

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERITIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DE SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT : SCIENCES DE GESTION



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

EN VUE DE L'OBTENTION DE DIPLOME DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

OPTION: Gestion des ressources humaines

THEME

**La gestion de formation et l'apprentissage
Organisationnel au sein de l'organisation cas
de l'institut algérien du pétrole(IAP)**

Présenté par :

M BEDRAT Youcef

Dirigé par :

Mme. OUAMAR Sabrya

Mémoire soutenu publiquement devant le jury composé de :

Encadreur: Mme Sabrya OUAMAR MACA

Président : Mme Houria OUCHALLAL MCCB

examineur: Mme Karima SI SALAH MACA

Année universitaire 2017/ 2018

Remerciement

*Je remercie le dieu pour la persévérance, le courage, la santé,
l'ouverture d'esprit et l'inspiration dont il m'a gratifié.*

*Aussi le présent mémoire n'aurait vu le jour sans l'aide
bienveillante, la compréhension et le dévouement d'un certain
nombre de personnes en l'occurrence mes chers parents, mes
frères et soeurs à mes amis (es) proches qui n'ont jamais cessé de
m'encourager.*

*Je tiens à remercier Mme OUAMAR Sabriya , directrice de ce
mémoire qui a supervisé avec clairvoyance et rigueur, la
préparation de ce mémoire de fin d'étude, c'est grâce à ses conseils
et sa disponibilité à chacune de mes sollicitations que j'ai pu
mener à bien ce travail, qu'elle trouve ici l'expression de ma
profonde gratitude.*

*Ensuite à Madame et Messieurs les membres du jury qui ont eu
l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici
l'expression de ma reconnaissance.*

*Je souhaite aussi à remercier vivement tous les responsables et
dirigeants de l'IAP, particulièrement Mr DAHMAN karim, Mr
HAMIDAT mouhamed Mr TALBI najib, Mr TIGHILT karim, Mme
ALLAOUA, Mr KAHOUL Alaa dine groupe qui ont accepté de
répondre à mes questions et de me
permettre d'accéder au moins à une minorité de leur
documentation.*

*Je dédie ce modeste travail à ...
Ma famille ;
Mes amis (es).*

Sommaire

Remerciements	I
Dédicaces	II
Liste des abréviations	III
Liste des tableaux, figures	IV
Introduction générale	1
Chapitre I : la gestion de la formation	5
Section 1 : Définition, objectifs et types de formation	6
Section 2 Le processus de formation	12
Section 3 la gestion des compétences.....	25
Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement du capital humain	32
Section 1 : nature et phénomène de l'apprentissage organisationnel	33
Section 2 : Les principaux axes de l'apprentissage organisationnel.....	37
Section 3 : pratique de l'apprentissage organisationnel	45
Chapitre III : la gestion de la formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP	56
Section 1 : Présentation de SONATRACH et l'IAP :	57
Section 2 : la formation au sein de SONATRACH (IAP).....	72
Section 3 : l'apprentissage au sein de SONATRACH (IAP)	83
Conclusion générale	88
Bibliographie	91
Annexes	
Table des matières	

Liste des abréviations :

IAP : institut algérien du pétrole

SIE : Sûreté Interne d'Établissement ;

SIHC : Sonatrach International Holding Corporate ;

TRC : Transport par Canalisation ;

AVL : Aval ;

AMT : Amont ;

COM : Commercialisation ;

RHC : Ressources Humaines et Commercialisation ;

FIN : Finances ;

ACT : Activités Centrales ;

JUR : Juridique ;

SPE: Stratégie, Planification et Economie ;

ADG : Audit Groupe ;

HSE : Santé, Sécurité et Environnement (Health, Security & Environment) ;

Division P.E.D : Division Pétrolium Engeeniring, Développement ;

Division E.N.C : Division Engineering Construction ;

La liste des tableaux

N° chapitre/N° tableau	Titre	Page
(1/01)	Les finalités possibles d'un plan de formation	19
(2/02)	La définition de l'apprentissage.	45
(2/03)	les deux niveaux d'apprentissage	54
(2/04)	Agents et processus d'apprentissage	59

La liste des schémas

N° chapitre/N° schéma	Titre	Page
(2/01)	Les besoins à la base de la mobilisation.	62
(2/02)	Principales caractéristiques de la culture d'apprentissage organisationnel	71
(2/03)	La spirale magique » de la participation	73

Introduction générale

Introduction générale

Introduction :

Les entreprises sont confrontées aujourd'hui à un environnement dont la complexité et la turbulence s'accroissent considérablement. Plusieurs facteurs y concourent : l'internationalisation croissante de l'économie, l'émergence des nouvelles technologies de traitement de l'information et enfin le développement d'une concurrence rude.

Pour faire face à tous ces défis, elles prennent plus que jamais conscience de l'un de leurs principaux actifs : le capital humain.

Le capital humain est aujourd'hui la principale source majeure d'avantage compétitif pour les entreprises, il est surtout le seul gage et un levier majeur de création de valeur.

En effet, dans cette nouvelle logique concurrentielle les entreprises sont engagées dans une course à la performance, cette dernière consiste à s'assurer un avantage compétitif durable et c'est la compétence du personnel qui fait la différence.

La compétitivité des entreprises repose de plus en plus sur la qualité des hommes et des femmes qui constituent leur force vitale, donc sur le niveau et la spécificité de leurs compétences. Dans cette perspective, la maintenance et la modernisation de ce capitale compétence de l'entreprise et des individus qui la composent est un impératif de survie.

Pour relever les nouveaux défis économiques et sociaux et se préparer à l'évolution des emplois, la formation des hommes est devenue un investissement crucial et un enjeu important pour les entreprises, car la capacité à apprendre plus vite que ses concurrents est peut-être le seul avantage compétitif durable.

La formation est devenue aujourd'hui un atout stratégique pour les entreprises, vu qu'elle permet de préparer le personnel aux changements technologiques, de s'adapter

Introduction générale

aux nouvelles conditions de travail et de développer ses connaissances et ses compétences pour une plus grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble.

La complexité de l'environnement et la nécessité de bonnes capacités d'adaptation expliquent sans doute l'intérêt pour l'apprentissage organisationnel, ce dernier peut être conçu comme un facteur essentiel déterminant la compétitivité de l'entreprise lui permettant de distancer ses concurrents.

Nous avons jugé utile de traiter La gestion de la formation et l'apprentissage organisationnel, car la réussite de toute entreprise dépend en grande partie des compétences et des qualifications de ses employé.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne particulièrement l'institut algérien du pétrole "**IAP**".

L'IAP a pour objet la prise en charge des besoins du secteur de l'énergie et des mines, en matière de formation de spécialisation, de perfectionnement, de recyclage et de recherche appliquée. Toutes disciplines confondues. L'institut assure des formations opérationnelles de niveau international en adéquation avec les besoins du secteur de l'énergie et des mines.

L'objectif de notre travail est de démontrer l'importance et le rôle de la formation au sein de cette entreprise, ainsi que sa contribution au développement des compétences de ses hommes, en s'appuyant sur le processus de formation et l'apprentissage organisationnel de **L'IAP**.

Pour développer notre étude nous avons jugé utile de poser cette problématique : **" Pouvons nous considérer la formation et l'apprentissage organisationnel comme un facteur de développement des compétences ?"**.

De cette problématique générale découlent d'autres questions :

* Quel est le lien entre la formation et l'apprentissage organisationnel ?

Introduction générale

- * Quelle est sa place dans la stratégie de *L'IAP (SONATRACH)*; et comment cette dernière la met au service du développement du capital humain ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basée sur les hypothèses suivantes :

H1 La formation contribue à l'amélioration et au développement des compétences du personnel.

H2 Le processus de formation influe sur l'apprentissage organisationnel

Pour répondre à notre problématique de recherche nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :

La collecte et l'analyse des documents théoriques et documents de l'entreprise.
Les entretiens avec le personnel et les responsables de l'entreprise.

Concrètement, nous avons élaboré un plan qui se compose de 3 chapitres :
Le premier chapitre est consacré à la gestion de la formation dans sa globalité, le second s'intéressera plus particulièrement à l'apprentissage organisationnel dans ses différents axes et la compétence ainsi que son lien avec la formation.
Pour ce qui est du troisième chapitre ; il sera consacré au processus de la formation au sein de l'organisation *IAP*, et sur la place qu'occupe l'apprentissage organisationnel au sein de cette entreprise, tout en essayant d'apporter des éléments réponse à la problématique.

Chapitre I

La gestion de la formation

Chapitre I : La gestion de la formation

Chapitre I : La gestion de la formation

Considérée comme une forme d'avantage, consenti aux salariés, la formation a été utilisée pour satisfaire des besoins concrets d'adaptation du personnel au développement des entreprises.

Depuis la fin des années 80 à nos jours, elle a pour ambition de faire évoluer les compétences des salariés en fonction de la stratégie et des objectifs de l'entreprise, elle est devenue une variable stratégique et un véritable investissement.

Ce premier chapitre est consacré à la formation, nous présentons dans la première section les différentes définitions de la formation, ses objectifs, et sa typologie. Dans la seconde section nous allons présenter les différentes étapes du processus de formation dans la troisième section nous présentons la gestion des compétences.

Section 1 : Définition, objectifs et types de formation

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

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

1.1. Définition de la formation :

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

Chapitre I : La gestion de la formation

Nous commençons par celle de LOUART Pierre qui définit la formation professionnelle comme suit : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs 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 »¹.

La deuxième est celle donnée par VATIER, qui définit la formation comme « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation »².

La troisième et la dernière définition est celle présentée par SEKIOU et autres, qui s'accordent à définir la formation comme « 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 leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »³.

De ces définitions, nous pouvons dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances , l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements. Elle est considérée comme :

- un facteur d'efficacité, car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures ;

¹ LOUART Pierre, GRH, Paris, édition Eyralles, 1994. p 130.

² VATIER Raymond, département de l'entreprise et promotion des R.M, paris, ed.entreprise moderne, 1960,p 90

³ SEKIOU et al. La gestion du personnel. PARIS. Edition d'organisation. 1986. p336

Chapitre I : La gestion de la formation

- un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu ; elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel ;
- un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail

1.2. La politique de formation

MEIGANT 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 »¹.

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

Selon SOYER Jacques, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée »² ; il s'agit d'un document qui comporte en général :

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

Une politique de formation doit répondre à un double but :

- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique ;

¹ MEIGNANT Alain, Manager la formation, paris, édition Liaison, 2003. p55.

² SOYER Jacques, la fonction formation, Paris, édition d'organisation, 1999. p 48.

Chapitre I : La gestion de la formation

- Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

1.3. Enjeux et objectifs de la formation :

Nous allons tout d'abord présenter les enjeux de la formation, ensuite les principaux objectifs qu'elle vise.

1.3.1. Les enjeux de la formation :

Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.

Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux ; les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Les deuxièmes consistent à faire évoluer les comportements et les attitudes des salariés.

1.3.2. Les objectifs de la formation :

Les objectifs de formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être clairs, réalistes, praticables et vérifiables. Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;

Chapitre I : La gestion de la formation

- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime en soi ;
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

1.4. Les types de formation :

Nous distinguons 7 types de formations qui sont comme suit :

1.4.1. Formation avant le recrutement :

Les politiques de formation et de sélection sont intégrées. Pour permettre la détection des meilleurs éléments et faciliter leur intégration, l'Entreprise doit établir un contrat permanent avec les établissements de formation pédagogique (lycées et établissements d'enseignement supérieur).

Les éléments intéressants peuvent être recrutés comme stagiaires pré salariés pour une formation à un premier poste de travail.

1.4.2. Formation induction ou mise en situation professionnelle :

Les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction destinée à leur permettre une intégration harmonieuse au sien de l'entreprise. Leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période.

1.4.3. Formation de perfectionnement :

Ce sont des sessions de formation dont l'objectif est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être.

Ce type de formation touche plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et/ou qui visent la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.

1.4.4. Alphabétisation et apprentissage de langues :

Ces actions visent l'acquisition d'un vocabulaire et de connaissances de base liées à un poste de travail.

1.4.5. Recyclage professionnel de plusieurs semaines :

L'objectif de ces actions vise à acquérir les aptitudes en vue de l'occupation d'un poste de travail dont les tâches sont différentes de celle du poste initial mais de même niveau.

1.4.6. Formation fournisseur :

Lors d'achat d'équipements dont l'exploitation nécessite une qualification particulière, il y a lieu de prévoir dans le contrat d'acquisition une clause formation qui précisera la nature de formation, sa durée, le lieu où elle se déroule, le nombre d'agents concernés, les modalités de prise en charge,...

1.4.7. Formation de formateur :

La formation de formateurs peut être mise en œuvre selon la démarche suivante :

1.4.7.1. Faire faire :

Dans cette première étape, il y aura lieu de confier à des organismes extérieurs (nationaux ou/et étrangers) le soin de former le personnel en incluant dans toutes les actions une formateurs.

1.4.7.3. Faire avec :

Les formateurs ainsi formés seront chargés, à leur tour d'assurer la restitution et de dupliquer à un groupe plus large la formation suivie.

Dans cette seconde étape, la restitution pourra s'opérer en collaboration avec l'organisme extérieur, aussi bien dans la diffusion des cours que dans leur préparation pédagogique.

1.4.7.3. Faire en propre :

Dans cette troisième étape, les formateurs pourront, d'une façon autonome, assurer la formation d'autres agents.

L'objectif à terme consiste à former nos propres formateurs et assurer ainsi la relève dans les meilleures conditions.

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

Section 2 : Le processus de formation

La présente section présentera les phases essentielles d'un processus de formation.

2.1. Identification et analyse des besoins de formation :

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise.

2.1.1. La notion de besoin de formation :

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

¹ MEIGNANT Alain, op. Cit. p 132.

Chapitre I : La gestion de la formation

En réalité, il n'y a pas de besoin de formation, mais il y a des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre.

La formation est une solution à des problèmes, et elle permet aux entreprises d'améliorer leurs résultats et d'atteindre les objectifs fixés.

Donc, le responsable de formation, pour construire le plan de formation, ne recense pas des besoins, mais fait un inventaire des problèmes à régler par la formation et des objectifs à atteindre avec l'aide de la formation.

2.1.2. Les types de besoin de formation :

Dans son livre « la fonction formation », SOYER Jacques décrit trois types de besoins de formation : « les besoins personnels, individuels et collectifs »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.
- ***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.
- ***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.

¹ SOYER Jacques, op. Cit. p 126

2.1.3. Collecte et analyse des données :

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à son développement.

Ces personnes doivent être capables :

- D'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face.
- De détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation, comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

2.1.3.1. Recueil des données :

Il s'agit de recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation.

Les moyens utilisés pour déterminer les besoins de formation peuvent être résumés ainsi :

- **Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel :** La gestion prévisionnelle des ressources humaines constitue un outil privilégié de détermination des besoins de formation. La formation permet de :
 - ajuster les ressources internes aux besoins : formation d'adaptation et de reconversion.
 - ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un groupe) aux besoins : formation préalable à la prise de poste.
- **Enquêtes informelles et formelles :** Les enquêtes recouvrent à la fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants, et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie. La voie la plus employée, et la plus efficace, consiste dans le dialogue avec les cadres qui les amène à définir ce qu'ils considèrent être les besoins les plus

Chapitre I : La gestion de la formation

pressants de l'unité en matière de formation : ils connaissent la formation et seront en mesure d'apporter leur aide s'ils ont contribué à dessiner les lignes d'action.

La seconde voie d'enquête consiste à réaliser des questionnaires à choix multiples, remplis anonymement par l'ensemble du personnel et portant sur les conditions de travail, l'encadrement, la sécurité, l'amélioration du travail...l'employé peut aussi s'exprimer librement sur n'importe quel sujet concernant la vie dans l'entreprise.

- **L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte** : Parmi ces indicateurs, on peut citer :
 - les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des coûts ;
 - le nombre d'accidents du travail ;
 - le niveau des réclamations, des actions disciplinaires ;
 - le niveau des déchets, des erreurs, des pièces manquées ;
 - le degré de turn-over, d'absentéisme, de retards ...

- **Au niveau individuel : l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés** : La comparaison des compétences actuelles des salariés et des aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans le futur constitue une source essentielle de définition de formation au plan individuel.

On tentera de combler par la formation l'écart existant entre les compétences observées des titulaires des postes en forte évolution et les compétences indispensables pour les tenir , maintenant ou dans un proche avenir.

L'entretien d'appréciation constitue dans ce cadre un moment clef permettant à la fois de définir les besoins de formation et d'en organiser les modalités.

2.1.3.2. Analyse des données recueillies :

Une fois les données rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire. Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

L'analyse des besoins repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

Selon Alain MEIGNANT, « une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales »¹ :

- Elle doit permettre de prendre en compte les facteurs inducteurs qui sont pertinents ;
- Elle doit permettre une implication des acteurs concernés ;
- Elle doit être adaptée à son objet, et en particulier au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre ;
- Enfin, elle doit être efficiente, c'est à dire qu'elle permet le meilleur résultat possible au moindre coût.

2.1.3.3. La classification des besoins :

Cette classification consiste au regroupement des besoins en grands chapitres, elle se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation, cette classification permet une meilleure distribution des moyens humains, financiers et matériels en fonction du rendement potentiel du programme de formation.

¹ MEIGNANT Alain. Op cit. p 140.

2.2. Elaboration du plan de formation :

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

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

2.2.1. Définition du plan de formation :

A. MEIGNANT définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »¹.

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

- **Opérationnelle** : (c'est ce que l'on va faire), les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus ;
- **Budgétaire** : le plan de formation indique les ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan. Les coûts incluent : les coûts pédagogiques (conventions signées avec des organismes et coût de formations internes) ; le coût estimé des salaires des stagiaires ; les frais de déplacement et séjours des stagiaires ; le coût des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériel) ; le coût de fonctionnement du service de formation interne ;...etc.
- **Les choix du management sur les moyens qu'il affecte** : le plan de formation est le résultat de choix des responsables de l'entreprise, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités ;
- **Les moyens affectés** : il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps ;

¹ MEIGNANT Alain. Op. Cit. p 191.

- ***Dans une période donnée*** : le plan de formation est souvent annuel, certaines entreprises construisent des plans pluri-annuels, le plus souvent de trois ans ;
- ***Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés*** : les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux personnes et aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats , satisfaire leurs clients et contribuer à un climat social favorable en permettant des évolutions de carrière.

On peut dire donc que le plan de formation est l'aboutissement d'un processus managérial visant à établir la meilleure synthèse possible de ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs organisationnels en termes de compétences.

2.2.2. Les choix de la politique de formation :

Dans son ouvrage « Ressources Humaines », Jean-Marie PERETTI¹ cite les principaux choix de la politique de formation qui portent sur :

- Les objectifs de la formation ;
- Le budget ;
- Les contenus ;
- Les bénéficiaires ;
- Et enfin, les modalités.

➤ **Choix des objectifs de la formation** : L'entreprise peut retenir un ou plusieurs des objectifs suivants :

- Donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas ou développer celle du personnel qualifié et de la hiérarchie ;
- Réactualisation de connaissance technique visant à maintenir le potentiel du personnel ;

¹ PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, Paris, édition Vuibert, 1998. P 379.

Chapitre I : La gestion de la formation

- Information du personnel sur l'entreprise, son fonctionnement, ses produits dans un but d'intégration et d'amélioration des communications ;
- Amélioration du climat social en donnant satisfaction au plus de demandes possible ...

Ces objectifs ont des conséquences en terme de contenu, de bénéficiaires et de modalité.

➤ **Choix du budget :** C'est un choix important, il s'agit des dépenses que l'entreprise est prête à engager en matière de formation.

➤ **Choix du contenu :** La formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau général des connaissances des bénéficiaires, ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle.

Il existe, cependant, certaines formations qui présentent un caractère mixte, on peut citer à titre d'exemple le cas de l'informatisation d'un service qui donne lieu souvent à une action de formation générale en informatique complétée par une formation aux tâches liées à la nouvelle organisation du travail.

➤ **Choix des bénéficiaires :** La formation peut être systématique et concerner tout le personnel ou bien ne concerner que quelques catégories du personnel en fonction des objectifs de l'entreprise. Les bénéficiaires peuvent être des volontaires ou au contraire des personnes désignés.

➤ **Choix des modalités :** L'éventail des choix est large. Il s'agit de choisir :

- **La durée de formation :** L'entreprise peut favoriser les formations courtes n'impliquant pas une absence durable, ou bien retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle.

Chapitre I : La gestion de la formation

- **Formation « intra » ou « inter » :** L'entreprise peut choisir entre « intra » ou « inter » : La formation « intra » regroupe des agents de la même entreprise, elle facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications internes...etc. La formation « inter » regroupe des agents de diverses provenances, elle permet de confronter des cultures d'entreprises différentes et des échanges fructueux...
- **Formation par moyens internes et organismes extérieurs :** L'entreprise peut se doter d'un « centre de formation » disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs .La première formule permet la diffusion d'un état d'esprit, d'une culture « maison », et de mieux intégrer les spécialités de l'entreprise. La seconde formule apporte plus de souplesse, elle permet de suivre les modifications du contenu du plan de formation.
- **Formation pendant ou hors les heures de travail :** Pour la formation pendant les heures de travail, il s'agit d'inclure le temps de formation dans les heures du travail. Pour la formation hors les heures de travail, c'est surtout pour les préparations d'un diplôme que les salariés acceptent d'empiéter sur leur temps libre.
- **Formules pédagogiques :** Les techniques d'animation et les outils sont variés, et peu de responsables de formation ont une vue d'ensemble de la panoplie pédagogique. Or le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation.

MEIGNANT Alain classe les méthodes en cinq catégories ¹:

- Méthodes affirmatives (exposé, TWI, tutorat...);
- Méthodes interrogatives (enseignement programmé, EAO, méthodes déductives et inductives...);

¹ PERETTI Jean-Marie, Op cit. .P418.

Chapitre I : La gestion de la formation

- Méthodes de découverte (pédagogie du projet, réalisation de recherche, formation-action, méthodes des cas...);
- Méthodes actives, jeux de rôle, jeux de simulation, méthodes de groupe, de développement personnel, de créativité,...);
- Autres méthodes (centre de ressources, méthodes audiovisuelles,...)

2.2.3. La validation du plan :

Le plan de formation doit être d'abord validé par la direction générale. En général, une réunion du comité de direction est consacrée à la présentation du projet de plan par le directeur ressources humaines accompagné par le responsable de formation. Les observations faites au cours de cette réunion permettront au responsable de formation de finaliser le plan.

La finalisation du plan va intégrer les nouvelles données, pour donner lieu à un plan définitif.

Le plan étant maintenant fixé, il convient de passer à la phase de communication (édition, diffusion et explications) préparant le passage à l'opérationnel. La communication sur le plan a pour objectifs :

- D'informer globalement le personnel sur les orientations du plan :

Le but est que le personnel comprenne les grandes lignes de ce qui va être fait, et la cohérence avec les autres messages qu'il entend sur les projets de l'entreprise.

Cette information peut prendre la forme :

- d'une petite plaquette diffusée dans les services ;
- d'un document affiché ;
- d'un numéro spécial du journal de l'entreprise ;
- d'informer les individus sur les suites qui vont être données à leurs demandes :

Le manager réunit son équipe pour lui faire part des priorités retenues pour l'année en cours dans son service et des actions qui en découlent, et prend éventuellement des

Chapitre I : La gestion de la formation

rendez-vous individuels s'il y a des besoins d'explications sur des modifications ou des rejets de demandes.

2.4. La mise en œuvre de la formation :

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

Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation. En fonction des programmations des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, le départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé.

L'envoi ou l'accueil en stage d'un certain nombre de salariés suppose également la permanence de toute une logistique administrative et comptable capable d'assurer le déclenchement et le suivi des actions (convocation, convention de stage, convention de formation)

L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils (tableau de bord, progiciels) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions. Cette comptabilité des données peut servir en effet à alimenter le tableau de bord du responsable de formation, tableau de bord sur lequel il pourra s'appuyer pour rendre compte de l'exécution du plan de formation.

Dans ce tableau de bord de la formation on trouvera des données relatives (exemple fait dans le cas pratique) :

- Aux dépenses de la formation, et leurs traductions en pourcentage de la masse salariale ;
- A la ventilation des frais engagés pour les différentes actions de formation ;

Chapitre I : La gestion de la formation

- Au nombre de stagiaires en formation, ainsi que leur répartition par catégorie de personnel ;
- Au nombre d'heures de formation, ainsi que leur répartition par nature et type d'action ;
- Au coût des actions de formation rapportée aux prévisions budgétaires ;
- Au coût moyen de « l'heure stagiaire ».

2.4. Le suivi de la formation :

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

La formation, une fois faite ; les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes, car plusieurs employeurs oublient de s'assurer de l'amélioration des performances de leurs salariés après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation. Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, apporter des compétences de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir les développements éventuels de l'action Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

La formation est en quelque sorte une phase expérimentale, l'expérience proprement dite ne vient qu'ensuite, progressivement.

Enfin, dans l'esprit de la plupart des personnes concernées, l'évaluation de la formation est vue souvent comme un autocrate. Pour effacer cette perception inefficace, l'évaluation devra être faite d'une manière positive, objective et surtout dans le but d'améliorer, non de punir.

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

Chapitre I : La gestion de la formation

- Le suivi administratif :

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

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

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

- Le suivi comptable :

C'est le suivi budgétaire. Il s'agit de contrôler l'ensemble des engagements financiers qui est répartis comme suit :

- les frais versés aux stagiaires eux-mêmes .il s'agit des salaires et charges sociales qui continuent à être versés aux personnels pendant l'action de formation ;
- les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué dans le travail d'élaboration de contrôle ;
- les dépenses de matériel, tel que l'entretien et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation ;
- les fournitures de fonctionnement courants : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier ;
- coût des locaux : salles de cours, ateliers.

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

Chapitre I : La gestion de la formation

Le tableau de bord doit être alimenté par des données sur les quelles il se pourra s'appuyer et rendre compte de l'exécution du plan de formation

Section 3 : la gestion des compétences

3.1 : Définition du concept compétence :

« Les compétences sont un ensemble de connaissances, de savoir-faire spécifique à un individu ou un groupe, validées par l'expérience professionnelle, et par les résultats obtenus qui peuvent être mobilisés en temps opportun »⁽¹⁾. **Maurice de MONTMOLLIN** définit la compétence comme : « Des ensembles stabilisés de savoir et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards et de type de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »⁽²⁾. **Gerard DONNADIEU** explique que la compétence est : « Un ensemble de connaissances, de capacités d'actions, et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée »⁽³⁾.

La compétence n'a donc pas de réalité propre et trouve son sens dans sa manifestation sur le réel dans la pratique professionnelle, elle ne peut se définir en terme de contenu, mais en terme de relation dynamique entre différentes composantes relatives aux connaissances formalisées, à l'expérience et à la situation de travail.

3.2 : Les enjeux attachés à la compétence :

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

- Cibler les besoins en connaissances élémentaires du personnel faiblement qualifié, et optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel ;

(1) Jean Marie PERETTI, et autres, « Tous sur la DRH », Edition d'organisation, Paris, 2000, P191.

(2) PHILIPPE Eray, « Précis de développement des compétences », Edition Liaison, Paris, 1999, P21

(3) DIMITRI Weiss, « Les ressources humaines », Edition d'organisation, Paris, 1999, P394

- Actualiser les pratiques professionnelles des salariés dans un métier en mutation, par exemple sous l'incidence de la législation en matière d'hygiène et de sécurité du travail, ou d'une modification importante de l'environnement concurrentiel, et/ou technologique ;
- Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices ;
- Optimiser les savoir-faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise ;
- Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données ;
- Synchroniser le cycle de développement des compétences, afin de permettre à l'entreprise de disposer, en temps voulu, des compétences requises pour son développement ;
- Gérer la surqualification du personnel en place, problème aujourd'hui d'actualité avec l'emploi de plus en plus fréquent de jeunes diplômés à des postes de niveaux inférieurs à leur potentialité : la surqualification peut être rapidement facteur de frustration et de tensions entre salariés ;
- Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise ;
- Mettre en valeur des savoir-faire et pratiques professionnelles existantes par un système de gestion approprié ;
- Maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.

3.3 : Les composantes de la compétence :

Selon Gérard MALGLAIVE : « la compétence est constituée de savoirs en acte »⁽¹⁾, il détermine une classification en quatre catégories de savoirs : théoriques, procéduraux, pratiques et savoir-faire.

3.3.1 : Les savoirs théoriques :

Ce sont essentiellement les savoirs disciplinaires. Ils informent sur la constitution du réel, ses propriétés, les lois qui régissent sa transformation. Ils permettent d'envisager avec exactitude la façon dont le réel sera modifié par une intervention. Ils donnent de la compréhension et du sens à l'action sans toute fois la référer à un

Chapitre I : La gestion de la formation

objectif. Ils ne disent pas pourquoi le réel doit changer, ils permettent de prédire comment il changera ? Ils sont investis dans l'action par le biais des savoirs procéduraux.

3.3.2 : Les savoirs procéduraux :

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

3.3.3 : les savoirs pratiques :

Ils se révèlent et s'acquièrent dans l'action, souvent pour atténuer ou éliminer des effets parasites non voulus et qui n'ont pas été appréhendés par la théorie ou réglés par des procédures. Ils sont intimement liés à la situation de travail : l'objet sur lequel on agit, les moyens à disposition, l'organisation les partenaires dans l'action.

3.3.4 : Les savoir-faire :

Ils sont relatifs à la manifestation des actes humains ; ils sont moteurs dans l'action matérielle, intellectuelle et dans l'action symbolique. Ils ont été appris et expérimentés. Ils s'expriment par des verbes d'action. Leur intitulé doit se dégager de celui de l'activité et être représentatif d'une partie cohérente de cette activité.

3.4 : Typologie de la compétence :

Il existe trois types de compétences : - Compétences individuelles.

- Compétences collectives.

- Compétences organisationnelles.

3.4.1 : Compétences individuelles :

Les compétences individuelles sont une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements. Elles se constituent lors de leur mise en œuvre en situation professionnelle, c'est donc à l'entreprise de les repérer, les évaluer, les valider et de les faire évoluer. Donc la compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel validé, c'est-à-dire mis en situation.

3.4.2 : Les compétences collectives :

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

La compétence d'une entreprise ou de l'une de ses unités (division, département, service, atelier...) n'équivaut pas à la somme des compétences de ses membres. Dans ce domaine, la valeur du capital dépend non pas tant de ses éléments constitutifs que de la qualité de la combinaison ou de l'articulation entre ces éléments.

La compétence collective est une résultante, elle émerge à partir de la coopération et de la synergie existantes entre les compétences individuelles, c'est une valeur ajoutée et non pas une somme.

La compétence collective émerge des articulations et des échanges fondés sur les compétences individuelles, chaque mot à un sens, mais la phrase produit un nouveau sens qui dépasse la somme de chacun d'entre eux.

Les compétences collectives sont composées de trois types d'éléments :

- La complémentarité des membres de l'équipe de travail : toute unité de travail a besoin de compétences qui doivent être représentées dans l'équipe pour la faire fonctionner.
- La possession d'un langage commun, pour que les membres de l'équipe puissent se comprendre entre eux.

Chapitre I : La gestion de la formation

- La capacité des membres de travail à travailler ensemble, c'est-à-dire la maîtrise du savoir être.

3.4.3 : Les compétences organisationnelles :

Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, elles proviennent de combinaison de ressources, de compétences individuelles et collectives.

Elles permettent la réponse à un besoin de marché et de ce fait, elles sont évaluées en termes de performance sur le marché.

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

3.5 : L'évaluation des compétences :

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

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

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

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

Chapitre I : La gestion de la formation

la qualité de l'ensemble de la prestation et non pas uniquement celle des formateurs.

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

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

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

Selon Philippe Eray, il existe deux stratégies d'évaluation qui peuvent être adoptées :

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

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

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

3.6 : Le référentiel de compétence :

Afin de pouvoir identifier l'ensemble des compétences utiles à l'organisation dans le présent et le futur, il est indispensable d'avoir un référentiel de compétence, qui représente un document ou un outil permettant de clarifier toutes les facettes de la

Chapitre I : La gestion de la formation

gestion des ressources humaines, grâce à une appréciation précise des compétences dans une tâche, un poste, une fonction.

Le référentiel a pour but d'apporter l'ensemble des informations nécessaires au développement des compétences du personnel, tous les auteurs impliqués dans la gestion des ressources humaines doivent y trouver des informations pertinentes de recrutement, à la mobilité externe on passant par la gestion des carrières à la communication.

Une fois toutes ces tâches accomplies, on pourra parler d'un dispositif de développement des compétences qui exige de viser la performance du personnel dans son domaine, mas aussi de vérifier son potentiel.

Il est indispensable de dire que la réalisation du référentiel de compétences constitue un investissement pour l'entreprise, donc il doit être bien ciblé afin d'éviter les erreurs d'attribution.

Chapitre II

L'apprentissage organisationnel et le développement du capital humain

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

Chapitre 2 : l'apprentissage organisationnel et le développement du capital humain

Si l'on s'en tient au grand nombre d'études directement consacrées à l'apprentissage organisationnel, il paraît légitime aujourd'hui de considérer l'apprentissage organisationnel comme un objet majeur des études organisationnelles trouvant sa place à côté d'autres grands thèmes de recherche comme le changement organisationnel, l'innovation ou le transfert de technologie. Et dans une perspective plus managériale, l'apprentissage organisationnel peut être conçu comme un facteur essentiel déterminant la compétitivité de l'entreprise lui permettant de distancer ses concurrents.

La complexité de l'environnement et la nécessité de bonnes capacités d'adaptation expliquent sans doute cet intérêt pour l'apprentissage organisationnel.

Section 1 : nature et phénomène de l'apprentissage organisationnel

1.1 L'apprentissage organisationnel :

L'apprentissage est une notion, Il s'agissait alors de gérer l'accumulation de connaissance.

Aujourd'hui l'apprentissage est vu comme une adaptation des organisations vis à vis des contraintes qu'elles subissent de la part de leur environnement en vue de L'amélioration de leurs performances. Ceci ayant des effets positifs ou négatifs. C'est à dire que le phénomène d'apprentissage peut s'accompagner d'erreur, que les organisations peuvent exploiter. L'apprentissage organisationnel peut être le fruit des apports personnels des individus, de leurs connaissances au travers de groupe de travail. Et il peut être également le fruit des activités, des interactions, du groupe de travail, et de l'organisation elle-même.

1.1.1 Définition de l'apprentissage :

L'apprentissage est un ensemble de mécanismes menant à l'acquisition de savoir-faire, de savoirs ou de connaissances. L'acteur de l'apprentissage est appelé apprenant. On peut opposer l'apprentissage à l'enseignement dont le but est de dispenser des

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

connaissances et savoirs, l'acteur de l'enseignement étant l'enseignant. L'apprentissage est vu comme la mise en relation entre un événement provoqué par l'extérieur (stimulus) et une réaction adéquate du sujet, qui cause un changement de comportement qui est persistant, mesurable, et spécifique ou permet à l'individu de formuler une nouvelle construction mentale ou réviser une construction mentale préalable.

1.1.2 Les définitions de l'apprentissage organisationnel :

AUTEURS	DEFINITIONS DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL
Cyert et March (1963)	Adaptation de l'organisation à son environnement.
Argyris et Schön (1978)	Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des "erreurs" et les corrigent en modifiant leur théorie d'action.
Duncan et Weiss (1979)	Connaissances des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement. Création de savoirs à partir de l'action organisationnelle.
Kolb (1984)	Processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettant une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement.
Fiol et Lyles (1985)	Moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement.
Bennis et Nanus (1985)	Processus par lequel les organisations codifient les ingénieries du passé et les transforment en routines.
Levitt et March (1988)	Processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auquel l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles.
Huber (1991)	Processus par lequel une organisation crée, acquiert et transforme ses connaissances et grâce auquel elle modifie ses comportements et ses schèmes d'interprétation, de décision et d'action.
Garvin (1993)	Processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles. Il peut être conçu comme l'acquisition de compétences nouvelles ainsi que comme l'amélioration de compétences existantes.

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

Dodgson (1993)	Processus par lequel les interactions entre individus sont multipliées et coordonnées.
Weick et Roberts (1993)	Processus social d'interactions produisant de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire. L'apprentissage est une démarche cognitive, un processus heuristique de compréhension et de créativité qui opère dans un nouveau schéma de connaissances.
Ingham (1994)	Phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.
Koenig (1994)	

Source : fais par mois même

L'apprentissage organisationnel, aussi appelé phase de création des connaissances est un processus collectif de développement et de modification des connaissances (aussi bien tacites qu'explicités) au sein d'une organisation, qui intervient dans les processus de gestion des connaissances. Elle se développe de différentes manières : observation, imitation, expérimentation, etc., de la concurrence, de l'environnement ou directement à l'intérieur de l'entreprise. Cet apprentissage est donc réalisé de manière sociale à travers diverses interactions, ou bien de manière individuelle. Une fois les connaissances acquises et afin qu'elles persistent dans l'organisation il s'agit de les stocker. On parle alors de mémoire organisationnelle.

L'objectif de l'apprentissage organisationnel est, pour l'entreprise, d'améliorer l'efficacité de son action collective, de revoir de manière continue son organisation, et par conséquent être plus réactive et performante.

1.1.3 L'apprentissage et la mémoire organisationnelle :

Il y a plusieurs définitions de la mémoire organisationnelle, nous pouvons en donner trois. La mémoire déclarative constituée d'un ensemble de savoir technique, scientifique, et administratif. La mémoire procédurale ensemble de savoir-faire et de

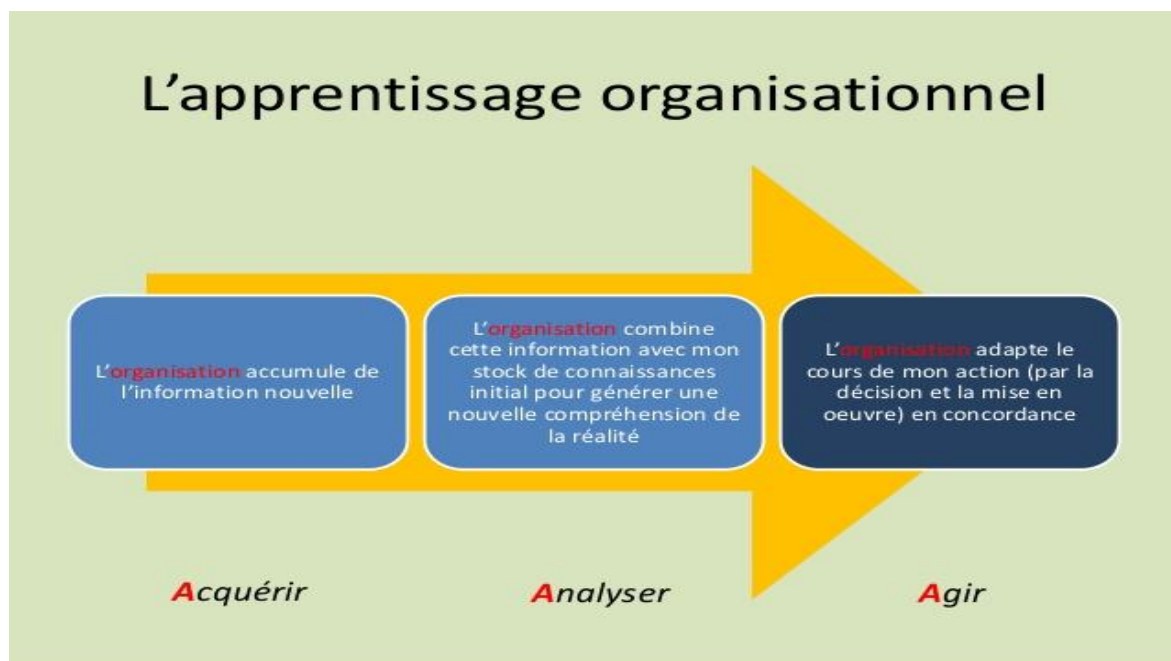
Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

procédure que l'organisation maîtrise. Et la mémoire de jugement qui est la capacité à interpréter les choses.

La mémoire organisationnelle est inscrite en différents lieux: au sein des mémoires individuelles, des systèmes d'archivages, des procédures d'exécution, des structures spatiales et des systèmes de rôle. Pour ces différents lieux les fonctions de rétention et de restauration ne sont pas assurées de la même manière. Ces deux fonctions sont à la base de la persistance de l'apprentissage, et alimentent l'ensemble du processus d'apprentissage organisationnel.

1.1.4 Le processus d'apprentissage organisationnel :

La vision cognitive de l'apprentissage met en avant un processus qui à travers la perception permet l'encodage d'informations, la mémorisation, puis la récupération de ces informations pour bâtir une réflexion. Hedberg nous dit que «l'organisation a un système cognitif et un système de mémorisation». Il rajoute que si les individus changent, la mémoire organisationnelle elle, «préserves certaines croyances, certaines cartes mentales, des normes, et des valeurs à travers le temps



Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

Section 2 : Les principaux axes de l'apprentissage organisationnel :

2.1 Les cinq disciplines : l'apprentissage organisationnel :

Pour Peter Senge, les organisations apprenantes « portent leurs efforts sur la qualité du raisonnement des individus, sur leurs visions partagées, sur leur aptitude à la réflexion, à l'apprentissage en équipe, et à la compréhension des problèmes complexes de la vie des affaires ». Il présente cinq disciplines de l'apprentissage : penser systémique, acquérir la maîtrise personnelle, clarifier et remettre ne cause les modèles mentaux, construire une vision partagée et apprendre en équipe.

Les trois premières disciplines abordent les qualités conceptuelles personnelles qui sont indispensables pour faire un bon dirigeant. Construire une vision partagée et apprendre en équipe sont des disciplines collectives, autrement dit se faisant qu'au niveau du groupe.

2.1.1 La pensée systémique :

Penser Systémique : la pensée systémique conditionne toutes les disciplines de l'apprentissage. La pensée systémique est une discipline qui consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité. Elle permet d'étudier les interrelations plutôt que les éléments individuels, d'observer des processus de changement. Elle permet d'observer les «structures » qui sous-tendent les situations complexes, et de mettre le doigt sur les effets de levier capables de les modifier.

2.1.2 Acquérir la maîtrise personnelle :

Acquérir la maîtrise personnelle. Il définit la maîtrise personnelle comme « une discipline qui consiste à vous concentrer sans relâche sur votre but véritable afin de redéfinir à chaque fois une vision souhaitée de l'avenir ». Senge met en relief le profil des individus qui bénéficient d'un haut niveau de maîtrise personnelle :

8 Hayes, Wheelwright et Clark 1988

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

ils ont un certain dessin, dont la mise en œuvre répond plus à une vocation qu'à une application d'une bonne idée ; ils regardent la réalité de tous les jours comme un tremplin plus qu'un obstacle, ils utilisent, ils utilisent les forces de changement à leur profit plutôt que de leur résister ; ils sont profondément curieux, toujours à la recherche d'une compréhension plus exacte du monde ; ils restent lucides quant à leur ignorance, leur incompetence...

2.1.3. Clarifier et remettre en cause les modèles mentaux :

Une organisation qui souhaite travailler avec les modèles mentaux doit apprendre de nouveaux savoir-faire et instaurer en son sein de nouvelles règles qui les rendent applicables. Il classe le savoir-faire en deux catégories : celui de la réflexion et celui de l'examen. Le savoir-faire de la réflexion consiste à s'arrêter un moment dans le processus de la pensée pour évaluer comment nos modèles mentaux sont construits et comment ils influencent nos actes. Le savoir-faire d'examen ou d'investigation nous permet d'analyser nos attitudes face aux autres, notamment dans la gestion de problèmes complexes et conflictuels.

2.1.4. Construire une vision partagée :

La vision donne un sens à l'action. Elle est définie comme le résultat d'un acte créatif au travers duquel l'organisation exprime une ambition collective. Cette vision est partagée en ce sens que le rôle du dirigeant est de faire émerger cette expression de l'organisation et d'imposer la vision.

2.1.5 Apprendre en équipe :

L'équipe présente une capacité de perception et d'exploration supérieure à la somme des capacités individuelles. La discipline de l'apprentissage collectif nécessite la maîtrise du dialogue et de la discussion.

Senge met en avant que les 5 disciplines décrites n'ont de valeur que si elles permettent de répondre à des interrogations telles que : comment dépasser les enjeux

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

de pouvoir qui dominant souvent dans les organisations. Comment jouer la décentralisation des décisions tout en gardant le contrôle et la coordination ?

2.2 Différents niveaux de l'apprentissage organisationnel :

2.2.1 Apprentissage simple boucle d'adaptation :

On parle d'apprentissage d'adaptation.

Dans ce niveau, les membres de l'organisation utilisent les connaissances acquises dans l'entreprise, des solutions connues pour traiter des situations semblables à celles ayant déjà pu être rencontrées. C'est une boucle répétitive. L'individu reproduit des décisions en fonction de précédents résultats jugés satisfaisants, et se place donc dans une routine. S'il n'y a pas de problème déjà traité identique au problème en question, il y a alors adaptation (toujours en se basant sur ce que l'on sait). Les résultats obtenus sont aléatoires selon le cas.

2.2.2 Apprentissage double boucle d'exploration :

On parle d'apprentissage d'exploration.

Les membres de l'organisation utilisent non seulement les connaissances déjà présentes, mais vont venir de plus modifier les habitudes de travail. Cela se passe lorsqu'il n'y a aucune situation déjà traitée qui ne convienne au problème présent, lorsque les normes acquises ne permettent plus de répondre à la nouvelle situation. Ce niveau d'apprentissage consiste donc à modifier le schéma cognitif. Il y a une vraie réflexion de la part des membres sur leur travail. On modifie la façon de penser. Les résultats produits sont incertains. C'est dans ce contexte qu'intervient l'apprentissage organisationnel.

De nos jours, les entreprises travaillent dans un environnement dynamique, où il est vital de s'améliorer constamment. C'est dans cet optique que l'apprentissage double boucle est important, en collectant les feedbacks des solutions envisagées, tester les hypothèses et ajuster si besoin. Selon Donald Schön et Chris Argyris, l'apprentissage

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

double boucle est le seul à produire des effets long terme sur l'organisation, et se développe souvent dans des situations de crise.

Tableau : les deux niveaux d'apprentissage :

	APPRENTISSAGE SIMPLE BOUCLE	APPRENTISSAGE DOUBLE BOUCLE
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none">• fondé sur des routines• à l'intérieur de structures existantes	<ul style="list-style-type: none">• fondé sur des processus cognitifs, en dehors des routines• objectif de changement des règles et des routines
Résultats	<ul style="list-style-type: none">• contexte simple• changement de niveau de comportement ou de performance• capacité de résolution de problème	<ul style="list-style-type: none">• contexte complexe• changement des cadres de référence mentaux• développement de nouveaux mythes, de nouvelles histoires, de nouvelles cultures

Source : mémoire de magister en sciences commerciales

2.2.3 Nonaka et Takeuchi – La connaissance créatrice :

Leur objectif est de bâtir une théorie de la connaissance capable de rendre compte de la capacité de certaines entreprises japonaises à continuellement innover. Ils ont cherché à formaliser les processus de développement des connaissances en un modèle de gestion des connaissances se focalisant sur les dimensions implicites et explicites des connaissances.

2.2.3.1 Les deux catégories de connaissances :

La connaissance peut être enseignée par la formation. Cependant, l'apprentissage le plus puissant vient de l'expérience directe. Le fait de développer de nouvelles connaissances ne se résume pas à apprendre des autres et à acquérir des connaissances de l'extérieur. Les techniques telles que le benchmarking sont utiles. Cependant, selon Nonaka et Takeuchi, pour développer des connaissances, l'apprentissage des autres et les aptitudes partagées avec les autres doivent être intériorisées, c'est-à-dire

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

reconstituées, enrichies et traduites pour coller à l'identité et à l'image propre de l'entreprise.

La connaissance est construite, ce qui nécessite de fréquentes interactions intensives et laborieuses entre les membres de l'organisation. Autrement dit, l'organisation développe des connaissances par l'initiative des individus et l'interaction qui a lieu au sein du groupe. La connaissance peut être amplifiée et cristallisée au niveau du groupe par le dialogue, la discussion, l'échange d'expériences et l'observation. Les équipes fournissent le contexte partagé dans lequel les individus peuvent interagir.

Créer de nouvelles connaissances signifie au sens tout à fait littéral re-crée l'entreprise et chacun de ses membres par un processus personnel et organisationnel d'auto-renouvellement. Il ne s'agit pas de la responsabilité de quelques personnes sélectionnées, un spécialiste en recherche et développement, du planning stratégique ou du marketing, mais de chacun dans l'organisation » (1) Les auteurs distinguent deux catégories de connaissance : la connaissance explicite et la connaissance tacite.

2.2.3.1.1 La connaissance explicite :

La connaissance explicite peut être transmise facilement, de façon formelle. Elle est contenue dans les spécifications, les manuels de procédure codifiée. La connaissance explicite peut être stockée dans une base de données au niveau d'un ordinateur et transmise électroniquement. La connaissance n'est pas uniquement synonyme de procédures codifiées.

2.2.3.1.2 La connaissance tacite :

La connaissance tacite est incrustée dans l'action et l'expérience individuelle. Les impressions, les intuitions, éléments subjectifs, font partie de cette connaissance. Très personnelle, elle est difficile à articuler, à communiquer et à partager avec d'autres au moyen du langage formel. Nonaka et Takeuchi distinguent deux dimensions à la connaissance tacite : la dimension technique qui a trait aux aptitudes et talents que recouvre le terme « savoir-faire » et la dimension cognitive qui fait référence aux modèles mentaux, croyances, perceptions, idéaux, valeurs et émotions.

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

La connaissance explicite et la connaissance tacite entretiennent une relation complémentaire. Les deux auteurs remarquent que la connaissance tacite a été négligée en tant que composante essentielle du comportement humain collectif.

2.2.4 Les quatre modes de conversion des connaissances :

Les auteurs distinguent quatre modes de conversion de connaissance : la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation.

2.2.4.1 La socialisation :

La socialisation est le « processus interactif par lequel les membres d'une équipe construisent des représentations et des formes d'expériences partagées ». La socialisation repose sur le partage d'expériences. Les réunions favorisent le partage des connaissances pour le développement d'un projet en cours de réalisation. Le membre socialise également la connaissance tacite par l'observation, l'imitation et la pratique. Les interactions avec les consommateurs sont aussi une source de socialisation.

2.2.4.2 L'extériorisation :

L'extériorisation consiste en la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites. Elle repose sur le dialogue, la réflexion collective par le biais de métaphores, d'analogie et de modèles.

2.2.4.3 La combinaison :

La combinaison est le processus par lequel les membres se coordonnent et explicitent leurs connaissances propres pour forger la connaissance commune. Elle trouve ses racines dans la théorie de traitement de l'information. Les individus échangent et combinent les connaissances par les moyens de documents, réunions, conversations téléphoniques, réseaux de communication informatisés.

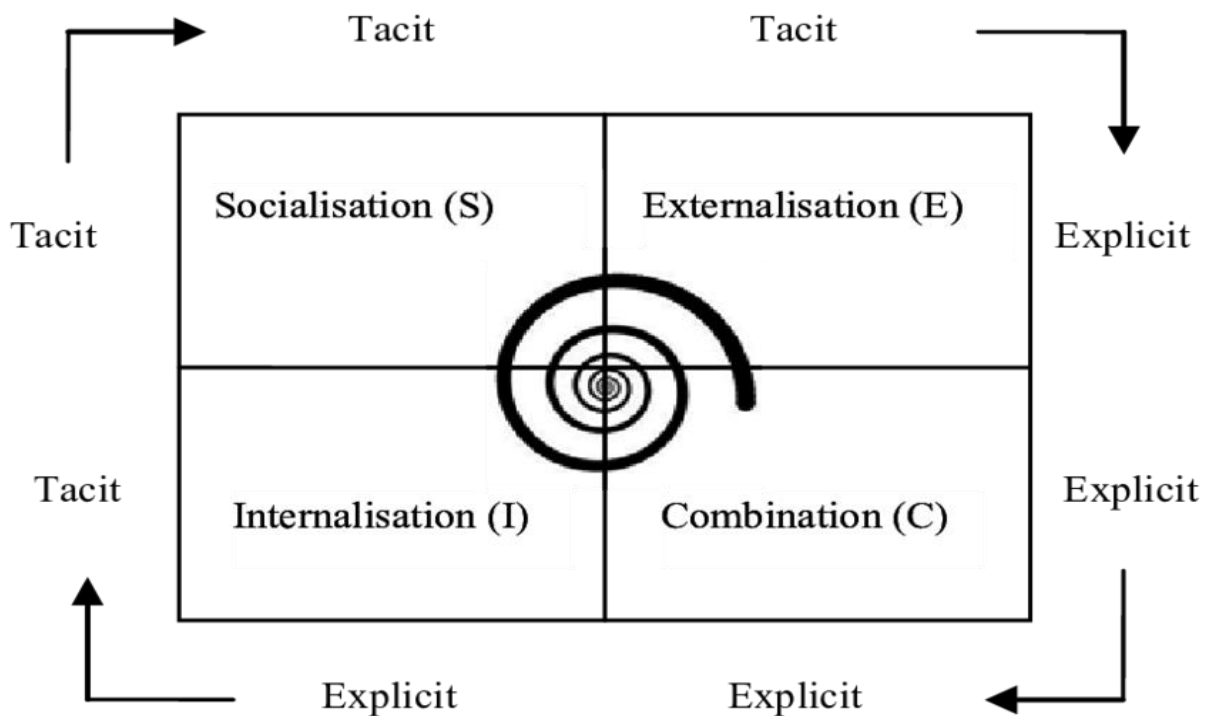
1 (Takeuchi et Nonaka 1997 la connaissance créatrice p28).

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

2.2.4.4 L'intériorisation :

L'intériorisation repose sur l'application des connaissances explicites afin d'enrichir la propre base de connaissances tacites de l'utilisateur. Elle est étroitement liée à l'apprentissage organisationnel. La documentation ou récits oraux facilite le transfert de connaissances explicites vers d'autres personnes. L'intériorisation repose sur les moyens aidant les membres de l'organisation à accéder aux expériences d'autres membres. L'extériorisation et l'intériorisation sont des processus qui constituent les étapes clés de la spirale de la connaissance.

Pour Takeuchi et Nonaka, l'individu interagit avec l'organisation, au travers des connaissances. Le développement des connaissances se situe à trois niveaux : l'individu, le groupe et l'organisation. La dynamique du développement des connaissances est un processus en spirale dans lequel l'interaction entre la connaissance explicite et la connaissance tacite prend place de façon répétée. Cette dynamique facilite la transformation de la connaissance personnelle en connaissance organisationnelle.



Source : *Dossier Management du Changement TIC – DEA 128 FC*
– Promo 3 Pr Véronique PERRET

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

2.2.5 Apprentissage individuel, apprentissage collectif et apprentissage organisationnel :

Beaucoup d'auteurs, tout en acceptant que l'apprentissage organisationnel est plus que la somme des apprentissages individuels, s'attachent à montrer que ce sont les apprentissages individuels qui constituent le fondement de l'apprentissage organisationnel. Ainsi, le développement de l'apprentissage organisationnel est compris comme un processus de généralisation allant de l'individu au groupe puis s'étendant à l'organisation entière, On peut repérer là une forme d'individualisme méthodologique selon lequel l'apprentissage est d'abord individuel et qu'une organisation qui apprend le fait d'abord de ses membres. Crossan et alii (1994 et 1995) proposent ainsi le tableau suivant qui repère des processus spécifiques à chaque niveau envisagé. Le processus de généralisation de l'apprentissage est par ailleurs compris comme un passage d'une phase intuitive individuelle à une institutionnalisation organisationnelle, les savoirs individuels étant progressivement explicités, partagés et inscrits dans les procédures de l'organisation:

Tableau : Agents et processus d'apprentissage

NIVEAU	PROCESSUS	ELEMENTS DU PROCESSUS
INDIVIDU	Intuition	Expérience, images. vision
	interprétation	Langage. schémas conceptuels. conversation et dialogue
GROUPE	intégration	Ajustement mutuel, interaction régulée, compréhension partagée
ORGANISATION	Institutionnalisation	Procédures. règles. routines. systèmes d'aide à la décision. structures, valeur...



Apprentissage organisationnel

source : Agents et processus d'apprentissage selon Crossan et alii (1995)

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

C'est un processus collectif qui lie les individus dans un contexte organisationnel. La question à traiter est alors celle des modalités d'interaction et de coordination.

L'attention doit alors se porter sur les structures, les procédures, les routines, les normes et les traits culturels de l'organisation qui permettent à l'apprentissage individuel de se développer et qui en façonnent l'orientation.

La notion d'apprentissage organisationnel s'appuie en effet, pour une grande part, sur les recherches menées dans le domaine de l'Organizational Development. Portant initialement sur le développement de la connaissance de soi et de la capacité à communiquer, le fondement de l'apprentissage organisationnel réside donc dans les représentations individuelles des théories guidant l'action organisationnelle.

Section 3 : pratique de l'apprentissage organisationnel :

L'organisation qui se veut toujours performante et efficace doit être en mesure de lancer et soutenir efficacement le processus d'apprentissage en son sein, et cela en accordant à son personnel les moyens et les outils nécessaires pour accompagner et conditionner celui-ci.

3-1- Principaux outils de l'apprentissage organisationnel :

La contribution des membres et agents de l'organisation à l'apprentissage organisationnel est stimulée par l'existence des outils et des pratiques de la gestion des compétences tels que la mobilisation des apprenants, la mémoire organisationnelle, la formation du personnel, la création et l'entretien des moyens et des ressources facilitant l'apprentissage organisationnel, la création d'une culture favorable à l'apprentissage organisationnel, et la participation,

3-1-1- La mobilisation des acteurs, (apprenants) :

Pour faire de l'apprentissage organisationnel une activité collective s'étendant à l'ensemble de l'organisation, il est utile et nécessaire de mobiliser ses acteurs.

En effet, la mobilisation se réfère l'équipe et a l'affaire du gestionnaire.

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

C'est à lui d'encourager. Tous les membres de l'entreprise à poursuivre un but précis (contribution de façon utile et valorisante, à l'apprentissage organisationnel). Elle sous-entend un engagement et une responsabilité partagée.

Par ailleurs, une personne ou une équipe apprend, progresse, se développe et atteint des résultats lorsqu'elle peut trouver réponse à trois types de besoins :

3-1-1-1- La valorisation : Pour faire face à ce besoin, l'employé doit :

- être respecté, considéré, soutenu et traité avec attention,
- bénéficier de relations harmonieuses avec son entourage,
- connaître la façon dont on apprend, et ce qu'on peut faire pour être plus ouverts aux possibilités d'apprentissage organisationnel,
- être reconnu pour sa contribution à l'apprentissage organisationnel.

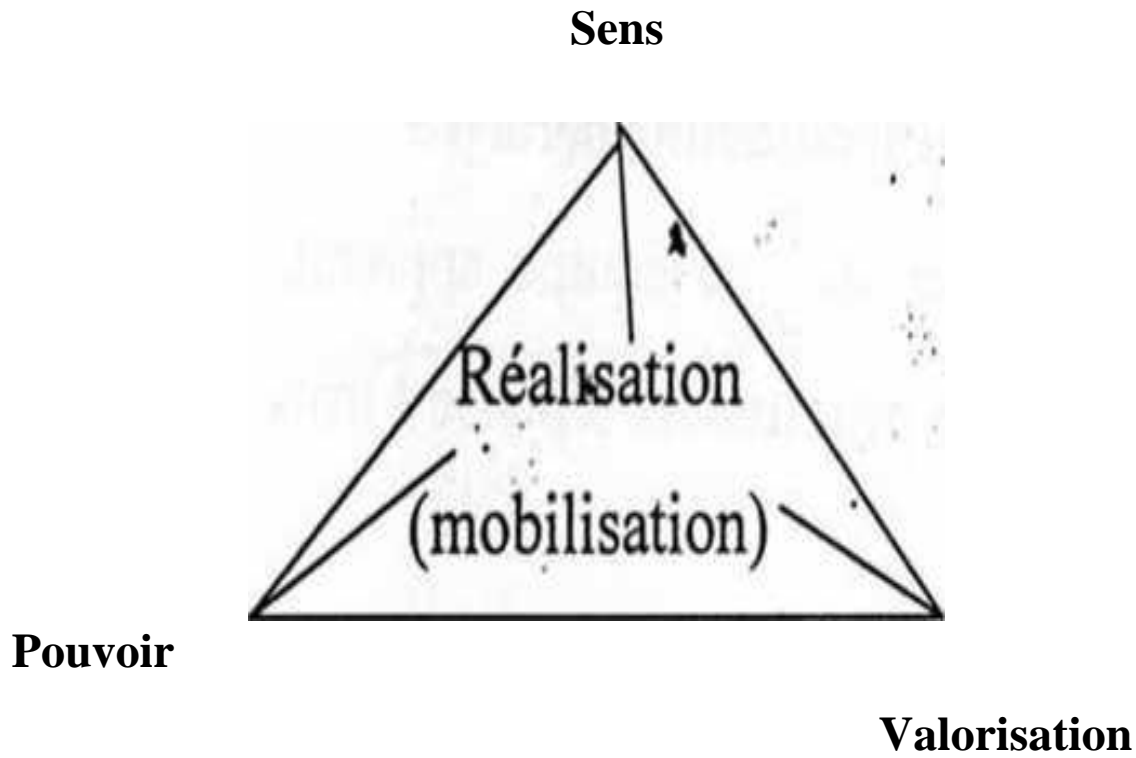
3-1-1-2- L'exercice du pouvoir : Pour apprendre efficacement, la dimension

humaine doit déceler sa place au sein de l'organisation. A cet effet, elle doit :

- être impliquée ; dans cette perspective l'engagement de la hiérarchie constitue l'élément moteur de la dynamique d'ensemble de la démarche,
- agir efficacement et apporter une contribution effective,
- utiliser les différents niveaux de pensées de façon à progresser dans la hiérarchie des connaissances, Par exemple, la capacité d'analyser les résultats du suivi et les utiliser pour identifier des tendances ou des problèmes qui exigent une solution immédiate.
- comprendre son rôle et la façon dont celui-ci s'inscrit dans le cadre le plus large de l'organisation (comment elle pourrait contribuer au-delà de sa fonction première).

3-1-1-3- Le sens : Les personnes qui cherchent constamment à donner un sens à ce qu'elles font et qui veulent toujours faire mieux sont celles qui sont disposées à créer et partager leur connaissances et par conséquent à apprendre.

Figure : Les besoins à la base de la mobilisation.



Source: A. BOUNAB, op. cit., p. 8.

3-1-1-4- Le rôle du gestionnaire mobilisateur :

Trois dimensions de la mobilisation, peuvent être prises en considération par le gestionnaire, à savoir le partage de la Mission-de l'organisation, la mise en place et le développement de structures de participation efficace ainsi que le développement d'un leadership motivant.

-(1) : Abderahmane BOUNAB, « Techniques de mobilisation d'une équipe », Direction générale des ressources humaines, de al formation et des statuts, ENA, Alger, janvier 2008,

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

a- Le partage de la mission de l'organisation :

Le gestionnaire a pour principal objectif

- l'enrichissement du projet d'apprentissage organisationnel et l'engagement de tous à travers l'animation et la communication interpersonnelle,
- la compréhension et l'adhésion de tous les acteurs de l'entreprise au processus d'apprentissage organisationnel,
- la consolidation et le développement du phénomène au sein des diverses équipes de travail, correspondant à l'apprentissage collectif.

b- La mise en place et le développement de structures de participation :

Le rôle majeur qu'effectue le gestionnaire mobilisateur consiste à faire participer de façon efficace, les membres de l'organisation dans le processus d'apprentissage organisationnel. Pour cela, l'employé se veut impliquer aux décisions, à la résolution des problèmes de l'organisation et à l'évaluation et la perspective.

c- Le développement *d'un leadership motivant :

Principalement, les leaders et gestionnaires ont pour mission de :

- démontrer, stimuler et encourager les acteurs à participer au phénomène d'apprentissage organisationnel, et donner priorité à celui-ci en l'intégrant à la stratégie globale de l'entreprise,
 - instaurer une culture d'apprentissage tolérant les modifications et les changements comportementaux,
 - s'engager personnellement au processus d'apprentissage organisationnel et participer au travail collectif. Cette pratique est une source d'inspiration pour les collaborateurs, - développer et mettre en place des moyens de reconnaissance des contributions au développement de nouvelles connaissances organisationnelles,
- communiquer à l'ensemble des employés l'importance stratégique de l'apprentissage organisationnel.

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

3-1-2- La mémoire organisationnelle :

La mémoire organisationnelle est un ensemble de schémas ou de cartes causales collectives ou organisationnelles à travers lesquels l'information serait filtrée et encodée. Cette structure repose sur trois phases qui sont :

- L'acquisition des connaissances : appelée également phase d'apprentissage,
- Le stockage des connaissances regroupant tous les mécanismes d'encodage de l'information,
- La restauration des connaissances: phase où l'individu doit retrouver le savoir stocké compte tenu du temps et de la précision de l'information ; il doit accéder à celle-ci le plus rapidement et le plus précisément possible.

3-1-2-2- Rôle de la mémoire organisationnelle dans le processus d'apprentissage :

La mémoire organisationnelle représente la capacité à stocker de l'information et à enregistrer sa restitution auprès des individus lorsque ceux-ci en ont besoin. Elle enregistre les erreurs du passé afin de garantir que celles-ci ne se reproduisent plus(2).

Une partie d'elle dite « tangible » peut se traduire par des fichiers, documents,...Une autre partie « intangible » réside dans la mémoire des individus qui stockent des informations spécialisées mises à la disposition de l'organisation.

La mémoire organisationnelle joue un rôle de levier dans le processus d'apprentissage organisationnel - dans la mesure où elle organise et garantit l'accumulation d'expérience tout en permettant un encodage rapide de la nouveauté.

Ainsi, plus il y'a des concepts et des modèles stockés en elle, plus la nouvelle information est acquise et intégrée et plus l'encodage de nouvelles expériences est facilité.

(1) : On n'oublie jamais la façon de faire les choses (production, exécution d'une tâche,...).

(2) : S. CHARREIRE, « L'apprentissage organisationnel : Quand les expériences centrées côtoient les expériences délocalisées.... », 5ème édition de l'AIMS, Lille, mai 1996, p.17 et ss.

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

3-1-3- La formation du personnel :

La formation professionnelle est la méthode la plus couramment employée pour la conduite de l'apprentissage organisationnel. Elle est l'un des instruments qui permettent d'obtenir le niveau de flexibilité nécessaire en assurant la polyvalence du personnel et en développant sa capacité d'adaptation aux changements.

3-1-4- Création et entretien des moyens et des ressources facilitant l'apprentissage organisationnel :

Pour assurer un apprentissage organisationnel efficace, l'entreprise dispose de différents outils (2) parmi lesquels : la mobilisation des fonds nécessaires, le soutien spécialisé en matière d'apprentissage organisationnel et la création d'un espace propice à l'apprentissage.

3-1-4-1- La mobilisation des fonds nécessaires :

Vu l'importance accordée au processus d'apprentissage organisationnel, les entreprises doivent l'intégrer de plus en plus dans les projets et programmes à exécuter. Elles doivent investir des ressources nécessaires pour financer le développement des compétences individuelles et collectives (formation, évaluation,...).

3-1-4-2- Le soutien spécialisé en matière d'apprentissage organisationnel :

Ce soutien consiste à aider les personnes et les équipes à apprendre, à développer et à appliquer :

- les processus tels que la facilitation et le travail en équipe qui permettent cet apprentissage,
- les outils comme « le retour sur l'action », qui permet de mieux systématiser, comprendre et gérer le processus d'apprentissage organisationnel.
- les compétences dont elles ont besoin pour capitaliser leur expériences, tant individuellement que collectivement,

(2) : B. BRITTON, « L'apprentissage organisationnel dans les ONG: créer le motif, les moyens et l'occasion », Paris Paper n° SjtNTRAC, mars-2005, p. 35.

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

En effet, une stratégie de soutien peut-être mise en place. Elle consiste à créer de petits groupes ou des postes individuels, dont le rôle est de coordonner et de soutenir l'apprentissage dans toute l'organisation.

Nous pouvons distinguer trois grandes sources de soutien au niveau des organisations :

-une source centrée sur les compétences d'apprentissage individuelles. Elle est intégrée à la section des ressources humaines,

-une source liée à la gestion des connaissances et aux technologies d'information et de communication, où interviennent des conseillers spécialisés travaillant au sein de la section administrative.

3-1-5- Création et entretien d'une culture favorable à l'apprentissage organisationnel :

Une culture organisationnelle favorable à l'apprentissage organisationnel permet, encourage, valorise, récompense et utilise les apprentissages de ses membres, tant sur le plan individuel que collectif.

A cet effet, pour développer l'implication organisationnelle de l'ensemble des employés, il est nécessaire d'intégrer l'apprentissage à la culture (normes, procédures, habitudes et pratiques de l'organisation) Il faut donc qu'il soit considéré comme activité légitime faisant partie intégrante des responsabilités professionnelles de chaque membre du personnel et non pas comme une activité à laquelle on se consacre dans ses temps libres.

Dans le but de soutenir et d'encourager le personnel à consacrer du temps et des ressources à l'apprentissage, tant sur le plan organisationnel que personnel, il existe des mécanismes qui visent à récompenser, à valoriser et à reconnaître toutes leurs contributions, ainsi que des ressources adéquates répondant aux nécessités de l'apprentissage en termes de temps et de ressources (moyens financiers).

De plus, les stratégies élaborées à partir d'une analyse systémique partagée clairement avec tous visent à faire face et à surmonter les obstacles internes à l'apprentissage.

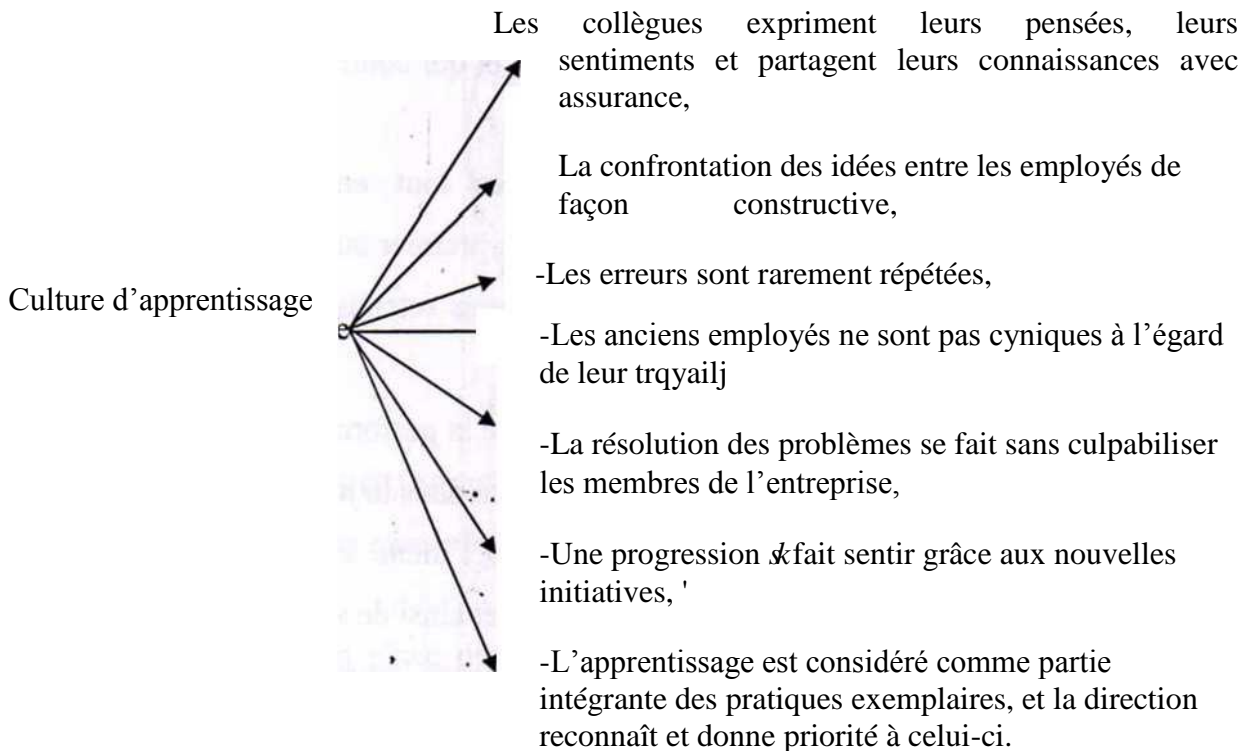
Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

Par ailleurs, créer la culture d'apprentissage nécessite de commencer là où résident l'énergie et l'intérêt dans l'organisation. En effet, il est possible d'impliquer les employés et les amener à identifier et à reconnaître les obstacles, puis à développer des moyens de faire face à ces entraves dans le but de bâtir le genre à laquelle ils voudraient appartenir. Une autre démarche-consiste à identifier des défenseurs ardents de l'apprentissage et à s'appuyer sur leur enthousiasme.

De manière générale, tout individu lors de son intronisation au sein d'un groupe, contribue au renforcement de l'identité de l'entreprise par le respect des normes en vigueur. Il pénètre alors dans une phase d'apprentissage des fonctionnements au cours de laquelle il sera amené à partager ses connaissances avec autrui. Les individus transforment et enrichissent leurs compétences dans les échanges informationnels.

Enfin, nous pouvons noter, à travers la figure ci-après, les principales pratiques et activités qui marquent l'existence d'une Culture d'apprentissage.

**Figure 2: Principales caractéristiques de la culture d'apprentissage
organisationnel**



Source: B. BRITTON, op. cit., p. 20.

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

3-1-6- La participation du personnel :

La participation constitue un des outils majeurs contribuant à l'apprentissage organisationnel. Une entreprise ne peut obtenir de résultats satisfaisants que lorsque ses employés sont impliqués massivement tout au long du processus d'apprentissage organisationnel.

Faire participer le salarié à un tel phénomène signifie qu'il peut apporter ses idées, faire part de ses craintes, influencer sur les décisions, contribuer aux choix de la solution finale ou encore d'infléchir les choix. C'est à ce niveau que le dirigeant ou fondateur joue un rôle essentiel dans l'intégration de l'éthique au sein de l'organisation. Cela suppose l'élaboration au préalable d'une charte par un groupe de travail ou par un responsable, la détermination du degré de participation des salariés et enfin, sa diffusion.

L'éthique serait donc un instrument aux mains des dirigeants qui englobe une série de valeurs partagées, régleme les attitudes et qui contribue à une participation plus prononcée des salariés.

Le salarié, ainsi engagé, défend ses idées tout en les enrichissant par confrontation à celles de ses collègues. Il s'agit du premier succès réalisé qui peut se cristalliser à travers des choix stratégiques importants retenus à la suite des idées et propositions.

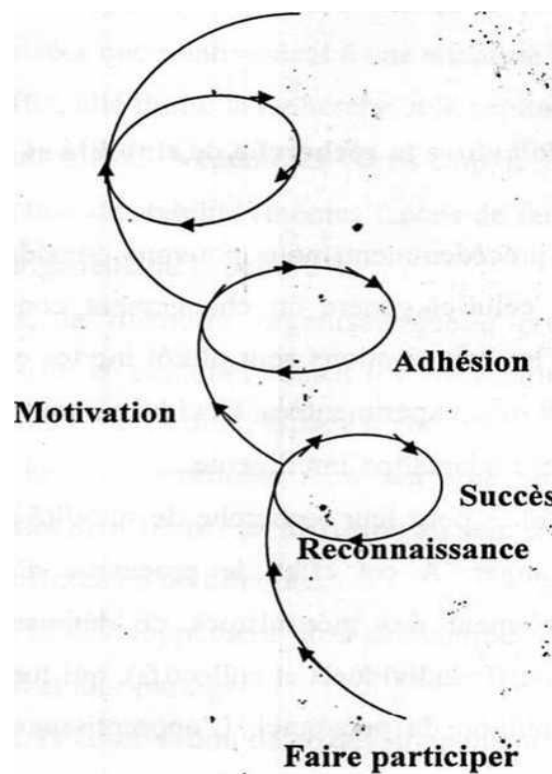
Ce succès est consolidé par reconnaissance de la performance qui peut être sous forme d'une félicitation orale ou écrite, d'une citation dans le journal de l'entreprise ou encore d'une prime. Ceci contribue à le motiver et l'incite à s'impliquer de plus en plus, et par conséquent, à participer plus fortement, et ainsi de suite.

Le processus : adhésion- succès- reconnaissance- motivation, constitue « la spirale magique » de la participation. Celle-ci est représentée ci-après :

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement su capital humain

Figure 3: « La spirale magique » de la participation

Source : GROUARD B.et MESTONF., « L'entreprise en mouvement » Conduire et réussir le



changement », 4^{ème} édition, DUNOD, 2005, p.228.

Enfin, la mise en place de ces différents outils n'est pas suffisante pour que le succès soit garanti. Il faut qu'il y ait une réelle volonté et contribution de l'ensemble du personnel au processus de l'apprentissage organisationnel.

Chapitre III

**La gestion de la formation et
l'apprentissage organisationnel au
sein de IAP**

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

Chapitre III : la gestion de la formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

Cette première section permet de donner un aperçu sur SONATRACH, son historique, ses missions, ses objectifs ainsi que son organisation.

Présentation de la SONATRACH :

SONATRACH est la compagnie nationale des hydrocarbures et de l'énergie. C'est un groupe pétrolier et gazier intégré et diversifié avec un segment électricité et une dimension internationale.

Elle a pour mission fondamentale la valorisation optimale et sur le long terme des ressources en hydrocarbures en Algérie et à l'International pour contribuer au développement économique et social. Cette mission et tous les objectifs qui en découlent en terme de création de richesses, de réalisation de gains et de profits, elle va s'accomplir dans un environnement totalement ouvert à la concurrence dans notre pays comme à l'étranger.

Le siège social de SONATRACH est situé à Djenane El Malek à Hydra (Alger). Le logo de SONATRACH se présente comme suit :



Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

1.1. Historique de SONATRACH :

La société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures, connue sous le sigle « SONATRACH », a été créée le 31 décembre 1963 par le décret n° 63-491.

Elle était l'instrument qui permettait à l'Algérie de mettre en œuvre sa stratégie énergétique et de mettre fin au monopole des compagnies françaises sur le pétrole algérien.

Son rôle était la préparation et la mise au point des études préalables à la construction des moyens de transport terrestres et maritimes permettant de véhiculer les hydrocarbures liquides ou gazeux.

Le 22 septembre 1966, la SONATRACH a vu s'étendre son champ d'activité considérablement avec le décret n°66-292, stipulant que la mission de SONATRACH a été élargie à tous les domaines de l'industrie pétrolière, à savoir la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures.

Depuis le 24 février 1971, date de nationalisation des hydrocarbures, SONATRACH a pris la responsabilité de 77 % de la production du pétrole et de 100 % du gaz naturel, des pipes lignes et des raffineries.

Avec la réorganisation de l'économie nationale au début des années 80, la restructuration de la SONATRACH a été engagée et a abouti en 1984 à la création de 17 entreprises, dont quatre entre elles industrielles, trois de réalisation et dix de service, telles que :

- NAFTAL : entreprise nationale de distribution de produits pétroliers ;
- NAFTEC : entreprise nationale de raffinage ;
- ASMIDAL : entreprise nationale d'engrais et des produits pétroliers ;
- ENIP : entreprise nationale de pétrochimie ;
- ENPC : entreprise nationale des plastiques et caoutchouc ...

La promulgation de la loi 86-14 relative aux activités de prospection, de recherche, d'exploitation et de transport par canalisation, en introduisant des conditions plus attractives, avait pour objectif d'intensifier l'effort de prospection et de recherche de

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

pétrole brut, en association avec des compagnies pétrolières étrangères, ayant des capacités techniques et financières avérées.

En juillet 1991, le projet de l'amendement à la loi 86-14 a été présenté à l'assemblée populaire nationale (APN) puis voté à la fin Novembre, ce projet d'amendement s'est avéré nécessaire pour améliorer le régime des associations en matière de recherche et production de gaz naturel.

Actuellement, la SONATRACH a le statut d'une EPA (entreprise publique autonome).

1.1.2. Les principales missions de SONATRACH :

La SONATRACH a notamment pour mission :

- 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 ;
- La commercialisation des hydrocarbures ;
- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères ;
- La prise et la détention de tous portefeuilles d'actions, les prises de participation et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie ou à l'étranger ;
- L'approvisionnement du pays en hydrocarbures à moyen et long terme ;
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute autre forme et source d'énergie ;

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

- Le développement par tout moyen, de toute activité ayant un lien directe ou indirecte avec l'industrie des hydrocarbures et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour SONATRACH.

1.1.3. Les objectifs de SONATRACH :

Les principaux objectifs de SONATRACH sont :

- Le renouvellement des réserves, c'est à dire remplacer les réserves produites, augmenter leur taux de récupération, réaliser de nouvelles découvertes ;
- La réduction des délais entre la découverte de gisements d'hydrocarbures et la production ;
- La réduction des pertes dans toute la chaîne de production-vente ;
- La veille à la qualité de l'environnement ;
- L'augmentation des exportations de pétrole, GPL, gaz et condensats.

1.1.4. L'organisation de SONATRACH :

Le schéma d'organisation de la macrostructure de la SONATRACH s'articule autour des structures suivantes (Voir organigramme de SONATRACH en annexes) :

- ✓ La direction générale.
- ✓ Les structures opérationnelles.
- ✓ Les structures fonctionnelles.

A. Système de direction générale :

La Direction Générale du Groupe est assurée par Monsieur Mohamed MEZIANE, Président Directeur Général, assisté du comité exécutif.

Le Secrétaire Général assiste le Président Directeur Général dans le suivi et la cohésion du management du groupe.

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

Un Comité d'Examen et d'Orientation, auprès du Président Directeur Général, apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du Groupe.

Le service Sûreté Interne de l'Etablissement (SIE) relève également de la Direction Générale.

B. Organisation des structures internes :

- **Les structures opérationnelles :**

Les structures opérationnelles sont organisées par activité (Amont, Transport par canalisation, Aval et Commercialisation), dont chacune est confiée à un vice-président. Chaque activité exerce ses métiers et développe son portefeuille d'affaires en national et en international.

- **L'activité Amont (AMT) :**

Elle a principalement en charge l'exploitation et la production des hydrocarbures. Elle s'occupe également du développement des gisements découverts, de l'amélioration du taux de récupération et de la mise à jour des réserves.

Les activités de l'Amont pétrolier des hydrocarbures relèvent de la SONATRACH. Elle les réalise soit seul, soit en association avec des compagnes pétrolières internationales.

- **L'activité transport par canalisation :**

Elle a pour mission principale le transport des hydrocarbures dans des conditions optimales d'économie et de sécurité, tout en préservant l'environnement. Ses autres missions sont :

- Définir, réaliser, exploiter, maintenir et faire évoluer le réseau et les installations.

- Assurer la régulation entre la production et la commercialisation.

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

- **L'activité Aval (AVL) :**

Elle est chargée de l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de développement et d'exploitation de l'aval pétrolier et gazier. Ses principales missions sont :

- La liquéfaction du gaz naturel,
- La séparation de GPL,
- Le raffinage,
- La pétrochimie,
- Les gaz industriels (Hélium et Azote).

- **L'activité Commercialisation (COM) :**

Son rôle consiste à appliquer les politiques et les stratégies en matière de commercialisation extérieure et intérieure des hydrocarbures, notamment du pétrole brut, des produits raffinés, du gaz naturel et du condensat, elle est chargée également du transport maritime des hydrocarbures.

- **Le Holding international :**

Les activités internationales sont organisées sous la forme d'un Holding international chargée de l'élaboration et de l'application de la politique et stratégie en matière de développement et d'expansion des activités internationales.

- **Les structures fonctionnelles :**

Elles ont pour mission d'assurer l'élaboration et la bonne application des politiques et stratégies du groupe, planifier, fournir et coordonner la mise à disposition de l'expertise et l'appui aux différentes activités opérationnelles du groupe.

- **La direction coordination groupe ressources humaines (RHU) :**

Elle assure les fonctions centrales du développement des ressources humaines, leur formation et perfectionnement, elle contribue également à la gestion administrative du personnel.

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

- **La direction coordination groupe stratégie, planification et économie (DCG SPE) :**

Elle est chargée de l'élaboration des stratégies de développement moyen et long terme et de leur mise en œuvre.

- **La direction coordination groupe finance (FIN) :**

Son rôle consiste à élaborer des politiques et stratégies en matière de finances ainsi que de l'harmonisation des procédures financières et comptables.

- **La direction coordination groupe activités centrales (ACT) :**

Elle est chargée de l'élaboration de politiques cohérentes en matière de gestion rationnelle des moyens.

- **La direction audit groupe (ADG) :**

Elle assure les fonctions de gestion des audits du groupe, le contrôle de gestion stratégique et le contrôle des procédures et standards des appels d'offres.

- **La direction juridique (JUR) :**

Elle est chargée de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leur application.

- **La direction santé, Sécurité et environnement (HSE) :**

Elle assure l'élaboration des procédures et des normes dans le domaine de l'environnement, de la sécurité et de la qualité de vie et la consolidation de l'information sur les nouvelles technologies.

- **La direction coordination groupe Activités internationales (INT) :**

Elle est chargée de l'élaboration des politiques, de la stratégie et du suivi de la mise en œuvre du développement de toutes les activités à l'étranger.

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

- **La direction centrale coordination technique et développement (TEC) :**

Elle est chargée de l'élaboration de la stratégie et des politiques du Groupe en matière d'études, d'engineering, de réalisation et de management des projets d'investissements.

Elle assurera également une mission de contrôle de l'application des procédures Groupe dans ces domaines et fournira l'assistance appropriée aux activités opérationnelles pour les projets complexes et e grande envergure notamment.

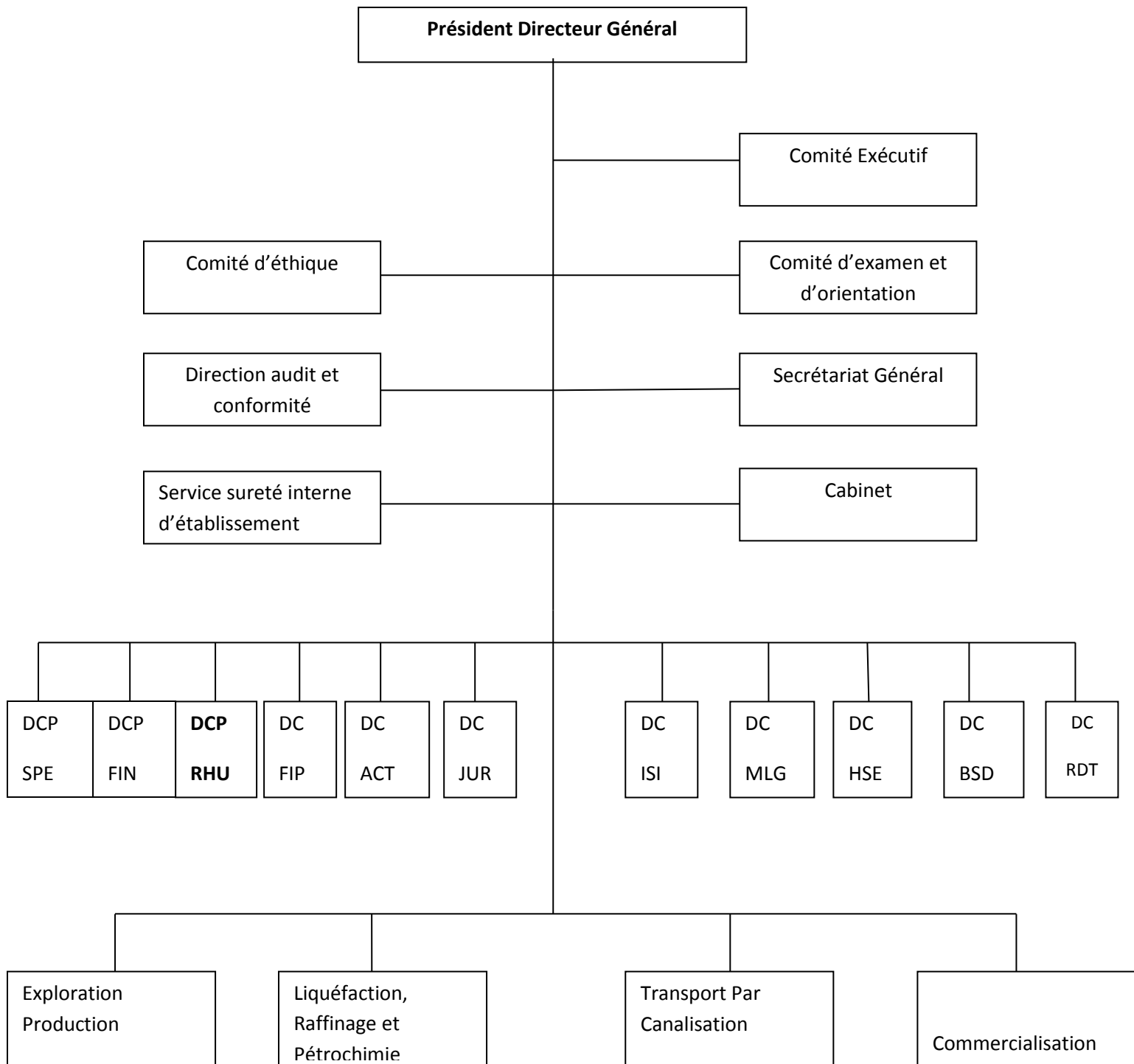
1.1.5. Présentation de la Direction coordination groupe Ressource Humaine (DCG RHU) :

La direction ressource humaine a pour missions essentielles de :

- Concevoir les politiques de gestion et de développement des ressources humaines conformément à la stratégie de l'entreprise.
- Elaborer, mettre en place et contrôler les systèmes, procédures et outils en matière de gestion et développement des RH.
- Orienter les structures pour la prévention contre les conflits socioprofessionnels en vue d'instaurer un climat social favorable au travail.

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

1.1.6 L'organigramme de SONATRACH :



Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

1.2 Présentation de l'IAP (Institut Algérien du Pétrole) :

1.2.1 Historique de l'IAP :

Novembre 1965 : Création de l'IAP EPA

Juillet 1999 : Intégration à SONATRACH (rattachement au PDG),

Janvier 2004: Groupement d'Intérêt Commun,

Septembre 2006 : Société par Actions, IAP Spa

Septembre 2011 : Création du projet IAP-CU et transfert des activités de l'IAP Spa

Novembre 2011 : Direction Centrale de SONATRACH, IAP CU

Janvier 2012 : Dissolution de l'IAP Spa

Juillet 2012 : Dissolution de NAFTOGAZ Spa et transfert de ses activités à l'IAP-CU

Novembre 2012 : l'IAP est devenu une direction de la Direction Exécutive Ressources Humaines de SONATRACH.

1.2.2 Présentation de l'IAP :

En application des dispositions de la décision A-570 (R5) du 15 juin 2016, portant organisation de la Direction Corporate Ressources Humaines, la présente décision définit l'organisation de l'Institut Algérien du Pétrole « IAP ».

La présente décision remplace la décision A-1044 du 07 novembre 2012, portant Organisation de l'Institut Algérien du Pétrole « IAP ».

- **L 'Institut Algérien du Pétrole (IAP) est organisé comme suit :**

- Un Conseil Scientifique.

Au niveau fonctionnel :

- **Une Direction Pédagogie et Knowledge Management composée de :**

- Un Département Formation et Pédagogie ;
- Un Département Etudes et Développement ;
- Un Département Knowledge Management et Maîtrise Technologique.

- **Une Direction Finances et Contrôle de Gestion composée de :**

- Un Département Comptabilité ;
- Un Département Trésorerie ;
- Un Département Planification et Contrôle de Gestion.

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

- **Une Direction Gestion du Personnel composée de :**
 - Un Département Administration du Personnel ;
 - Un Département Développement du Personnel.
- **Une Direction Technique composée de :**
 - Un Département Projets, Maintenance et Approvisionnement ;
 - Un Département informatique et Systèmes de Gestion.
 - Un Département Juridique et Passation de Marches
 - Un Assistant Sureté Interne d'Etablissement
 - Deux Assistants
- **Au niveau opérationnel :**

L'Ecole de Skikda

L'Ecole d'Arzew

L'Ecole de Hassi Messaoud

L'Ecole de Boumerdes

L'Ecole de Management (CPE) Missions essentielles

L'institut Algérien du Pétrole « IAP » a pour missions essentielles :

- La formation, le perfectionnement et le recyclage dans les différents Domaines d'activité de la Société ;
- L'édification en un pôle d'excellence et d'expertise technique, scientifique et managériale dans les domaines d'activité de la société ;
- La recherche appliquée orientée vers les besoins de la Société ;
- Le développement et la mise en place des processus et outils d'évaluation de la formation au sein de la société ;
- La réalisation de prestations de services d'études, d'analyses et d'expertises;
- L'organisation des concours de formation-recrutement de la Société ;
- Le développement et le partage des valeurs de la Société dans l'ensemble des structures ;

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

- La création des espaces d'échange, d'interaction et de brainstorming au sein de la Société et des Filiales ;
- L'établissement d'échanges et de partenariats avec les universités et instituts nationaux et internationaux ;
- L'organisation de manifestations scientifiques et techniques y compris dans les techniques de gestion.

1.2.3 Objectifs de la recherche et le développement à l'IAP :

- Mener et déployer des projets technologiques seul ou en partenariat alignés avec les priorités stratégiques de SONATRACH ;
- Apporter l'appui scientifique et technique aux Activités dans la maîtrise technologique et l'innovation ;
- Apporter des solutions novatrices aux problèmes technologiques complexes auxquels sont confrontées les Activités;
- Conseiller l'entreprise dans le choix de l'acquisition de nouvelles techniques et technologies avant leur implémentation dans les structures opérationnelles ;
- Mobiliser l'expertise interne et externe en constituant un espace de savoir et d'échange d'expertise ;
- Valoriser les résultats de la recherche.

1.2.4 Organisation :

L'institut Algérien du Pétrole « **IAP** » est organisée comme suit :

- Un Conseil Scientifique ;

Au niveau fonctionnel :

- **Une Direction Pédagogie et Knowledge Management composée de :**
 - Un Département Formation & Pédagogie ;
 - Un Département Etudes & Développement ;
 - Un Département Knowledge Management et Maitrise Technologique.
- **Une Direction Finances & Contrôle de Gestion composée de :**
 - Un Département Comptabilité ;

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

- Un Département Trésorerie ;
- Un Département Planification et Contrôle de Gestion.
- **Une Direction Gestion du Personnel composée de :**
- Un Département Administration du Personnel ;
- Un Département Développement du Personnel.
- **Une Direction Technique composée de :**
- Un Département Projets, Maintenance & Approvisionnement;
- Un Département Informatique et Systèmes de Gestion.
- Un Département Juridique & Passation de Marches ;
- Un Assistant Sureté Interne d'Etablissement;
- Deux Assistants.

Au niveau opérationnel :

- **L'Ecole de Boumerdes** est organisée comme suit :
- Un Conseil Pédagogique ;
- Une Coordination Formation.
- Deux Départements de Soutien :
- Un Département Finances et Administration ;
- Un Départements Moyens Généraux.
- Des Départements Pédagogiques :
- Un Département Pédagogique Géologie, Géophysique et Réservoir ;
- Un Département Pédagogique Forage et Production ;
- Un Département Pédagogique Gaz, Raffinage et Pétrochimie ;
- Un Département Pédagogique Transport, Maintenance et Instrumentation;
- Un Département Pédagogique Economie de l'Energie ;
- Un Département Pédagogique Chimie, Sécurité Industrielle et Environnement ;
- Un Département Pédagogique Energies Nouvelles et Renouvelables.
- Un Service Sécurité et Intervention.

- **L'Ecole de Skikda** est organisée comme suit :
- Un Conseil Pédagogique ;

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

- Une Coordination Formation ;
- Un Département de Soutien :
- Un Département Administration, Finances et Moyens.
- Des Départements Pédagogiques :
- Un Département Pédagogique Gaz, Raffinage et Pétrochimie ;
- Un Département Pédagogique Maintenance Industrielle et Transport ;
- Un Département Pédagogique Génie Electrique et Instrumentation ;
- Un Département Pédagogique Chimie, Sécurité Industrielle et Environnement ;
- Un Service Sécurité et Intervention.
- **L'Ecole d'Arzew** est organisée comme suit:
- Un Conseil Pédagogique
- Une Coordination Formation .;
- Un Département de Soutien :
- Un Département Administration, Finances et Moyens.
- Des Départements Pédagogiques :
Un Département Pédagogique Gaz, Raffinage et Pétrochimie;
Un Département Pédagogique Maintenance Industrielle et Transport ;
Un Département Pédagogique Génie et Electrique et Instrumentation ;
Un Département Pédagogique Chimie, Sécurité Industrielle et Environnement ;
Un Service Sécurité et Intervention.
- **L'Ecole de Hassi Messaoud** est organisée comme suit :
Un Conseil Pédagogique ;
Une Coordination Formation ;
- Un Département de Soutien :
Un Département Administration, Finances et Moyens.
- Des Départements Pédagogiques :
Un Département Pédagogique Forage & Production ;
Un Département Pédagogique Exploitation ;
Un Département Pédagogique Sécurité Industrielle & Environnement ;
Un Département Pédagogique Maintenance Industrielle et Instrumentation

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

Un Service Sécurité et Intervention.

- **L'Ecole de Management (CPE)** est organisée comme suit :

Un Conseil Pédagogique ;

Une Coordination Formation.

- Deux Départements de Soutien :

Un Département Administration et Moyens ;

Un Département Finances et Comptabilité.

- Des Départements Pédagogiques :

Un Département Techniques de Stratégie et Organisation ;

Un Département Techniques Quantitatives et Informatique ;

Un Département Techniques Financières et Commerciales ;

Un Département Gestion de l'Information ;

- Un Service Sécurité et Intervention.

1.3 La Direction Gestion du Personnel :

La Direction Gestion du Personnel a pour missions essentielles :

- L'application des politiques de la société en matière de Ressources Humaines ;

- La consolidation des plans de recrutement et de formation des structures de l'institut ;

- L'élaboration des rapports d'activité mensuels et annuels de l'institut en matière de Ressources Humaines par les structures de l'institut ;

- Le reporting à la direction coordination groupe Ressources Humaines dans le cadre des procédures arrêtés par la société ainsi qu'à l'institut ;

- L'assistance aux structures de l'institut dans l'élaboration des appels d'offres, des cahiers des charges et des contrats ;

- Le reporting à l'institut.

La Direction Gestion du Personnel est organisée comme suit :

- **Un Département Administration du Personnel ;**

- Un Département Développement du Personnel.

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

1.4 Missions principales du Département Administration du personnel :

- Assurer la gestion administration, paie et sociale du personnel de l'IAP ;
 - Veiller à la diffusion et l'application des procédures en matière de Ressources Humaines ;
 - Entretien des relations avec les représentants du personnel, les membres des commissions paritaires et les autorités locales compétentes ;
 - Veiller à l'application de la convention collective et du manuel de gestion ;
 - Participer à la prévention de conflits individuels et collectifs ;
 - Veiller à l'étude des modalités d'application des textes législatifs et réglementaires en matière de Ressources Humaines ;
 - Veiller à l'application de la politique arrêtée en matière de prévention et réglementation des conflits conformément aux textes législatifs et réglementaires de la convention collective et aux accords y afférents ;
 - Assurer la gestion de la billetterie et l'obtention de titres de transport dans les délais requis ;
 - D'établir la paie,
- D'assurer la gestion administrative des cadres dirigeants, cadres supérieurs de la Société et du personnel du Siège

Section 2: la formation au sein de SONATRACH

L'industrie pétrolière, par nature globale dès ses premiers balbutiements, est restée toujours portée par de grands challenges technologiques qui déterminent la position concurrentielle des firmes qui l'animent. Pour l'essentiel ces challenges technologiques portent aujourd'hui sur l'abaissement des coûts de découverte et de production, l'amélioration des chances de succès de l'exploration, l'amélioration du taux de récupération

Les compagnies pétrolières sont toujours des entreprises apprenantes, sauf à risque de disparaître. Le personnel qui mène cette activité présente jusqu'au stade du

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

personnel d'exécution un haut niveau technique, constamment en besoin de mise à jour et de perfectionnement. Plus que tout, c'est la performance de tout le système comprenant personnel, organisation, procédures et expertise accumulée, qui garantit l'expansion et prémunit contre l'échec.

Ce chapitre est consacré à la formation et ses procédures de gestion au sein de SONATRACH et à la présentation, l'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête menée au niveau de la Direction Générale de l'IAP.

2.1 : procédures de gestion de la formation

Dans le cadre du développement des ressources humaines, la Direction Générale (DG) de SONATRACH élabore un plan à moyen terme (PMT) valable pour une durée de cinq ans.

2.1.1 Le plan de formation moyen terme :

Le plan de formation moyen terme est en fait la traduction opérationnelle de la politique de formation en actions de formation, pour lesquelles l'entreprise décide d'allouer des ressources et qui visent à produire, maintenir et développer les compétences recherchées en cohérence avec les orientations et objectifs stratégiques du groupe et sa politique de gestion des Ressources Humaines.

Le plan de formation ne peut donc pas se concevoir uniquement dans une logique de court terme (un ou même deux ans) ; il doit s'inscrire dans une perspective de moyen terme (3 à 5 ans environ en fonction du processus budgétaire défini au niveau de l'entreprise).

Une telle approche du plan de formation permet d'intégrer de façon synchronisée les préoccupations de gestion des Ressources Humaines, et en particulier la

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

contribution de la formation aux objectifs stratégiques et aux besoins organisationnels en compétences à préparer, voire à anticiper.

2.1.2 Les objectifs visés par le plan de formation moyen terme :

Le plan de formation moyen terme doit être préparé de façon articulée et cohérente avec le plan de développement de l'entreprise. Ce dernier en constitue, en effet, le référentiel qui indique les objectifs stratégiques, prioritaires et d'intérêts communs pour tous les niveaux de l'entreprise.

Le plan de formation ne peut, à ce titre, être conçu en dehors des préoccupations de développement et d'amélioration des activités de l'entreprise dans tous les domaines et à tous les niveaux de structures. Il est partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et est un des instruments de sa concrétisation.

Les objectifs visés par le plan de formation moyen terme, peuvent porter sur :

- une population donnée par rapport à des emplois ciblés particulièrement (par exemple les dirigeants, le personnel chargé de la recherche, de l'exploration, du forage, les responsables de communication, de commercialisation ...) ;
- l'accompagnement d'un projet technique ou organisationnel ;
- l'accompagnement d'une politique de fidélisation de certains types de personnel (compte tenu du turn-over dont ils font l'objet ou de l'importance et de la qualité de l'expérience qu'ils ont acquise, de redéploiement d'autres vers de nouveaux emplois, ou de recrutement à des postes « sensibles » ou pour préparer la relève.
- L'amélioration des dysfonctionnements ou problèmes transversaux à l'ensemble de l'entreprise détectés lors d'opérations d'audit, d'inspections ou de bilans.

Ces objectifs de développement moyen terme de l'entreprise sont traduits en objectifs de formation pour assurer la mise à disposition des compétences nécessaires à leur atteinte et l'amélioration de la productivité de la ressource humaine.

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

Les formations doivent en outre permettre de :

- Gérer les flux promotionnels pour fidéliser les meilleurs agents et surtout de capitaliser et développer les expériences acquises dans des postes clés ou sensibles en particulier.
- Préparer et développer les hauts potentiels repérés parmi l'encadrement.
- Développer la polyvalence dans certaines activités où celle-ci est nécessaire.

2.1.3 Le contenu du plan de formation moyen terme :

Le plan de formation doit nécessairement contenir les informations indiquées ci-après et les parties suivantes :

- Un exposé du contexte qui présente un rappel des orientations générales du plan de formation.
- Le rappel des principaux problèmes de compétences : les problèmes de mise à niveau et d'actualisation des qualifications et des compétences pour certains postes de travail ; les problèmes d'acquisition de nouvelles compétences par rapport à l'évolution des métiers et à la nécessité pour l'entreprise d'être performante et compétitive ; les problèmes de préparation de la relève à certains postes où une expérience importante est exigée et également pour faire face à une situation de turn-over qui caractérise de façon particulière certains métiers ; la préparation des hauts potentiels qui sont repérés pour occuper des postes des managers .
- L'identification et la présentation des actions de formation spécifiques aux métiers.
- Le planning prévisionnel de réalisation des actions qui tient compte des priorités de l'entreprise des ressources allouées et du niveau de maturation des projets pour lesquels la formation est requise.
- Une budgétisation prévisionnelle des actions prévues dans le plan de formation moyen terme .cette budgétisation comprend les frais directs de formation (coûts pédagogiques, salaires ou présalaires des futurs stagiaires, frais de déplacement,

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

d'hébergement ou autres...) les frais de fonctionnement de la formation (coût de gestion, d'achats d'équipements ou locaux à la formation...).

- Les actions de développement et de management de la formation qui visent à améliorer la qualité de la formation au niveau de l'entreprise :
 - o Mise en place d'un nouveau processus de préparation des plans de formation ;
 - o Système d'évolution des formations réalisées ;
 - o La qualité appliquée au système de formation.

2.2. Les centres de formation :

Le secteur de l'énergie dispose des structures de formation importantes qui assurent les formations et perfectionnements à la fois dans les métiers techniques des entreprises et dans les domaines de gestion et de management.

L'objectif est de rentabiliser et d'optimiser les capacités de formation qui existent au niveau du secteur et créant des synergies et en veillant à promouvoir les échanges et partages d'expériences au plan pédagogique de gestion, d'organisation et de mode de fonctionnement.

La constitution du groupement IAP (Algerian Petroleum Institute) devra permettre de concrétiser ces objectifs et à terme être érigé en « *corporate university* » pour la formation et le perfectionnement des cadres dans les domaines d'activité du secteur qui couvrent l'énergie électrique, les hydrocarbures et les mines.

Ces structures se présentent comme suit :

- Trois centres de formation, appartenant au groupe SONATRACH spécialisés dans les domaines des hydrocarbures, implantés dans des complexes industriels (IAP Arzew, IAP Skikda, IAP Hassi Messaoud et IAP Boumerdes) qui assurent les formations et les perfectionnements en rapport avec les métiers et les activités au niveau de chaque site de travail. Ces centres prennent en charge la

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

formation de spécialisation et de perfectionnement des travailleurs de niveaux exécution, maîtrise et technicien supérieur.

- Deux écoles de métiers rattachées au groupe SONELGAZ pour la production, le transport et la distribution de l'électricité et le transport et la distribution du gaz. Ces écoles sont implantées l'une à Blida et la seconde à Ain M'lila et assurent les formations et les perfectionnements destinés au personnel d'exécution, maîtrise et haut maîtrise de l'entreprise.

- Deux centres de formation et de perfectionnement destinés aux domaines de gestion et du management, l'un le CPE (centre de perfectionnement d'entreprise), implanté à Arzew et appartenant à SONATRACH et le second le CBA (centre de formation de Ben Aknoun) implantée à Alger appartenant à SONELGAZ.

- Une école des mines implantée sur le site de la mine désaffectée d'El Abed, dont l'objectif est d'assurer les qualifications et les perfectionnements requis pour exercer dans les métiers des mines selon les normes et en tenant compte des techniques et procédés de travail modernes.

2.3. Le plan de formation :

2.3.1 La lettre d'orientation :

Au courant du mois de juillet de l'année en cours, la DG élabore une note d'orientation pour la mise en exécution du PMT pour l'année suivante. Cette note d'orientation définit les objectifs à atteindre en matière de développement des ressources humaines et les actions à mener pour concrétiser ces objectifs. Elle est par la suite diffusée aux quatre activités en l'occurrence Amont, Aval, Commercialisation et Transport par canalisation, ainsi qu'à la DG (siège).

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

Les orientations objet de la note en question, constituent le cadrage stratégique de la fonction formation.

2.3.2 Identification des besoins en formation :

D'une façon générale, les sources de besoin à prendre en compte peuvent être classées en 5 catégories :

- Les projets de changements de culture, d'organisation et d'investissements ;
- Les évolutions techniques, technologiques et de gestion ;
- Les problèmes ou dysfonctionnements constatés au niveau du fonctionnement ou de la performance de certaines activités et/ou l'insatisfaction par rapport aux objectifs de rendement définis pour les différents domaines d'activités. L'exploitation des rapports de contrôle et d'audit ainsi que les bilans par activité et par structure peuvent constituer dans ce cadre des sources d'informations très intéressantes ;
- Les résultats des évaluations de rendement de la ressource humaine et d'appréciation des compétences ;
- Les attentes individuelles par rapport à des ambitions de carrière et de progression sociale ou de réorientation vers des activités motivantes ou plus en adéquation avec les qualités et la personnalité des candidats concernés.

2.3.3 Elaboration du plan de formation :

Pour l'élaboration du plan de formation, la direction de formation élabore et transmet un canevas aux directions des ressources humaines des différentes activités et à la DAPS (Direction Administration Personnel Siège, qui joue le rôle d'une direction des ressources humaines pour le siège). Ces dernières en identifiant chacune ses besoins en formation sont tenus à renseigner ce canevas qui comporte ce qui suit :

- La liste de 29 domaines dont sept concernent les métiers de base de l'entreprise, le reste est réparti entre la sécurité industrielle, la maintenance industrielle et les différents domaines de management et soutien (voir annexe).

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

- Les sources de financement pour le PMT de formation présentées sous forme d'un tableau qui comporte :
 - Le coût global (en KDA) et celui en devise et le volume pédagogique qui se mesure en homme / mois et se calcule comme suit :
1 mois = 22 jours, donc 1 jour = 1/ 22 mois
Le volume pédagogique = Nombre des agents formés × 1 / 22 (H*M).
(Voir annexe)
 - Les différentes sources de financement à savoir l'autofinancement, financement externe qui peut être un financement ARP ou autres. Pour ce qui est du financement ARP, il s'agit d'un financement prévu dans le cadre des contrats d'exploration qui stipulent qu'il faut réserver une somme d'argent à mettre à la disposition du personnel de SONATRACH en vue de le former.
Autres financements : par exemple dans le cas d'achat de matériel sophistiqué, la formation du personnel qui utilisera ce matériel est à la charge du fournisseur. (Voir annexe)

- Plan de formation à moyen terme qui comporte le volume pédagogique de chaque catégorie socioprofessionnelle (cadres supérieurs, cadres, maîtrise et exécution) et les coûts en KDA.

- Deux Plans de formation, l'un de longue durée et l'autre de courte durée, comportant les éléments suivants :
 - Les codes des types de formation :
 - LDA => Formation longue durée en Algérie.
 - LDE => Formation longue durée à l'étranger.
 - LDI => Formation longue durée en intra entreprise.
 - CDA => Formation courte durée en Algérie.
 - CDE => Formation courte durée à l'étranger.

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

CDI => Formation courte durée en intra entreprise.

- Les domaines de formation
- L'intitulé de l'action de formation
- L'objectif de formation
- L'organisme de formation et son lieu
- L'effectif (nombre de participants) et le volume pédagogique (calculé sur la base d'un mois de 22 jours) de chaque catégorie socioprofessionnelle.
- Les sources de financement en KDA.

(Voir annexe)

- Synthèse des actions de formation consacrées à l'effectif féminin et qui comporte l'effectif et le volume pédagogique de chaque catégorie socioprofessionnelle pour chaque type de formation (CDI ; CDA ; CDE ; LDI ; LDA ; LDE). (voir annexe)
- les effectifs en induction : le tableau consacré à cette rubrique comporte : les effectifs et les volumes des ingénieurs et des cadres universitaires en formation de chaque activité ainsi que les effectifs à confirmer .Les présalaires des agents en induction sont comptabilisés dans les coûts de la formation (budget de formation). (voir annexe)
- Coûts de formation : les éléments du calcul du coût de formation sont : salaires ou présalaires, charge fiscales et sociales, frais pédagogiques, frais de déplacement (frais de transport, mission, hébergement et restauration) et autre frais (assurances). Ces coûts sont calculés pour chaque type de formation (intra-entreprise, formation en Algérie, formation à l'étranger), avec les pourcentages correspondants. (voir annexe).

Une fois les canevas renseignés par les directions de chaque activité ils sont transmis à leurs directions des ressources humaines pour consolidation (concernant le siège, ils sont transmis à la DAPS).

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

2.3.4 Validation du plan de formation :

Le plan de formation sera validé à plusieurs niveaux comme suit :

- l'organisation d'une séance d'arbitrage au niveau des directions des ressources humaines, pour vérifier la conformité des actions prévues avec les orientations de la Direction Générale.
- une fois la conformité et la pertinence des plans sont vérifiées, les directions ressources humaines consolident et transmettent leurs plans à la direction de formation au niveau du siège.
- la direction de la formation organise des séances d'arbitrages avec les différentes activités et le siège.
- une fois les plans des activités et du siège sont approuvés, la direction de la formation consolide et présente son plan de formation au comité exécutif pour consolidation.

Une fois le plan de formation est approuvé par le comité exécutif, la direction de la formation adresse une note aux activités pour les autoriser à débiter la réalisation de leurs plans de formation.

2.3.5 Le suivi :

Le suivi de l'exercice n+1 est effectué mensuellement à l'aide du tableau de bord des ressources humaines TBRH (formation). Ce tableau reflète les réalisations pendant un mois, il fournit donc des informations concernant le total des effectifs, des volumes pédagogiques et des coûts par type et domaine de formation, et ceci pour toutes les catégories socioprofessionnelles. (Voir annexe).

A la fin de l'exécution du plan de formation de l'année n+1, la direction de la formation élabore un bilan de formation.

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

2.4. Présentation du PMT formation 2018- 2022 :

Les objectifs de la SONATRACH en matière de formation, consistent à :

- Accompagner par la formation les changements visant à moderniser SONATRACH ;
- Renforcer et développer les compétences managériales des managers opérationnels et des nouveaux promus dans le cadre de la bourse de l'emploi ;
- Assurer les formations pour améliorer et développer les compétences et l'expertise dans les domaines de gestion en rapport avec les objectifs de performance de l'entreprise ;

Les actions à inscrire dans le sens de la concrétisation de ces objectifs seront de :

- Assurer à toute nouvelle recrue la formation d'induction selon le processus qui a été transmis en intégrant les spécificités de chaque activité au niveau de la phase d'adaptation au métier ;
- Poursuivre les cycles de formation de spécialisation technique destinés aux ingénieurs dans les domaines ciblés par activité et aux cadres des activités fonctionnelles ;
- Assurer la formation dans les domaines d'actualité en rapport avec les objectifs d'amélioration des performances de l'entreprise et de sa compétitivité : le business développement ; le développement des activités à l'international ; management de la qualité ; la communication interne et externe ; le montage, le financement et le management de projets ; les systèmes d'information ; le marketing ; les marchés énergétiques et financiers ; les assurances ; la fiscalité ; et la passation des marchés (préparation des cahiers des charges d'appel d'offre, évaluation des offres et suivi de réalisation) ; la négociation commerciale ; les aspects juridiques liés aux contrats, aux relations internationales et aux contentieux.
- Développer l'expertise dans les domaines liés aux métiers de base, (à définir par activité) :

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

1. pour l'Amont : notamment, le réservoir engineering, l'exploration, l'exploitation et le développement des gisements.
 2. pour le transport par canalisations : la corrosion ...
 3. pour l'Aval : la pétrochimie...
 4. pour la commercialisation, notamment le risk management,
- Professionnaliser le personnel des fonctions ressources humaines, finances, audit, juridique, communication...et développer l'expertise dans des domaines à cibler par fonction et en rapport avec les objectifs de l'entreprise.
 - Poursuivre l'effort de formation en management des cadres nommés à des postes de responsabilités, par le biais de la bourse de l'emploi.
 - Préparer, par la formation, les cadres à haut potentiel, susceptibles d'assurer la relève aux postes stratégiques et de management.
 - **projet modernisation de la fonction formation** qui a pour objectifs de :
 - définir la politique de formation du Groupe SONATRACH ;
 - élaborer les processus de formation, de l'identification du besoin à la phase d'évaluation;
 - organiser la fonction formation pour plus d'efficience et de pro-activité ;
 - définir les indicateurs de gestion et de performance de la formation.
 - La définition de la stratégie et des objectifs de la *Corporate University*, pour permettre à l'entreprise de capitaliser les savoirs et savoir-faire acquis par ses experts et assurer leur transfert.

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

Section 3 : l'apprentissage au sein de SONATRACH

La présente procédure a pour objet de définir les conditions et les modalités d'organisation de la formation par apprentissage en milieu professionnel et ce conformément à la loi 81-07 du 27 juin 1981 complétée par la loi 90-34 du 25/12/1990 et la loi 2000-01 du 18/01/2000.

Tout organisme employeur est tenu d'assurer la formation professionnelle des jeunes par le biais de l'apprentissage, tout employeur n'ayant pas satisfait cette obligation est soumis à une taxe de l'apprentissage. Cette taxe est d'un taux de 1% de la masse salariale globale annuelle.

3.1 Définition de l'apprentissage :

L'Apprentissage est un mode de formation pratique qui permet de donner à l'apprenti une formation pratique en milieu professionnel en vue de l'acquisition d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme d'état.

3.2 Durée de l'Apprentissage :

- La durée de l'apprentissage dépend de la qualification visée.
- CAP1 : 12 mois de formation,
- CAP2 : 18 mois de formation ,
- CMP : 24 mois de formation,
- Technicien: 30 mois de formation,
- Technicien supérieur: 36 mois de formation.

3.3 Les rentrées en Apprentissage :

Les rentrées pour le mode de formation par apprentissage sont définies par arrêté, elles ont lieu deux fois par an:

- Au mois d'octobre de l'année N,
- Au mois de février de l'année N+1

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

3.4 L'âge de l'apprenti :

L'âge minimal d'un apprenti est de 15 ans, le maximal est de 25ans, toutefois et pour des cas exceptionnel précisés par voie réglementaire, l'âge maximal des apprentis de sexe féminin est étendu à (30) trente ans.

3.5 Quota d'Apprentissage :

- De 1 à 5 travailleurs : au moins 1 apprenti
- De 6 à 20 travailleurs : au moins 2 apprentis
- De 21 à 40 travailleurs : au moins 4 apprentis
- De 41 à 100 travailleurs : au moins 5 apprentis
- Au-delà de 100 travailleurs à 1000 : 1 apprenti pour chaque tranche de 20 travailleurs
- Au-delà de 1000 travailleurs : 3% de l'ensemble de leur effectif

3.6 Le contrat d'apprentissage

Le contrat d'apprentissage est un acte écrit signé en trois exemplaires par l'employeur, l'apprenti et son tuteur légal, lorsque l'apprenti est mineur. Il est enregistré par l'assemblée populaire communale du lieu d'apprentissage qui le transmet aux établissements de formation aux fins de validation.

3.7 Les présalaires :

L'apprenti perçoit un présalaire versé par l'Etat pendant une période allant de 6 à 12 mois.

Au-delà des périodes, l'employeur verse un présalaire progressif indexé au salaire national minimal garanti, fixé comme suit :

2ème semestre	30% du SNMG
3ème et 4ème semestre.....	50% du SNMG
5ème semestre	60% du SNMG
6ème semestre.....	80% du SNMG

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

3.8 La désignation du maître d'apprentissage :

Dans le but d'assurer un suivi régulier du déroulement de la formation, l'entreprise doit procéder au choix et à la désignation des maîtres d'apprentissage.

L'entreprise dans le but d'une prise en charge efficace de l'apprenti par le maître d'apprentissage, procède à une formation complémentaire de ce dernier dont les frais soient imputés au 1% de la masse salariale globale au titre de la taxe d'apprentissage.

3.9 Rémunération du maître d'apprentissage :

Une indemnité est à attribuer au maître d'apprentissage, elle est imputée aux taux de 1% de la masse salariale globale au titre des dépenses liées à l'apprentissage.

Le taux attribué à un maître d'apprentissage au titre de l'encadrement de l'apprenti est à définir.

3.10 Obligations de l'apprenti :

- accomplir les tâches qui lui sont confiées dans le cadre des activités liées à l'apprentissage.
- Observer les horaires légaux du travail.
- Obéir à son employeur dans la limite des termes du contrat.
- Eviter la dégradation des moyens de travail.

3.11 Obligations de l'employeur :

- veiller à la réalisation d'un apprentissage progressif permettant l'acquisition de la qualification.
- Employer l'apprenti dans des travaux liés à la qualification professionnelle visée.
- Prévenir le tuteur légal de l'apprenti en cas d'absences répétées, ou d'accident.

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

3.12 La résiliation du contrat d'apprentissage :

Une résiliation de contrat peut être envisagée, par une partie ou l'autre.

L'entreprise est tenue de déclarer toute résiliation ou rupture de contrat à la commission communale de l'apprentissage et à l'établissement de formation dans un délais maximal de trente (30) jours à dater de la décision de résiliation ou de la rupture.

Cependant, pendant les deux premiers de la formation, le contrat peut être rompu unilatéralement par l'une ou l'autre partie sans réparation.

3.13 La commission communale de l'apprentissage :

La CCA collecte les offres de formation auprès des organismes employeurs (besoins des entreprises en apprenti) et à la réception des candidatures des apprentis et procède à la répartition voire leur installation.

La commission assure également le suivi de l'apprentissage.

3.14 Les spécialités proposées pour le siège de SONATACH :

- Technicien supérieur en gestion des ressources humaines (GRH)
- Technicien supérieur en comptabilité finances
- Technicien supérieur en archive et documentation
- Technicien supérieur en informatique
- Technicien supérieur Froid et climatisation
- Technicien supérieur en maintenance informatique
- Technicien supérieur frigoriste
- Programmeur informatique
- Plomberie
- Secrétariat

Chapitre III : la gestion de formation et l'apprentissage organisationnel au sein de IAP

3.15 Répartition des apprentis par les différentes structures du siège :

01 DCG-RH 12702 Technicien Supérieur en Gestion des Ressources Humaines.

02 DCG-FIN 15103 Technicien Supérieur en Comptabilité Finances

03 DCG-SPE 15003 TS en documentation et archives. Secrétariat

04 DCG-ACT 100119 - Technicien supérieur en informatique - Technicien supérieur Froid et climatisation - Technicien supérieur en maintenance informatique - Technicien supérieur frigoriste - TS en Comptabilité Finances - Programmeur - Plomberie

05 Direction Exécutif INT 0100

06 Direction Central HSE 4401 - Secrétariat

07 Direction Central JUR 6501 - Secrétariat

08 Direction Audit Groupe8201Secrétariat

09 Direction Central TEC 0100

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale:

La formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leur productivité ; elle est partie intégrante de leur politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, ce qui répond à notre première hypothèse, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois, du contexte et des connaissances dans les différents domaines.

Cependant, la formation n'est pas une fin en soi, elle se justifie par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines. Elle permet de développer les compétences, et constitue un moyen de communication, de motivation et d'implication des hommes aux changements.

Dans un contexte où les entreprises sont soumises à des pertes de savoir professionnels, la formation est confrontée à la transformation perpétuelle de l'environnement ; cependant, l'adaptation de l'organisation à son environnement se décline selon un ensemble de savoirs et de représentations qui distinguent la connaissance tacite et la connaissance implicite afin de permettre un avantage concurrentiel durable (Nonaka et Takeuchi, 1995).

SONATRACH au travers de l'IAP objet de notre étude, consacre des efforts importants à la formation, qu'elle considère comme un axe de préoccupation majeur au développement des compétences et performances de ses employés.

Lorsque l'on avance un peu plus loin dans la réflexion, il apparaît que l'apprentissage organisationnel peut être vu comme un véritable trait d'union entre l'individu et l'organisation dans la mesure où ses pratiques et ses outils assurent à l'individu une certaine évolution-, une certaine reconnaissance au sein de l'organisation (à travers l'intégration, la formation, la transmission des savoirs faire,...), de même qu'elles garantissent la pérennité de l'entreprise (à travers la

Conclusion générale

motivation, la participation, la qualité, etc.). C'est dans ce sens que l'apprentissage organisationnel permet de concilier entre l'économique et le social.

Malgré les nombreux atouts que tire l'organisation de l'apprentissage, cette démarche n'est pas sans poser certains-problèmes, ni même sans comporter certains risques pour l'individu ou pour l'organisation. L'apprentissage organisationnel peut créer une certaine tension entre la peur du changement et le besoin d'apprentissage.

En effet, l'organisation est connue pour donner des solutions éprouvées et déjà expérimentées. Selon lequel nous répondons à la deuxième hypothèse, le processus de formation influe sur l'apprentissage organisationnel et en se basant toujours sur les conclusions des études pratiques, on peut dire que effectivement ce dernier est influencé par le processus de formation et ce d'une façon positive.

Enfin, nous pensons qu'il est important, à l'avenir, de conduire de nouvelles pistes de recherches afin de favoriser et de renforcer les « pratiques qui accompagnent l'apprentissage organisationnel. Ainsi, la formation du personnel, la participation et la communication constituent des leviers pour la mobilisation des salariés, et par là, un moyen pour leur contribution au processus d'apprentissage organisationnel.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Cyert et March, 1963 ; Nelson et Winter, 1982
- DAYAN A., « Manuel de gestion », éditions Ellipses Marketing, Paris.
- M. THEVENET et al., « Fonctions Ressources Humaines », « Politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson Education, France, 2007,
- R.P Declerck, P Eymery, M.A. Crener, 1980,
- B. BRITTON, « L'apprentissage organisationnel dans les ONG: créer le motif, les moyens et l'occasion », Paris Paper n° SjtNTRAC, mars-2005,
- CADIN Loïc. GUERIN François. PIGEYRE Frédérique. ***GRH : pratiques et éléments de théorie***. Paris. Edition DUNOD.1997.
- DENNERY Marc, ***Piloter un projet de formation***, France, édition ESF ,2000.
- DOLAN Shima, SARA Tania, JACKSON Susan, SCHULER Randalls, ***La gestion des ressources humaines*** , Paris ,Edition du renouveau pédagogique, 2002.
- ERAY Philippe, ***précis de développement des compétences***, Paris, édition Liaisons, 1999.
- Hayes, Wheelwright et Clark 1988
- LOUART Pierre, ***Gestion des ressources humaines***, Paris, éditions Ey ralles
- MARTORY Bernard, CROZET Daniel, ***Gestion des ressources humaines***, Paris, édition Dunod, 2002.
- MEIGNANT Alain, ***Manager la formation***, Paris, éditions Liaisons, 2003.
- PAIN Abraham, ***Evaluer les actions de formation***, Paris, les éditions d'organisation ,2000.
- PERETTI Jean-Marie, ***Ressources Humaines***, Vuibert, Paris, 1998.
- SEKIOU ,BLONDID ,FABI ,PERETTI , ALIS , CHEVALIER , ***Gestion des ressources humaines*** , Canada , édition De Boeck Univers 2001.
- SEKIOU Lakhdar, ***Gestion du personnel***, paris, éditions d'organisation, 1986.
- SOYER Jacques, ***la fonction formation***, Paris, édition d'organisation 1999.

Bibliographie

- Takeuchi et Nonaka 1997 la connaissance créatrice
- VATIER Raymond, département de l'entreprise et promotion des R.M, paris, ed.entreprise moderne, 1960,
- WEISS Dimitri, *Ressources humaines*, Paris, éditions d'organisation, 2003.
,1994.

DOCUMENTS UNIVERSITAIRES

- mémoire de magister en sciences commerciales, Evaluation de la stratégie de formation, cas : SONATRACH, INC, 2015
- mémoire de magister en sciences commerciales, le rôle de la formation dans le développement des compétences du personnel, cas : NAFTAL, INC, 2015.

REVUES DE SONATRACH

- La revue Ressources Humaines, N° 07, Août 2017.
- La revue Ressources Humaines, N° 08, Novembre 2017.
- La revue Ressources Humaines, N° 09, Janvier 2017.
- Revue de SONATRACH, N° 48, Mars 2017.

DOCUMENTS DE SONATRACH :

- Lettre d'orientation du PMT 2018-2022 et plan 2018 Ressources Humaines.

SITE INTERNET

www.sonatrach-dz.com

Annexe

Table des matières

Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : La gestion de la formation.....	5
Section 1 : <i>Définition, objectifs et types de formation</i>.....	6
1.1. Définition de la formation.....	7
1.2. La politique de formation.....	8
1.3. Enjeux et objectifs de la formation.....	9
1.3.1 Les enjeux de la formation	9
1.3.2 Les objectifs de la formation	9
1.4. Les types de formation.....	10
1.4.1 Formation avant le recrutement.....	10
1.4.2 Formation induction ou mise en situation professionnelle.....	11
1.4.3 Formation de perfectionnement	11
1.4.4 Alphabétisation et apprentissage de langues.....	11
1.4.5 Recyclage professionnel de plusieurs semaines.....	11
1.4.6 Formation fournisseur	11
1.4.7 Formation du formateur	12
1.4.7.1 Faire faire.....	12
1.4.7.2 Faire avec.....	12
1.4.7.3 Faire en propre	12
Section 2 : Le processus de la formation.....	12
2.1. Identification et analyse des besoins de formation.....	12
2.1.1 La notion de besoin de formation.....	12
2.1.2 Les types de besoin de formation.....	14
2.1.3 Collecte et analyse des données.....	14
2.1.3.1 recueil des données	15
2.1.3.2 analyse des données recueillies.....	16
2.1.3.3 La classification des besoins.....	17
2.2. Elaboration du plan de formation.....	17
2.2.1 Définition du plan de formation.....	18
2.2.2 Les choix de la politique de formation.....	21

Table des matières

2.2.3 La validation du plan	23
2.3. La mise en œuvre de la formation.....	22
2.4. Le suivi de la formation.....	24
Section 3 : la gestion des compétences.....	25
3.1: Définition du concept compétence.....	25
3.2: Les enjeux attachés à la compétence.....	25
3.3: Les composantes de la compétence.....	26
3.3.1 Les savoirs théoriques.....	26
3.3.2 : Les savoirs procédural	27
3.3.3 : les savoirs pratiques.....	28
3.3.4 : Les savoir-faire.....	28
3.4: Typologie de la compétence	29
3.4.1 : Compétences individuelles	30
3.4.2 : Les compétences collectives	30
3.4.3 : Les compétences organisationnelles.....	30
3.5: L'évaluation des compétences	33
3.6: Le référentiel de compétence	31
Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement du capital humain.....	32
Section 1 : nature et phénomène de l'apprentissage organisationnel	33
1.1 L'apprentissage Organisationnel.....	33
1.1.1 Définition de l'apprentissage	34
1.1.3 La définition de l'apprentissage organisationnel	35
1.1.4 L'apprentissage et la mémoire organisationnelle	36
1.1.5 Le processus d'apprentissage organisationnel	36
Section 2 : Les principaux axes de l'apprentissage organisationnel	37
2.1 Les cinq disciplines de l'apprentissage organisationnel.....	37
2.1.1 La pensée systémique	38
2.1.2 Acquérir la maîtrise personnelle.....	39
2.1.3 Clarifier et remettre en cause les modèles mentaux.....	40

Table des matières

2.1.4	Construire une vision partagée.	40
2.1.5	Apprendre en équipe.....	40
2.2	Différents niveaux de l'apprentissage organisationnel.....	40
2.2.1	apprentissage simple boucle d'adaptation.....	40
2.2.2	apprentissage double boucle d'exploration.....	40
2.2.3	Nonaka et Takeuchi – La connaissance créatrice	41
2.2.3.1	Les deux catégories de connaissances.....	41
2.2.3.1.1	La connaissance explicite	41
2.2.3.1.2	La connaissance tacite.....	41
2.2.4	Les quatre modes de conversion des connaissances	42
2.2.4.1	La socialisation.....	42
2.2.4.2	L'extériorisation.....	43
2.2.4.3	La combinaison	44
2.2.4.4	L'intériorisation.....	44
2.2.5	Apprentissage individuel apprentissage collectif et apprentissage organisationnel	44
Section 3 : pratique de l'apprentissage organisationnel		45
3-1-	Principaux outils de l'apprentissage organisationnel	46
3-1-1-	La mobilisation des acteurs, (apprenants).....	46
3-1-1-1-	La valorisation	46
3-1-1-2-	L'exercice du pouvoir.....	46
3-1-1-3-	Le sens.....	47
3-1-1-4-	Le rôle du gestionnaire mobilisateur.....	48
3-1-2-	La mémoire organisationnelle.....	49
3-1-2-2-	Rôle de la mémoire organisationnelle dans le processus d'apprentissage...	49
3-1-3-	La formation du personnel.....	50
3-1-4-	Création et entretien des moyens et des ressources facilitant l'apprentissage organisationnel.....	50
3-1-4-1-	La mobilisation des fonds nécessaires.....	51
3-1-4-2-	Le soutien spécialisé en matière d'apprentissage organisationnel.....	51
3-1-4-	Création et entretien d'une culture favorable à l'apprentissage	

Table des matières

organisationnel.....	52
3-1-5- La participation du personnel.....	53
Chapitre 3 : La formation au sein de l'IAP SONATRACH.....	56
Section 1 : Présentation de la SONATRACH.....	57
1.1. Historique	58
1.1.2. Missions et objectifs de SONATRACH	59
1.1.3. Les objectifs de SONATRACH.....	60
1.1.4 L'organisation de SONATRACH	60
1.1.5 Présentation de la Direction coordination groupe Ressource Humaine (DCG /RHU)	64
1.1.6 L'organigramme de SONATRACH.....	65
1.2. Présentation de l'IAP (Institut Algérien du Pétrole)	66
1.2.1 Historique de l'IAP	67
1.2.2 Présentation de L'IAP.....	68
1.2.3 Objectifs de la recherche et le développement à l'IAP	69
1.2.4 Organisation de L'IAP	69
1.3 La Direction Gestion du Personnel	69
1.4 Missions principales du Département Administration du personnel	70
Section 2 : Les procédures de gestion de la formation au sein de la SONATRACH.....	72
2.1 procédures de gestion de la formation.....	73
2.1.1 Le plan de formation moyen terme.....	74
2.1.2 Les objectifs visés par le plan de formation moyen terme	74
2.1.3 Le contenu du plan de formation moyen terme	75
2.2. Les centres de formation	76
2.3. Le plan de formation	77
2.3.1 La lettre d'orientation.....	78
2.3.2 Identification des besoins en formation	78

Table des matières

2.3.3	Elaboration du plan de formation	79
2.3.4	Validation du plan de formation	79
2.3.5	Le suivi	81
2.4.	Presentation du PMT formation 2018- 2022.....	82
Section 3 :l'apprentissage et l'apprentissage organisationnel au sein de SONATRACH (IAP).....		83
3.1	Définition de l'apprentissage.....	84
3.2	Durée de l'Apprentissage	84
3.3	Les rentrées en Apprentissage	85
3.4	L'âge de l'apprenti	86
3.5	Quota d'Apprentissage	86
3.6	Le contrat d'apprentissage	86
3.7	Les présalaires	86
3.8	La désignation du maître d'apprentissage	86
3.9	Rémunération du maître d'apprentissage.....	86
3.10	Obligations de l'apprenti	86
3.11	Obligations de l'employeur.....	86
3.12	La résiliation du contrat d'apprentissage	86
3.13	La commission communale de l'apprentissage	87
3.14	Les spécialités proposées pour le siège de SONATRACH.....	87
3.15	Répartition des apprentis par les différentes structures du siège	87
Conclusion générale		88
Bibliographie		92
Anexes.....		95
Table des matières		113