direction Data Management	104
1.9.8-	La Direction Planification	104
1.9.9-	La Direction Finances	104
1.9.10-	La Direction Gestion du Personnel	105
1.9.11-	La Direction Logistique	105
1.10-	La Direction gestion du personnel	107
1.10.1-	Département gestion des ressources humaines	107
1.10.2-	Département Développement des Ressources Humaines	108
Section 2 : La fonction Formation a la Division Exploration		110
Introduction		110
2.1- Le service Formation		110
2.1.2-	Mission	110
2.1.3-	Microstructure	110
2.2 - Objectifs de la fonction formation à la Division Exploration		110
2.2.1-	Nature des actions de formation programmées	111
2.2.2-	Typologie et durée des actions de formation	112
2.2.3-	Lieu de déroulement et organismes formateurs	113
2.3- L'ingénierie de formation au sein de la division exploration		115
2.3.1-	Processus général	115

2.3.2-Le processus de gestion de la formation	116
2.3.3- Identification et recensement des besoins de formation	117
2.3.3.1- identification des besoins de formation	117
2.3.3.2- Recensement et consolidation	118
2.3.3.3- Le projet du plan de formation	119
Conclusion	119
Section 3 : L'analyse et l'interprétation des résultats	122
3.1- Présentation des données personnelles des employés enquêtes.....	122
3.1.1- Renseignement personnel	122
3.2- Le développement des compétences des employés de Division Exploration SONATRACH	128
3.3- La formation des employés de Division Exploration SONATRACH	134
3.4- Interprétation des résultats	140
3.5- Discussion des hypothèses	140
3.6- Discussion des hypothèses	140
Conclusion Générale	142
Bibliographie	145
Annexe	148
Table de matière	

Résumer

La formation est considérée comme un facteur de développement des compétences professionnelles et des performances des individus, afin de leur permettre de combler le fossé entre les exigences du poste et les compétences acquises. En développant les compétences au sein de l'entreprise, il est possible d'atteindre les objectifs personnels à moyen-long terme des salariés de l'entreprise pour pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses présentées. La formation et le développement des compétences sont un outil d'adaptation et de mise à niveau qui implique l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences que les gestionnaires souhaitent voir introduites de manière dominante dans la direction première de leur organisation. Pour atteindre notre objectif, nous avons réalisé une enquête de terrain auprès d'un échantillon de 50 salariés exerçants dans des différents départements de la SONATRACH - Boumerdes. L'objectif principal est de savoir si les formations effectuées précédemment ont contribué au développement de leurs compétences.

Les mots clé :

La Formation, Ingénierie de la formation, Les compétences, Evaluation des compétences, Développement des compétences,