

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHRCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM.ALGER

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATION

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME :

**L'APPORT DE LA FOMRMATION DANS LE
DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

CAS : SONELGAZ/CEEG

Présentée par :

BENKACI Meriem

Encadrée par :

Dr TOUMI DJAMILA

Année universitaire : 2013/2014

(2ème PROMOTION)

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHRCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM.ALGER

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATION

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME :

**L'APPORT DE LA FOMRMATION DANS LE
DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
CAS : SONELGAZ/CEEG**

Présentée par :

BENKACI Meriem

Encadrée par :

Dr TOUMI DJAMILA

Année universitaire : 2013/2014

(2ème promotion)

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : Cadre conceptuel, La formation des ressources humaines.....	5
Section 1 : la formation et ses exigences.....	6
Section 2 : l'importance de la formation et sa place dans la gestion des ressources humaines.....	18
Section 3 : la formation et le développement des compétences.....	25
CHAPITRE II : Cadre Méthodologique et présentation de l'entreprise.....	36
Section 1 : Méthodologie de recherche	37
Section2 : Présentation de la SONELGAZ/CEEG	39
CHAPITRE III : la formation au sein de la SONELGAZ/CEEG.....	48
Section1 : Les grands axes de la politique de formation au sein de la SONELGAZ/CEEG....	49
Section2 : Résultats et synthèse de la recherche.....	64
CONCLUSION.....	80
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXE	

Remerciements :

Je rends grâce à Dieu, le tout puissant qui illumine mon chemin de m'avoir donné le courage, la volonté ainsi que la conscience d'avoir pu réaliser ce modeste travail.

Mes remerciements les plus chaleureux vont, en premier lieu à mes très chers parents, sans eux je ne serais pas là aujourd'hui, Je les remercie d'avoir été à mes côtés, de m'avoir soutenue, encouragé et surtout d'avoir cru en moi,

Sans oublier mes deux grands frères (Rouf Abderrahim et Walid Abdennour) que j'aime énormément ;

J'adresse mes sincères et profonds remerciements à Madame BELKALEM Karima, mon encadreur au sein de la SONELGAZ/CEEG, qui m'a aidé à progresser dans ma réflexion grâce à ses conseils, sa bonne humeur et son soutien qui m'ont motivé et encouragé tout au long de la réalisation de cette recherche;

Je remercie également l'encadrement, la présence et l'esprit critique de Mme TOUMI Djamila au sein de l'école, je lui adresse toute ma gratitude ;

Je remercie l'ensemble des enseignants qui nous ont accompagnés tout au long de cette formation ;

Je tien à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail de recherche.

LISTE DES TABLEAUX :

N°	Titre	Pages
01	la formation perfectionnement par catégories socioprofessionnelles	55
02	Réalisations de formation pat moyens/structures de formation pour l'année 2013.	57

LISTE DES SCHEMAS

N°	Titre	Pages
01	Les facteurs inducteurs des besoins de formation	13
02	les niveaux d'évaluation de la formation	17
03	La notion de compétence	27
04	Développement des potentiels du personnel	32
05	Répartition des filiales du groupe SONELGAZ	40
06	Organigramme de la Compagnie Engineering Electricité (CEEG)	42
07	L'organigramme de la direction ressource humaine	44

Résumé :

De nos jours la formation des ressources humaines au sein de l'organisation est devenue un besoin urgent et nécessaire ainsi elle permet de leur fournir les connaissances, les compétences et les différents comportements qui contribuent à augmenter la performance mais également à répondre aux besoins opérationnels actuels et aux besoins de l'avenir, permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs avec un minimum d'effort et de coût, ainsi que de leur permettre de créer de la compétitivité.

On peut dire que la formation est un outil efficace pour le développement des compétences individuelles des ressources humaines, par la suite, améliorer la performance de l'entreprise dans sa globalité

Mots clés : Gestion des ressources humaines, formation, compétence.

Abstract:

Nowadays the training of human resources within the organization became an urgent and necessary need so it can provide the knowledge, skills and specific behaviors that increase the functionality, but also to meet current operational needs and needs of the future, enabling the organization to achieve its goals with minimal effort and cost, as well as allowing them to create a competitiveness.

We can say that training is an effective tool for the development of individual skills of human resources, subsequently, improve business performance as a whole.

Keywords: Human resource management, training and skills.

تدريب البشرية
تساهم
تحقيق أهدافها
بشرية
الوظيفي، وتساهم
جهد وتكلفه
يمكنها
ومهارات والسلوكيات
وهذا لتزويدهم
الحالية ومواجهة حاجاته المستقبلية
تلبية
ميزة تنافسية
يمكننا القول أن التدريب هو أداة فعالة لتطوير المهارات الفردية البشرية ، وتحسين

الكلمات الرئيسية: إدارة الموارد البشرية والتدريب و .

INTRODUCTION GENERALE

Le souci de l'entreprise va au-delà de la production (quantifiée), elle a désormais besoin d'améliorer la qualité de ses produits pour concurrencer les autres entreprises sur le marché. C'est pourquoi l'investissement n'est pas seulement sur les moyens techniques de production (machines, procédés) mais aussi sur une main d'œuvre plus qualifiée.

Cette qualification ne peut être obtenue qu'à travers la formation qui occupe, en fait, une place centrale pour relever le défi de la mondialisation, de l'émergence de la société du savoir, du progrès rapide des technologies, de l'évolution des marchés financiers, ainsi que des nouvelles stratégies commerciales, pratiques de gestion et formes d'organisation du travail performantes pour s'adapté a un contexte qui est en perpétuelle mutation.

Il s'agit, en effet, de préparer et d'adapter, de façon continue les compétences pour faire face à tous ces changements, en mettant en place des capacités d'apprentissage basées sur l'innovation et la capacité d'adaptation rapide aux changements.

La formation représente donc un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs, capital précieux et principale richesse de l'entreprise.

Constatant que l'homme est l'élément le plus important pour le progrès de l'entreprise, il est nécessaire qu'il soit compétent et qualifié. Ce qui peut se faire par le biais de la formation.

La formation est un ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par l'évolution technologique et économique, et de favoriser leur évolution professionnelle.

La mondialisation de l'économie, l'ouverture des marchés, y compris ceux de l'énergie, et la concurrence imposent à SONELGAZ/CEEG d'acquérir et de développer des compétences, non seulement pour maîtriser les évolutions technologiques dans ses métiers de base mais également pour améliorer la qualité de son management et moderniser ses méthodes de gestion et sa culture managériale.

Notre étude s'articule autour de la gestion des ressources humaines et en particulier la formation des ressources humaines. Le thème choisi s'intitule : « **L'apport de la Formation dans le développement des Ressources humaines** », car la réussite de toute entreprise dépend en grande partie des compétences et des qualifications de ses ressources humaines.

Pour faire notre travail nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

- **la formation peut-elle améliorer les compétences du personnel ?**

De cette problématique découle les questions suivantes :

- Qu'est ce que la formation et quels sont ses différents axes ?
- Quel est le lien entre la formation et l'amélioration des compétences ?

Pour y apporter des éléments de réponse nous proposons les hypothèses suivantes :

- La formation est le moyen le plus important qui peut améliorer les compétences du personnel.
- La bonne identification des besoins en matière de formation est le résultat de la satisfaction des formés et de la bonne gestion de la formation.

Notre travail se base sur une approche descriptive et analytique en ayant recours aux principaux ouvrages théoriques traitant du sujet, en plus de la documentation fournie par l'entreprise en question.

Notre analyse s'assoie sur la réalisation d'une étude sous forme de questionnaire adressé aux employés, ainsi que des entretiens avec la Responsable de la formation concernant la politique de formation par rapport aux concepts étudiés dans notre recherche

Le présent travail s'articule autour du plan suivant :

- ✓ Le premier chapitre se subdivise en trois sections, la première aborde les différents concepts de la formation et ses exigences, ensuite dans la seconde section on mettra en lumière l'importance de la formation et sa place dans la gestion des ressources humaines et enfin la dernière section présente la relation entre la formation et le développement des compétences du personnel ;
- ✓ Le deuxième chapitre s'organise à travers deux sections, la première définit le cadre méthodologique de la recherche, la seconde est consacrée a la présentation de l'organisme d'accueille la SONELGAZ/CEEG ;
- ✓ Deux sections sont réservées au dernier chapitre, à savoir les grands axes de la politique de formation au sein de la SONELGAZ/CEEG, et dans la seconde les résultats et une synthèse de la recherche.

CHAPITRE I :

Cadre conceptuel, La formation des ressources humaines

Chapitre I : La formation des ressources humaines

L'excellence des organisations, leur compétitivité et la satisfaction de leurs clients ou de leurs usagers, sont de plus en plus liés à la compétence des Hommes et à leur capacité d'innovation, ce qui fait de l'investissement dans l'intelligence, l'une des sources principales de création de valeur au sein de l'entreprise. La formation du personnel constitue donc un atout stratégique pour ces organisations ainsi que leur gestion des ressources humaines. En effet, elle doit être profitable à la fois à l'organisation et à ses agents.

Dans ce présent chapitre, on va aborder dans une première section, la notion formation et ses exigences, la deuxième section, traitera de la relation entre la formation et la gestion des ressources humaines, enfin la troisième section sera consacrée au lien entre la formation et le développement des compétences.

Section 1 : La formation et ses exigences

Au cours de cette section, nous essayerons de comprendre ce qu'on entend par la notion de formation en général, ses différents types, ainsi que ses intervenants, et enfin la politique et le processus relatifs à la formation.

1.1. Qu'est-ce que la formation ?

1.1.1. Définition de la formation :

Plusieurs définitions ont été données à la formation, nous citons les plus connues :

Selon **Alain MEIGNANT** : « *La formation, ce n'est pas faire gérer des stages par un service spécialisé ; c'est analyser des situations, prendre ou faire prendre des décisions par l'ensemble des acteurs concernés en fonction du meilleur rapport coût / avantages escomptés et des ressources disponibles externes et internes* »¹

Quant à **Lakhdar SEKIOU** et autres, « *La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures* »²

¹ MEIGNANT, (Alain) : *Manager la formation*, édition LIAISONS 2^{ème} édition, Paris, 1993, p.30.

² SEKIOU, (Lakhdar) et autres : *Gestion des ressources humaines*, édition Debock, Bruxelles, 2001, p.293.

Chapitre I : La formation des ressources humaines

Pour **Jean-Marie PERETTI** : « *La formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs - satisfaction professionnelle, performance économique – en prenant compte de l'évolution des métiers. Elle aide au maintien de l'employabilité des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à leurs emplois* »³

Enfin selon **Jacques SOYER**, « *La formation est un moyen qui peut servir des objectifs très diversifiés. A chaque type d'objectif correspond un type de formation qui se distingue par des règles de gestion spécifiques* »⁴

De ces définitions, on peut dire que la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés par lesquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances et leurs compétences mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs d'organisation et les objectifs personnels, pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles ou futures.

1.1.2. Objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Elles sont définies par la politique de formation si elle existe, ou par le service ou la direction.

➤ La formation développe le professionnalisme et crée des liens dans l'entreprise :

- En accroissant les compétences, elle participe à l'amélioration de la performance de l'entreprise, donc à son efficience économique et à l'enrichissement des responsabilités de son personnel ;
- En créant des ouvertures sur l'environnement, elle développe les capacités d'innovation du personnel ;
- En jouant un rôle de cohésion, elle facilite la mobilisation des énergies, condition nécessaire à la réussite de l'entreprise ;

³ PERETTI, (Jean-Marie) : *Ressources Humaines*, édition Vuibert, 8^{ème} édition, Paris, 2003, p.393.

⁴ SOYER, (Jacques) : *Fonction formation*, édition d'Organisation, Paris, 1999, p.13.

Chapitre I : La formation des ressources humaines

➤ **La formation facilite l'anticipation des évolutions :**

- En encourageant les démarches prévisionnelles ;
- En préparant le personnel aux changements techniques et culturels ;
- En aidant chacun dans son projet d'évolution personnelle qui peut intégrer :
 - Une formation générale de remise à niveau ;
 - Une reconversion professionnelle ;
 - Un développement personnel.
- Elle optimise la mobilité interne et externe, qui favorise le maintien de l'emploi.

1.2. Typologie de la formation :

Avant de procéder à la présentation de la typologie de la formation, il nous semble utile de faire d'abord le point sur ce que nous entendons par la formation interne et la formation externe :

- **La formation interne :** Ce sont les actions de formation qui se déroulent à l'intérieure de l'entreprise et qui s'adressent uniquement à ses salariés. Souvent cette pratique est assurée par l'un des salariés de l'entreprise reconnu pour ses compétences et son expérience professionnelle.
- **La formation externe :** Ce sont les actions de formation organisées en dehors de l'entreprise. En général, cette modalité de formation est assurée par des agents impliqués dans la formation comme les institutions d'enseignement ou les firmes de consultation.

En fonction des modalités de formation (interne ou externe) et des objectifs visés, de nombreux auteurs ont tenté de donner des typologies concernant les politiques de formation. Dans son livre intitulé « *l'ingénierie et évolution de la formation* », **Guy LEBOTERF** détermine sept types de formation ⁵:

- **Les formations d'initiation :** Ce sont des actions destinées généralement aux nouvelles recrues, elles ont pour but l'acquisition des connaissances nécessaires pour effectuer des tâches demandées. Elle vise aussi à faciliter l'intégration des nouveaux recrutés en les initiant à la culture de l'entreprise ;
- **Les formations de maintenances :** Ce sont des actions qui servent plus à maintenir les compétences des salariés plutôt qu'acquérir de nouvelles connaissances, elles visent donc à la compensation de l'affaiblissement de compétences des individus dans leur situation de travail ;

⁵ LEBOTERF, (Guy) : *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, édition d'Organisation, Paris, 1999, p.178.

Chapitre I : La formation des ressources humaines

- **Les formations de perfectionnement** : Ce sont des actions qui visent l'acquisition et le développement de connaissances nouvelles nécessaires pour que l'entreprise puisse s'adapter continuellement aux changements de son environnement ;
- **Les formations de promotion** : Ce sont des actions de formation destinées à faire acquérir les compétences aux personnes nouvellement promues ;
- **Les formations de recyclage** : Il s'agit des actions de formation qui visent à adapter les individus à de nouvelles situations de travail qui ne présentent pas de promotion.
- **Les formations de prévention** : Elles visent à élever les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés ;
- **Les formations de conversion ou de re-déplacement** : Elles visent à préparer une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier.

1.3. Les intervenants de la formation :

Plusieurs personnes interviennent dans le processus de formation, les intervenants de la formation sont les acteurs du processus de formation :

- **Les employeurs** : Les employeurs doivent jouer un rôle d'intégration et d'apprentissage afin de répondre aux exigences des marchés. Il est souhaitable qu'ils apportent une attention particulière pour chaque salarié pour lui faire :
 - Apprendre le nouveau savoir exigé, pour fabriquer le produit ;
 - Acquérir le sens de la culture de l'organisation ;
 - Apprendre à connaître le client et ses besoins, à mieux négocier et à communiquer d'une façon efficace ;
 - Acquérir le souci de l'excellence et de la rentabilité par le travail d'équipe.
- **Les formateurs** : Les directions des organisations ne peuvent prendre à la légère le choix des formateurs. On peut regrouper les formateurs sous deux catégories :
 - **Les formateurs internes** : Ce sont les supérieurs immédiats, les spécialistes en formation, les spécialistes œuvrant dans un centre d'évaluation ;
 - **Les formateurs externes** : Ils se divisent en deux catégories, ceux qui appartiennent aux organismes privés et ceux qui appartiennent aux organismes publics.
- **Les participants** : Les premiers concernés par leur formation en milieu organisationnel, ce sont les salariés eux-mêmes. Ils doivent avoir de l'initiative pour s'intéresser à leur formation personnelle, chaque salarié est responsable de sa propre recherche de compétence professionnelle ;

Chapitre I : La formation des ressources humaines

- **Les syndicats** : Quelques syndicats dans certains secteurs revendiquent et obtiennent des responsabilités de toutes sortes pour que leurs membres gardent leurs compétences à jour. Les syndicats argumentent que la formation est un droit pour tous les salariés ;
- **L'état** : Avant de penser à promulguer, une législation concernant la formation des salariés, un pays doit avant tout établir une politique bien précise de sa main d'œuvre, comprenant des programmes de développement de l'emploi, d'intégration professionnelle, d'aide à l'innovation complétée par une législation concernant la formation professionnelle en milieu organisationnel.

1.4. Politique et processus de formation :

1.4.1. La politique de formation :

1.4.1.1. Définition de la politique de formation :

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise ; sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formations sont redéfinies chaque année. Nous considérons d'emblée que pour être efficace, la politique de formation doit être écrite et diffusée. En effet, les acteurs de la formation dans l'entreprise doivent pouvoir y faire référence facilement, notamment à l'occasion du montage des actions de formation.

Selon **Alain MEIGNANT** « *Une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, et engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et, par extension, de gestion des compétences.* »⁶

1.4.1.2. Les objectifs généraux d'une politique de formation :

Ils figurent en bonne place puisque la formation n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'atteindre des objectifs. L'analyse des besoins globaux de l'entreprise permettra de définir les objectifs visés par la formation qui peuvent être :

- **Assurer la compétence et la qualification des personnels** : Cet objectif désigne toutes les actions de formation visant à l'actualisation des connaissances

⁶ MEIGNANT, (Alain) : *Manager la formation*, édition LIAISONS, 6^{ème} édition, Paris, 2003, p.55.

Chapitre I : La formation des ressources humaines

professionnelles, à l'adaptation aux nouvelles techniques, à l'acquisition d'un meilleur savoir-faire professionnel et au développement du savoir-être spécifique ;

- **Améliorer l'efficacité des services** : Cet objectif vise à favoriser le développement, et l'adaptation optimale des unités, services ou départements aux missions qui leur sont imparties par une réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre de nouveaux outils ou nouvelles démarches ;
- **Mettre en place ou renforcer une démarche qualité** : Cet objectif global de l'entreprise ou de l'organisation doit être relayé par les différents services mais aussi par chaque personne. C'est une culture particulière qui se met en place ou qui doit être soutenue ;
- **Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation** : Cet objectif vise au développement du travail d'équipe, mais aussi à accroître la prise de responsabilités individuelles et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration ;
- **Assurer le développement personnel et culturel** : Au-delà des actions pour l'entreprise, favoriser le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelles.

1.4.1.3. Les composantes de la politique de la formation :

Parmi les composantes d'une politique de formation ; on trouve des composantes liées aux acteurs, des composantes liées aux autres politiques, et d'autres liées aux valeurs de la culture d'entreprise.

- **Les composantes liées aux acteurs** :
 - **La direction** : La direction peut mettre à la disposition de la fonction formation des moyens importants surtout financiers ;
 - **La direction des Ressources Humaines** : La direction des ressources humaines cherche à trouver la cohésion entre toutes les politiques du personnel ; elle prend en charge la gestion des ressources humaines, et elle fait en sorte que la formation soit en phase avec sa vision de la gestion de ces ressources ;
 - **La direction ou le service de formation** : Cette direction ou ce service doit mettre en œuvre l'expérience de la fonction formation dont il dispose pour assurer les conditions d'efficacité ;
 - **Le responsable hiérarchique** : Le responsable hiérarchique doit s'assurer de l'atteinte des objectifs opérationnels ;

Chapitre I : La formation des ressources humaines

- **Les représentants du personnel** : Leur rôle sera déterminé en fonction des finalités assignées à la formation ;
- **Le formé** : Le formé aura un rôle plus ou moins actif en matière de formation ; ce qu'il attend de la formation c'est la possibilité d'une promotion dans l'entreprise et si la direction favorise la promotion interne, elle doit permettre à chacun de son personnel de formuler son projet de développement.

➤ **Les composantes liées aux autres politiques :**

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

➤ **Les composantes liées aux valeurs de la culture d'entreprise :**

Les valeurs de l'entreprise et sa culture doivent être prises en compte dans la politique de formation pour assurer le bon fonctionnement de cette dernière.

1.4.2. Le processus managérial de la formation :

1.4.2.1. Identification et analyse des besoins :

➤ **Identification des besoins de la formation :**

Préalable à la construction du plan de formation, le recensement des besoins est une phase importante pour l'efficacité de la formation. Le besoin naît d'une situation de déséquilibre, ou d'un manque qui peut présenter des dangers.

« 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. »⁷

L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année, afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Pour bien communiquer en matière de formation, il est nécessaire de distinguer trois types de besoins :

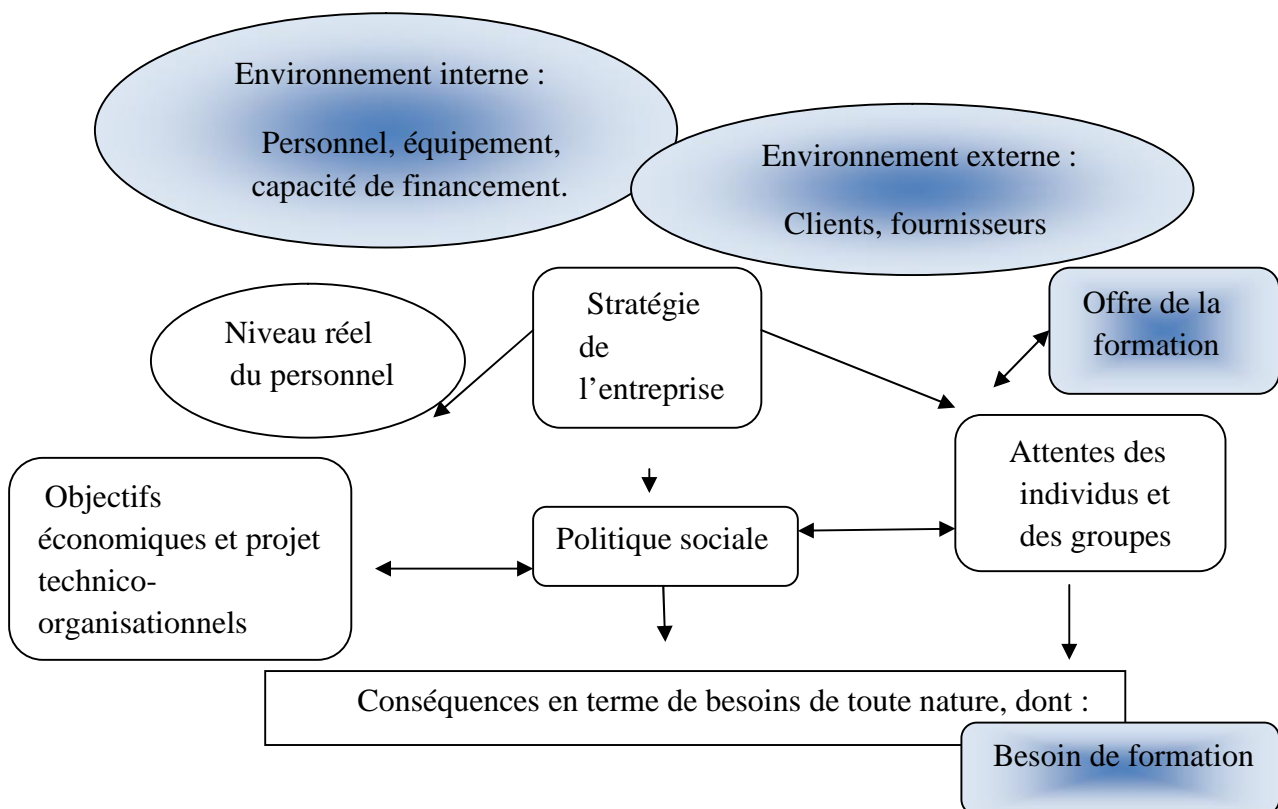
⁷MEIGNANT, (Alain) : op.cit, p.132-137.

Chapitre I : La formation des ressources humaines

- **Les besoins personnels :** 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 le poste qu'il occupe et qu'il pense que la formation va l'aider, nous parlerons de besoin personnel de formation ;
- **Les besoins individuels :** Il s'agit de besoins ne concernant qu'un seul individu dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé ;
- **Les besoins collectifs :** Nous les ferons correspondre aux problèmes et objectifs concernant les groupes : tous les titulaires d'un poste donné, toutes les personnes d'un statut spécifié et les membres d'une unité donnée.

Afin de mieux cerner les besoins de formation et surtout ce qui les engendre, nous avons choisi de schématiser les différents facteurs inducteurs des besoins de formation en ce qui suit :

SCHEMA N° 01 : Les facteurs inducteurs des besoins de formation



Source : MEIGNANT, (Alain), *Manager la formation*, édition LIAISONS, 6ème édition, Paris, 2003, p13.

En synthèse à cet élément, nous retenons que la définition de besoin de formation n'est pas une simple opération mais plutôt le point de départ d'un processus complexe, qu'il faut définir précisément et d'une manière judicieuse.

Chapitre I : La formation des ressources humaines

➤ **Analyse des besoins :**

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

Alain MEIGNANT, donne une fiche résumée sur dix étapes clés de l'analyse des besoins de formation⁸ :

- Faire un premier repérage des points clés de la situation (documentation, quelques entretiens). S'assurer que la formation est bien un élément important du traitement du problème à résoudre. Sinon, chercher une autre solution ;
- Si la formation est un élément de solution, identifier les acteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision ou d'influence (les clients). Si l'action a un enjeu fort, créer un groupe de pilotage dans lequel ces acteurs seront impliqués ou représentés ;
- Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse : documents existants ou à produire, référentiel de compétences, personne à rencontrer ;
- Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 1 ;
- Compléter l'information auprès des acteurs clés : objectifs à atteindre, actions déjà engagées (pas seulement en formation), point de vue sur les besoins, population concernée, critères et échéances de réussite, action d'accompagnement nécessaires, et contraintes du terrain ;
- Exploitation des informations existantes sur les personnes (notamment si un positionnement a été fait à partir d'un référentiel de compétences) ; formulation d'hypothèse sur les besoins à valider et choix de la méthode d'analyse appropriée ;
- Obtenir des acteurs clés de la validation de la démarche, informer les personnes concernées des buts et des modalités, appliquer la démarche ;
- Synthétiser les résultats en reformulant les objectifs et en proposant une traduction dans un projet pédagogique et des actions d'accompagnement ;
- Faire valider ce projet par les acteurs clés.

⁸ MEIGNANT, (Alain) : op.cit, p.191.

Chapitre I : La formation des ressources humaines

1.4.2.2. Elaboration d'un plan de formation :

Le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique formation de l'entreprise, pour une période donnée, annuelle ou pluriannuelle, il facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

➤ **Définition du plan de formation :**

« Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés. »⁹

D'après cette définition, on peut dire que le plan de formation devrait être 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. Il est monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques, et sociaux de l'entreprise.

➤ **Le cahier des charges de dispositif de formation :¹⁰**

Le cahier des charges est un outil indispensable au montage des actions et à l'achat de la formation, c'est le document qui traduit la demande de prescripteur initialement formulée sous la forme d'un contrat. Il est à destination de prestataire de formation, interne ou externe, et lui permet d'établir une proposition d'action. Il lui fournit notamment : les objectifs de l'action (les buts économiques ou sociaux ou de production et les compétences à développer chez les formés).

1.4.2.3. Le suivi de la formation :

« Le suivi de la formation est l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système de formé »¹¹

Le responsable du suivi veille à ce que les acteurs mettent en place un système d'information qui procure aux formés et aux autres acteurs concernés la possibilité de suivre sur le terrain les effets de leur manière de faire. Plusieurs paramètres sont à suivre : les budgets, les effectifs de groupes formés, le nombre d'heures.

⁹ MEIGNANT, (Alain) : idem , p.191.

¹⁰ WEISS, (Dimitri) : *Ressources humaines*, édition d'Organisation, Paris, 2003, p.445.

¹¹ SOYER, (Jacques) : *Fonction formation*, édition d'Organisation, Paris, 1999, P.246.

1.4.2.4. L'évaluation de la formation :

➤ Valeur du programme :

L'évaluation de la formation permet de découvrir si les objectifs de la formation sont atteints. Evaluer c'est attribuer une valeur au programme de la formation ou à une ou plusieurs de ces composantes, comme le contenu, les techniques, les formateurs...etc.

La valeur d'un programme de formation peut s'établir pour :

- Examiner les changements attendus chez les participants après la formation ;
- Chercher à connaître les impressions des participants et leur degré de satisfaction ;
- Analyser les améliorations constatées par certains indices, comme la fréquence des absences, les communications interpersonnelles après la formation,...etc.

➤ Formulaire d'évaluation :

L'évaluation de la formation reçue doit fournir des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité du formé, pour recueillir ces renseignements, deux formes d'évaluation sont utilisées :

- **L'évaluation informelle** : c'est habituellement le supérieur immédiat qui porte un jugement sur son subordonné après la formation ;
- **L'évaluation formelle** : il s'agit d'évaluer de façon systématique et objective, les résultats obtenus par les formés.

➤ Les quatre niveaux d'évaluation :

1^{er} niveau : l'évaluation de la satisfaction : L'évaluation de la satisfaction consiste à intégrer les stagiaires le plus souvent à chaud c'est-à-dire à la fin du stage avant qu'ils ne se dispersent, cette évaluation porte sur le niveau de satisfaction de la prestation fournie, c'est la plus répandue et bien souvent la seule à être pratique.

2^{ème} niveau : l'évaluation pédagogique : A ce niveau, L'évaluation pédagogique mesure les acquis des stagiaires à l'issue de la formation, ou la mémorisation des notions acquises après la formation, à une échéance plus au moins éloignée. Elle suppose que des objectifs fondés sur des critères permettant une observation et une mesure, aient été définis.

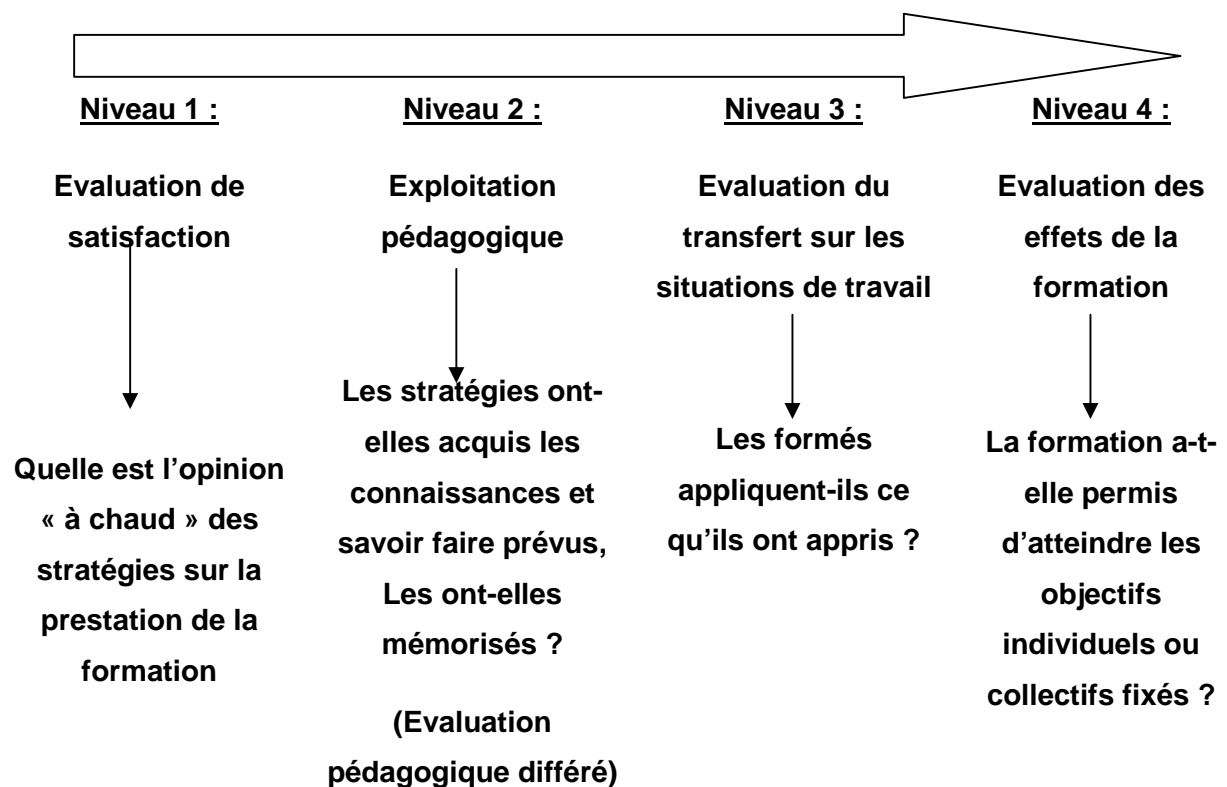
Chapitre I : La formation des ressources humaines

3^{ème} niveau : l'évaluation du transfert sur les situations de travail : L'objectif de cette évaluation consiste à savoir dans quelle mesure les acquis des stagiaires vérifiés au niveau de l'évaluation pédagogique sont effectivement utilisés par eux en situation de travail.

4^{ème} niveau : l'évaluation des effets de la formation : La formation est un investissement immatériel dont il est complexe d'en mesurer de façon précise et dans les délais connus l'impact de ses actions. Elle produit souvent des effets dans le temps qu'il est complexe d'évaluer.

Le schéma suivant mentionne les niveaux d'évaluation de la formation :

SCHEMA N° 02 : les niveaux d'évaluation de la formation



Source : MEIGNANT, (Alain) : *Manager la formation*, édition LIAISONS, 6^{ème} édition, Paris, 2003, p.55.

Chapitre I : La formation des ressources humaines

Section 2: Importance de la formation et sa place dans la gestion des ressources humaines

Nous présentons dans cette section, ce que la formation permet d'améliorer dans l'entreprise ainsi que sa place dans la gestion des ressources humaines.

2. 1. L'importance de la formation :

La formation est à la base de la plupart des améliorations de performance :

- elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail ;
- elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs ;
- elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipements plus sophistiqués, de changements dans les modes de production : c'est en effet l'amélioration de la technicité des agents qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique ;
- elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupé, les aides à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général ;
- elle sert les objectifs des directions, lorsque celles-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désire renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs ;
- enfin, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

2.2. La place de la formation dans la gestion des ressources humaines :

La formation n'est pas une fin en soi. La politique de formation ne se justifie pas dans l'entreprise par elle-même, mais par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines, et en particulier à la gestion des compétences.

Les dix points suivants nous permettent de resituer la formation dans l'ensemble de la gestion des ressources humaines ainsi on peut identifier les points clés du processus de gestion des ressources humaines qui se prêtent à une interrogation sur les besoins de formation¹².

¹² SAADI Amina, « Contribution à l'étude de l'ingénierie de la formation », Cas : NAFTAL, mémoire de fin d'études, INC, 2005.

Chapitre I : La formation des ressources humaines

1. Relation titulaire actuel / poste actuel : A court terme, le titulaire a-t-il besoin de formation pour se perfectionner dans la maîtrise de son poste ? L'entretien annuel ou les observations sur le terrain constituent les méthodes les plus utiles pour identifier ces besoins
2. Relation ressources humaines actuelles / emploi actuel : Collectivement, les ressources humaines actuelles maîtrisent-elles les exigences de compétences de l'emploi auquel elles sont affectées ? L'entreprise peut identifier des besoins collectifs en analysant les besoins d'une population homogène. Si elle dispose d'outils de gestion des compétences lui permettant de consolider les résultats des entretiens individuels pour faire apparaître les points forts et les points faibles collectifs, cela sera évidemment d'une aide précieuse. Par ailleurs, l'exploitation des résultats sur les performances, ou les enquêtes de satisfaction des clients, vont apporter des éléments indispensables à cette analyse.
3. Relation ressources humaines actuelles / ressources humaines futures : Compte tenu des caractéristiques collectives de la population concernée par le problème de gestion à résoudre (âge, formation initiale et continue, ancienneté, potentiel, aspirations, etc.), et des tendances actuellement constatées de déformation naturelle de cette population (âge, turnover, taux de promotion...) projetées sur une période donnée (cinq ans par exemple), quel sera son état d'arrivée au terme de la période si aucune action n'est menée (en effectifs et en niveau de qualification) ? La formation n'a ici pas de rôle particulier, sinon à fournir pour la simulation permettant de caractériser la population concernée (formations reçues, compétences validées...).
4. Relation stratégie et plans opérationnels de l'entreprise / emploi futur : Les processus de décision stratégique de l'entreprise et les plans opérationnels peuvent permettre d'identifier des emplois futurs et leurs exigences de compétences, en particulier les « emplois clés » (ceux pour lesquels l'entreprise a absolument besoin de disposer de personnes compétentes pour ne pas risquer de rater ses objectifs). Ces besoins de compétences sont-ils décrits ? On retrouve ici tout à fait l'axe d'objectifs « préparer l'avenir ».
5. Relation ressources humaines futures / emploi futur : Les écarts entre les ressources humaines actuelles projetées à cinq ans et les besoins de compétence découlant des emplois clés constituent les besoins en formation (la gestion anticipatrice des emplois).

Chapitre I : La formation des ressources humaines

6. Relation emploi futur / poste futur : Peut-on décliner l'emploi futur en postes futurs qui requièrent, en plus des compétences générales nécessaires pour la tenue de l'emploi, des compétences spécifiques ? Quand, dans le temps, pourra-t-on parvenir à une approximation suffisante pour définir ces besoins (ce qui permettra de donner un contenu concret aux objectifs à moyen terme de formation) ?
7. Relation ressources humaines futures / poste futur : Y a-t-il dans les ressources humaines actuelles des groupes de personnes qui pourraient accéder aux postes futurs moyennant une formation leur permettant de changer de filière ?
8. Relation titulaire actuel / titulaire futur : Les titulaires actuels seront-ils les titulaires des postes futurs ? Le problème est à poser individuellement, compte tenu de l'âge, de la formation, du potentiel et des évaluations de chacun, des prévisions d'effectifs et du planning des flux d'accès, et des coûts prévisibles des moyens permettant le passage. Autrement dit, un titulaire donné peut-il s'adapter au poste futur ? Le souhaite-t-il ? Quel est le coût prévisionnel de la formation nécessaire et l'investissement est-il justifié compte tenu de l'âge et de la probabilité de réussite ? Le temps nécessaire à l'adaptation est-il synchrone avec les étapes auxquelles l'entreprise aura besoin de disposer de titulaires formés ? Y a-t-il lieu d'engager des actions de « remise à niveau » préparant des formations plus directement professionnelles ?
9. Le titulaire actuel, s'il ne peut ou ne souhaite pas s'adapter, est-il susceptible de sortir (de sa filière d'emploi, de son établissement, voire de son entreprise) ? Peut-on l'aider par la formation à ce que cette sortie se fasse de façon positive ?
10. Les titulaires futurs viendront-ils de l'extérieur par recrutement ? Comment formuler les profils recherchés ? Comment les former, à partir de leur seuil, pour qu'ils occupent ces postes avec compétence ?

Toutes ces questions pourront être traduites en termes d'objectifs et composer une politique de formation. Celle-ci est l'un des moyens, en synergie avec d'autres, de concrétisation d'une politique de ressources humaines apportant à l'entreprise les ressources en compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain.

2.3. La relation entre la politique de formation et les politiques du personnel :

a. La relation entre la politique de formation et la politique de recrutement :

Si la politique du recrutement privilégie la promotion interne, ou lui donne une place importante dans le renouvellement du personnel, la politique de formation devra faire une large place à la « formation mobilité ».

La formation va participer, dans ce cas, à la diffusion et à la bonne connaissance des métiers de l'entreprise. Il s'agit donc de former au lieu de recruter.

A l'inverse, si l'entreprise opte pour un recrutement externe avec une forte stabilité interne, ou bien évite des formations exigeant beaucoup de temps et d'argent, la formation aura pour rôle de faciliter l'intégration des entrants. Elle développera par ailleurs, des actions qui auront pour but d'éviter la lassitude des salariés toujours occupés au même poste.

b. La relation entre la politique de formation et la politique de rémunération :

Les changements attendus chez les formés, à l'issue de leur formation, doivent faire l'objet d'un renforcement positif, sous la forme d'une récompense financière ou psychologique.

Mais, d'une manière plus globale, il existe d'autres liens entre les deux politiques :

- si, par exemple, la politique de formation stipule que les cadres, spécialistes d'un domaine de connaissance, sont chargés d'assurer la formation du personnel, il faudra que cette activité supplémentaire soit prise en compte au niveau du système de récompense ou de rémunération.
- dans une entreprise, va-t-on rémunérer la tenue des postes ou les compétences ? la réponse à cette question aura également des incidences sur la politique de formation.
- La formation peut amener à une augmentation du statut du salarié (promotion) et, par conséquent, une augmentation de son salaire ou une rémunération forfaitaire pour les nouvelles compétences.

Chapitre I : La formation des ressources humaines

c. La relation entre la politique de formation et la politique d'évaluation des employés :

Dans le contexte du développement des ressources humaines, l'évaluation peut permettre de découvrir les besoins de formation de chaque salarié.

Ce peut aussi être une occasion pour découvrir son potentiel qui pourra éventuellement être développé pour occuper dans le futur des postes hiérarchiquement plus élevés.

Une entreprise qui évalue ses salariés se doit également d'évaluer ses propres pratiques et notamment la formation qu'elle met en œuvre.

d. La relation entre la politique de formation et la politique de communication interne :

Une politique de formation qui vise à réduire les risques d'inadaptation du personnel face aux évolutions techniques doit être accompagnée par une politique de communication qui annonce suffisamment tôt ces évolutions techniques et leurs répercussions probables sur l'emploi.

Si l'entreprise veut développer, par la formation, la mobilité interne, cela nécessite de disposer d'une information régulière sur les postes vacants, avec leur niveau de qualification. A l'inverse, si l'entreprise communique largement sur ses résultats économiques, cela suppose la bonne compréhension des données diffusées et impose à la formation de se préoccuper du niveau économique du personnel cible.

e. La relation entre la politique de formation et la politique des relations sociales :

La politique de formation précise généralement le rôle qu'elle veut faire jouer aux partenaires sociaux. Ce rôle est-il cohérent avec ceux définis par les politiques des relations sociales ?

L'entreprise utilise-t-elle la formation comme un moyen de maintien d'un bon climat ? Si oui, elle laisse vraisemblablement à ses partenaires sociaux le soin de gérer une partie de l'effort financier qu'elle consacre à la formation. Cette pratique est-elle en cohérence avec les autres pratiques sociales ? Les moyens mis à disposition sont-ils à la hauteur des ambitions.

Chapitre I : La formation des ressources humaines

f. La relation entre la politique de formation et la politique de management :

Il existe une liaison étroite entre la politique de management et la politique de formation. Si l'entreprise veut modifier son style d'animation, elle devra utiliser sa politique de formation comme levier de changement.

Cette liaison se manifestera nettement à l'occasion de la construction ou de la mise à jour de la politique de formation. Le personnel d'une entreprise managé avec un style autoritaire comprendra difficilement d'être sollicité pour l'élaboration d'un texte politique et éprouvera des difficultés à participer aux travaux ; à l'inverse, l'encadrement d'une entreprise au style participatif s'étonnera de ne pas être impliqué dans la rédaction d'un texte qui le concerne directement.

2.4. La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines :

La formation participe étroitement à la gestion des ressources humaines au niveau de :

- la résolution des dysfonctionnements dans le fonctionnement de l'entreprise.
- La gestion prévisionnelle des compétences ;
- Le maintien de l'employabilité des salariés.

2.4.1. La résolution des dysfonctionnements :

L'existence des dysfonctionnements au niveau d'une structure entrave sa bonne marche. Les dysfonctionnements sont des troubles, des anomalies, une irrégularité du fonctionnement de l'entreprise.

Pour résoudre ces problèmes, les solutions sont diverses, et parmi les solutions possibles, on dénote la formation comme moyen efficace qui peut aider à la résolution de ces problèmes. Les dysfonctionnements peuvent être solutionnés par d'autres moyens, comme le recrutement, amélioration des conditions de travail, etc. Ces dysfonctionnements peuvent s'agir des erreurs de gestion, de procédures inadéquates, un rendement insuffisant, une mauvaise utilisation des ressources matérielles (équipements, machines...).

L'existence d'un hiérarchique opérationnel peut permettre de déceler cette difficulté et impulser des actions de formation qui peuvent se révéler, une rectification de l'anomalie constatée au niveau de la structure de l'entreprise.

2.4.2. la gestion prévisionnelle des compétences :

La gestion des ressources humaines se décline dans le langage des compétences, de l'acquisition des compétences (recrutement) à leur cession (licenciement) en passant par leur développement (formation). L'homme devenant un déterminant important pour toute gestion prévisionnelle à travers l'ajustement des ressources aux besoins futurs.

La formation facilite l'adaptation des salariés aux postes occupés. Les recommandations auxquelles aboutissent les investigations menées en matière de gestion prévisionnelle des besoins de formation, permettent de concevoir des plans de formation pour une meilleure utilisation des ressources humaines et un aboutissement des compétences futures nécessaires à l'entreprise.

2.4.3. le maintien de l'employabilité des salariés :

Maintenir l'employabilité des salariés consiste à les appeler à s'adapter et à utiliser tous les moyens professionnels nécessaires pour répondre aux besoins de leur travail. L'employabilité représente une co-responsabilité d'un salarié et de son entreprise.

On peut définir l'employabilité comme attractivité que présente le salarié sur le marché de travail. L'employabilité pour le salarié est relative aux :

- Compétences maîtrisées ;
- A l'existence d'un projet professionnel ;
- La capacité de se situer dans le marché du travail

Pour l'entreprise, les dispositifs qui participent à son développement sont nombreux :

- La gestion des compétences ;
- L'information sur la stratégie de l'entreprise,
- Des dispositifs de mobilité ...

La formation intervient comme un moyen pour maintenir l'employabilité des salariés, en leur permettant de garder un équilibre essentiel et permanent au sein de leur travail.

Section 3 : La formation et le développement des compétences du personnel :

L'intérêt pour le développement des compétences repose sur une approche du personnel en termes de capital humain, de ce fait la formation des ressources humaines s'avère insuffisante. Responsables, cadres ou intermédiaires, doivent tous être formés à l'analyse des emplois et à la mise en œuvre d'un dispositif de développement des compétences, il s'agit de viser la performance de l'employé dans sa fonction actuelle mais aussi de vérifier le potentiel réel du futur décideur à exercer éventuellement des responsabilités plus importantes.

La présente section a pour objet, de mettre en relief la notion compétence, ses grandes familles, ainsi que les principes de la formation au service du développement des compétences

3.1. Différentes définitions du concept compétence :

Malgré son caractère imprécis, voire variable selon les personnes qui l'emploient, le concept de compétence s'est imposé dans le langage managérial des deux dernières décennies. Dans un premier temps, la célèbre trilogie de « savoir, savoir-être et savoir-faire » s'est fortement imposée, mais les critiques portées à cette notion ont engendré plusieurs définitions de la compétence :

« La compétence est une notion abstraite et hypothétique, combinaison de savoirs acquis, qui, indissociable de l'activité par laquelle elle se révèle, se traduit par un résultat, une performance »¹³.

Le dictionnaire **LAROUSSE** de la langue française définit la compétence comme étant : *« capacité reconnue en telle ou telle matière, et qui donne le droit d'en juger »¹⁴.*

Cette définition demeure académique et étymologique, il s'agit d'une définition littéraire de la notion de la compétence qui nous permet de comprendre que la compétence est synonyme d'aptitude et de savoir à maîtriser par l'Homme.

La compétence est un concept en émergence depuis ces dernières années, et fait l'objet de multiples débats quant à sa définition managériale exacte, nous notons que beaucoup de spécialistes et auteurs ont mis en valeur cette notion et considèrent la compétence comme le moteur de la dynamique et du succès de l'entreprise.

¹³ VERN, (Christine), *« l'évaluation des compétences »*, Edition Liaisons, Paris 2002, p38.

¹⁴ Le petit Larousse, *Dictionnaire encyclopédique*, éditions Larousse, Paris, 2006, p.272.

Chapitre I : La formation des ressources humaines

Nadine JOLIS, comme certains auteurs, a mis en valeur l'évolution de la compétence en s'appuyant sur la capacité d'apprentissage et d'acquisition des connaissances des ressources humaines de l'entreprise¹⁵.

Selon **VERN**, « *la compétence est une notion abstraite et hypothétique, combinaison de savoirs acquis, qui, indissociable de l'activité par laquelle elle se révèle, se traduit par un résultat, une performance* »¹⁶.

Pour **Amina BARAKATTOOLAH**, la compétence est définie comme « *une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle à partir de la quelle elle est variable. C'est donc à l'entreprise de la repérer, de l'évaluer et de la faire évoluer* ». ¹⁷

Globalement, La notion de qualification professionnelle est devenue obsolète à cause de l'emprise du cognitif et de l'informatif sur les systèmes de production ; elle a été remplacée par la notion de compétence personnelle qui se présente comme un cocktail propre à chaque individu, combinant la qualification au sens strict acquise par la formation technique et professionnelle, le comportement social, l'aptitude au travail en équipe, la faculté d'initiatives, et le goût du risque. A ces exigences, on demande un engagement personnel du travailleur comme agent de changement, ce qui nécessite de combiner savoir, savoir-faire et savoir-être (qualités subjectives, innées ou acquises dont celle de communiquer, travailler avec les autres, gérer et résoudre les conflits), mais aussi une capacité à travailler en "collectif de travail" ou "groupe-projet" ou encore "équipe intelligente".

¹⁵ JOLIS, (Nadine) : *La compétence au cœur du succès de votre entreprise*, éditions d'Organisation, Paris, 2000, p.2.

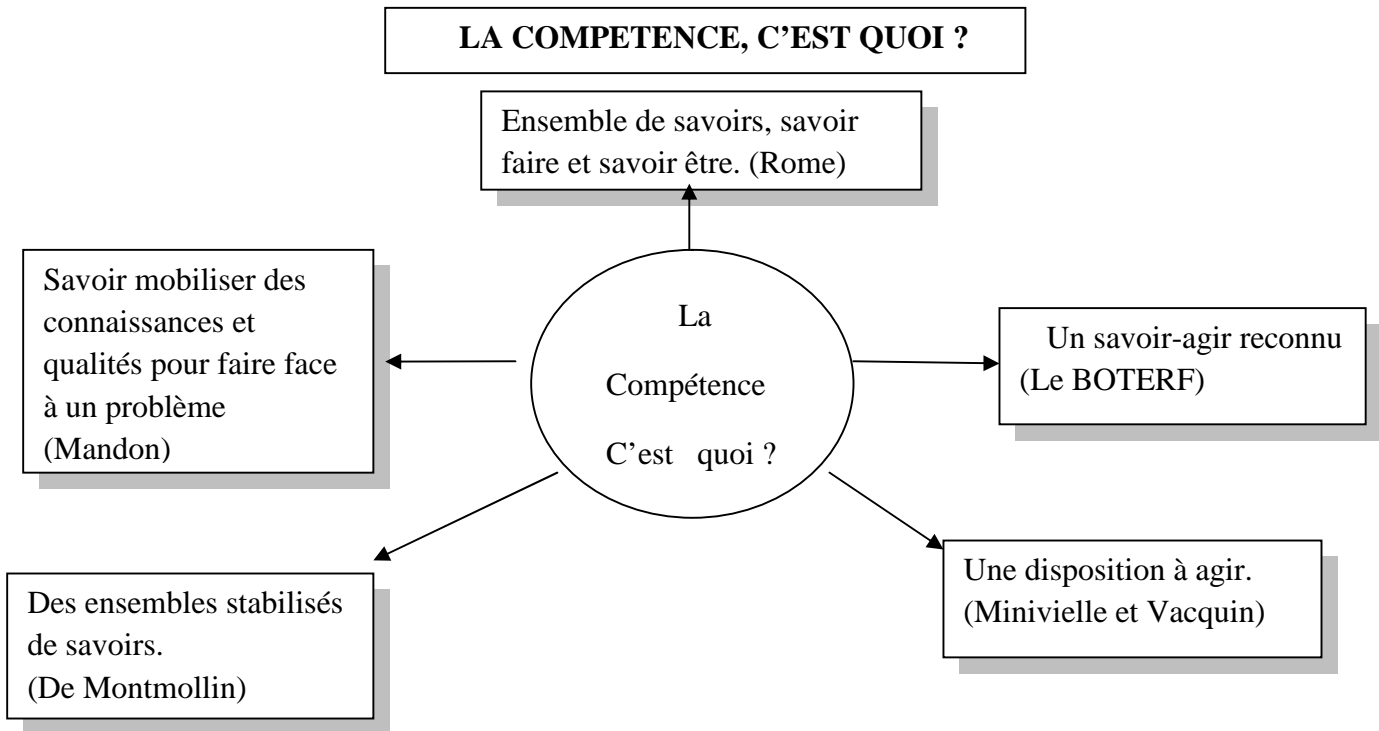
¹⁶ VERN, (Christine) : *L'évolution des compétences*, éditions LIAISONS, Paris, 2002, p.38.

¹⁷ BARAKATTOOLAH, (Amina) : *Valider les acquis et les compétences*, INSEP consulting éditions, Paris, 2000, p.28.

Chapitre I : La formation des ressources humaines

Le présent schéma demeure illustratif car il nous permet de mettre en synthèse la notion de compétence dans l'entreprise du XXI^{ème} siècle :

SCHEMA N° 03 : La notion de compétence



Source : JOLIS, (Nadine) : *La compétence au cœur du succès de votre entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 2000, p.2.

Ce schéma nous permet de comprendre que la notion de compétence n'est pas linéaire mais plutôt transversale et globale car l'être humain est un être communicationnel et interactif, son comportement demeure complexe et sa capacité à agir et réagir nécessite un meilleur apprentissage, notamment sur le plan humain et relationnel, il s'agit de savoir communiquer et se rendre positif en situation d'interaction avec d'autres partenaires.

3.2. Les grandes familles du concept compétence :

Il existe trois types de compétences :

3.2.1. Les compétences individuelles :

Les compétences individuelles sont une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de 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 les faire évoluer. Nous distinguons :

- **Les compétences relationnelles :** Elles sont utilisées dans l'échange et la communication avec autrui ;
- **Les compétences intellectuelles :** Elles permettent le traitement des informations ;
- **Les compétences manuelles (ou fonctionnelles) :** elles font référence à une utilisation d'objet concret ou bien à des déplacements ;
- **Les compétences adaptatives :** Elles correspondent à des caractéristiques propres à chaque individu et se développent en fonction de l'environnement dans lequel il se trouve ;
- **Les compétences techniques de base :** Elles sont les techniques propres à un domaine, ce sont celles qui constituent le cœur de l'activité, il s'agit des savoirs et savoir-faire indispensables pour exercer le métier. Les compétences associées sont aussi essentielles à l'exercice de l'activité mais les savoirs et savoir-faire sont ceux acquis grâce à l'expérience ou à des formations complémentaires qui peuvent être regroupées sous la désignation de compétences techniques ou spécifiques ;
- **Les compétences transversales :** Elles sont communes à plusieurs domaines et permettent ainsi la mobilité des individus à différents postes au sein d'une même entreprise.

3.2.2. 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. Dans ce domaine, la valeur du capital dépend non pas tant des éléments constitutifs que de la qualité de la combinaison ou de l'articulation entre les éléments. La compétence collective est une résultante, elle émerge à partir de la coopération et de la synergie existantes entre les compétences individuelles.

La compétence collective émerge des articulations et des échanges fondés sur les compétences individuelles. Chaque mot a 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.
- **La capacité des membres à travailler ensemble :** c'est-à-dire la maîtrise du savoir-être.

3.2.3. Les compétences organisationnelles :

Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, elles proviennent de la combinaison des ressources et des compétences individuelles et collectives. Les compétences organisationnelles supposent une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif afin de garantir leur déploiement et leur renouvellement.

3.3. Un nouveau regard sur la relation formation-compétence :

Les compétences en tant que capital dynamique requièrent d'être, en permanence, mesurées, consolidées et enrichies par l'ensemble des leviers disponibles tel que : la formation, cette dernière, qui s'est récemment transformée d'un rituel annuel sans enjeu ou encore une dépense inutile en un levier potentiel de performance, est devenue le premier instrument de la valorisation du capital compétence.

Les salariés, quelle que soit leur ancienneté, ont le droit de bénéficier des programmes de formation visant à développer leurs compétences en vue d'une promotion future ou pour faire face à une déficience due à une évolution technologique ou organisationnelle.

L'importance de la formation dans un monde du travail caractérisé par un progrès technologique rapide et une réorganisation profonde des systèmes économiques est évidente. Mais en réalité, la formation suit dans la plupart des entreprises, un modèle unique qui consiste essentiellement à enseigner aux membres du personnel des connaissances, des savoir-faire, voire des conduites de changement, liés aux objectifs de l'organisation. D'où la question suivante : le développement des compétences fait-il partie des activités traditionnelles de la formation ?

En effet, dans un environnement changeant, complexe et de plus en plus concurrentiel, Il est vital que les dirigeants d'entreprises aient une véritable politique de gestion des compétences qui, entre autres, repose sur la formation. Certes, la formation continue joue un rôle important en entreprise, mais toujours dans le même esprit qui consiste à satisfaire les besoins immédiats de l'emploi, et pas à se placer dans une perspective de développement des compétences individuelles. Par opposition et même si leur objectif principal, qui consiste à rendre les salariés aptes à remplir les missions de l'entreprise, semble être identique dans les deux cas, le développement des compétences est un concept différent, et ceci pour plusieurs raisons :

Le développement des compétences n'est pas une nouvelle technologie pédagogique qui serait, comme c'est le cas dans la plupart des activités de formation traditionnelle, imposée par la hiérarchie en vue de faire acquérir des qualifications utiles. Il s'agit plutôt d'une attitude que doit adopter avant tout celui qui veut développer des compétences ; attitude qui doit être partagée par la hiérarchie de l'entreprise.

A partir de là, on dira que le développement des compétences n'est pas une activité de formation placée sous l'autorité d'un responsable, c'est la volonté de trouver soi-même les moyens qui favorisent ce développement.

Chapitre I : La formation des ressources humaines

Le développement des compétences représente une nouvelle étape dans l'histoire de la formation. Une première étape où il s'agissait d'une formation initiale, qu'elle soit faite avant l'entrée dans l'entreprise, pour qu'elle représente un élément important de l'intégration des nouvelles recrues, en d'autres termes, la formation précédait le travail proprement dit. Cette approche s'est révélée inadaptée aux changements aux quels l'entreprise devra faire face.

Une deuxième étape, où la formation est destinée non plus aux personnes à intégrer dans l'entreprise, mais à celles qui sont déjà en place ; avec l'objectif de les rendre plus efficaces. D'où la conception d'une formation qui consiste à acquérir des compétences que n'avait conférées ni la formation initiale, ni la formation donnée par l'organisation en début de carrière. En d'autres termes, la formation ne précède plus le travail, elle l'accompagne et elle se réalise au cours même de ce dernier et pas son intermédiaire.

Les compétences ne sont donc pas des qualités innées que l'expérience ne fait que développer. Elle ne s'enseigne pas non plus au sens où il y aurait simple passage de savoirs du maître à l'élève. Elles sont le fruit d'une expérience recherchée et exploitée activement par celui qui participe, expérience qui permet l'intégration réussie des connaissances et des savoir-faire afin de construire des compétences inédites.

De ce qui précède, nous pouvons conclure que l'introduction du concept et des actions de développement de compétences, suppose donc un renouvellement des attitudes des Hommes par le biais de la formation.

3.4. Le processus de développement des compétences :

Le processus de développement des compétences a trop longtemps été marqué par une logique de l'offre qui laissait en réalité peu de place à une véritable prise en compte des compétences utiles à l'entreprise. Schématiquement, la domination de l'offre sur la demande se résume au cycle suivant :

- Les offres de formation (catalogues, offres de mesures) parviennent à l'employeur ;
- Un choix est fait parmi ces offres, selon les meilleures conditions offertes et la promotion la plus percutante ;
- Sur cette base, un catalogue interne à l'entreprise est élaboré et distribué à l'ensemble du personnel ;
- Les collaborateurs s'inscrivent, après une approbation par leur hiérarchie, et reçoivent une confirmation selon le nombre de places disponibles ;
- Les cours sont dispersés, et parfois évalués à chaud, ce qui indique la valeur brute du séminaire, mais indirectement son impact réel.

Chapitre I : La formation des ressources humaines

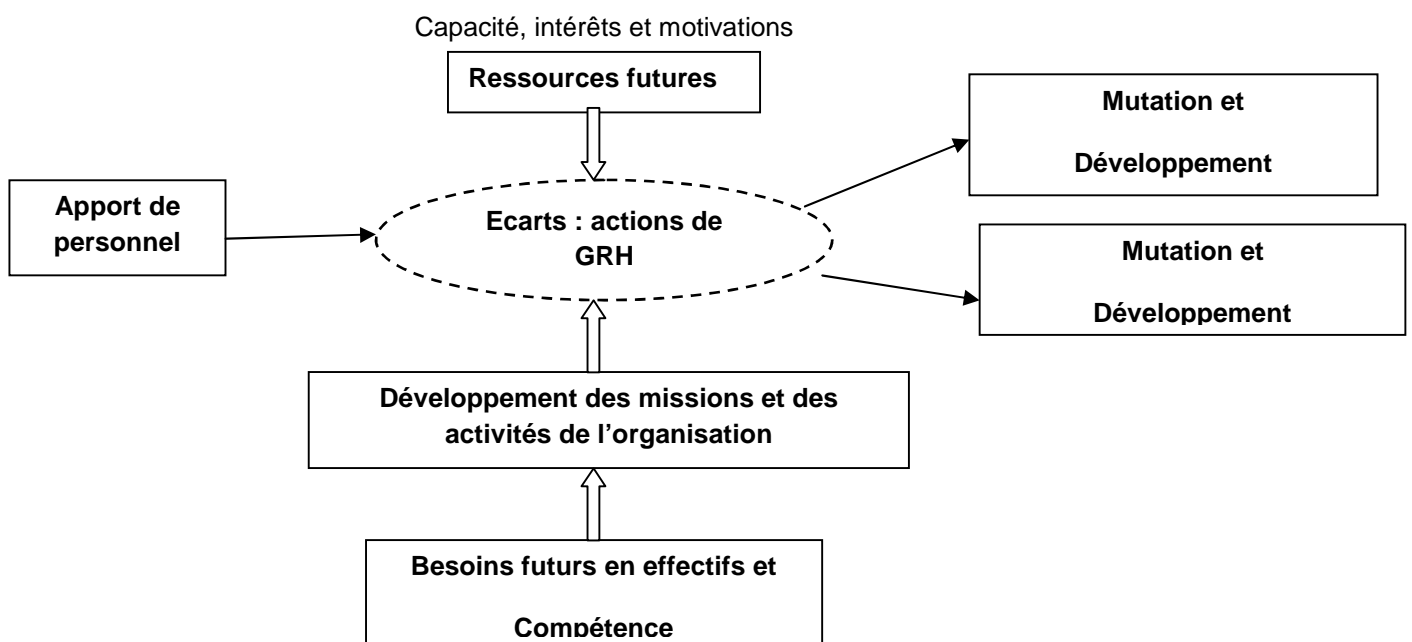
Au moment où l'environnement, les métiers et les domaines d'activités de l'organisation évoluent très rapidement, le processus de développement des compétences poursuit un objectif crucial pour sa survie ; acquérir, maintenir et développer les compétences nécessaires à la réalisation efficace des missions qui lui sont confiées.

Le développement des compétences apparaît aujourd'hui comme l'un des processus clés des organisations apprenantes, un concept né dans les années 1990, en mariant le concept d'apprentissage individuel d'une part, et l'analyse du fonctionnement des organisations vues comme système vivant d'autre part. Le processus de développement des compétences favorise l'apprentissage organisationnel.

Le développement des compétences se profile comme l'une des mesures essentielles résultantes de la démarche prévisionnelle, probablement l'une des mesures aussi où il est le plus aisé de marier les besoins de l'employeur avec ceux du personnel.

Le schéma suivant indique le développement du potentiel du personnel :

SCHEMA N° 04 : Développement des potentiels du personnel



Modèle simplifié de gestion prévisionnelle du personnel

Source : EMERY, (Yves), GONIN, (François) : *Dynamiser les ressources humaines*, édition Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Paris, p.111.

Chapitre I : La formation des ressources humaines

3.4.1. Les principales étapes du développement des compétences :

Les étapes essentielles du développement des compétences sont les suivantes¹⁸ :

- Évaluation des besoins en compétences ;
- Formulation des stratégies et moyens de développement des compétences ;
- Mise en œuvre des moyens retenus ;
- Évaluation du transfert et des effets produits sur les performances professionnelles.

Ces étapes s'opèrent sur trois niveaux distincts de l'organisation, avec d'importantes interactions entre eux. En effet, ce cycle peut être décliné ainsi :

- Au niveau de l'entreprise ou de l'administration globalement considérée ; il s'agit alors de mettre en évidence la logique d'ensemble de développement des compétences, orchestrée d'une manière cohérente par la direction en partenariat avec le service du personnel ;
- Au niveau de l'unité opérationnelle (le service, la direction...) ; il s'agit dans ce cas d'identifier les besoins en compétences directement liés à son évolution spécifique ;
- Au niveau de l'individu, il s'agit d'apprécier l'adéquation entre son portefeuille de compétences et les exigences du poste qu'il occupe à un moment donné, tenant compte de l'évolution probable ou souhaitée.

3.4.2. Les missions de développement des compétences :

- Apporter une contribution significative aux performances de l'entreprise en mettant à la disposition des managers un ensemble de politiques, de moyens, de méthodes, de processus pertinents et efficaces et une expertise ;
- Faire prendre en compte la dimension humaine et sociale dans les processus de préparation et de mise en œuvre des décisions de l'entreprise et dans la régulation des relations entre les partenaires sociaux ;
- Assurer les relations avec l'environnement et les instituts externes spécialisés, et en particulier la conformité des pratiques avec les lois et réglementations en vigueur.

¹⁸ Lalioui Nessrine, « L'impact de la formation sur le développement des compétences relationnel du personnel », cas : Aire Algérie , mémoire de fin d'étude, INC, 2008.

3.5. Les principes de la formation au service du développement des compétences :

Le lien existant entre la formation et la compétence semble être clairement établi. En effet, la formation est la réponse à la question « comment développer les compétences? ».

BARTHOD Michael, dans son ouvrage « *développement des compétences et stratégie de l'entreprise* » a déterminé six principes qu'il faut respecter pour mettre la formation au service du développement des compétences, ces principes sont¹⁹ :

- **Bien situer la formation dans le processus éducatif** : Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif complexe qui part de l'émergence d'un intérêt, qui oriente la volonté d'effort, et aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain ;
- **Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages** : Le maître d'ouvrage est celui qui a besoin de compétence pour atteindre ses buts, c'est un client, donc il a tendance à minimiser le temps et l'argent qu'il faut consacrer à la formation pour qu'elle soit vraiment utile ;
- **Promouvoir le bon usage de la formation** : Le responsable de formation doit susciter l'attention du personnel en leur montrant combien des actions de formation ont permis de réussir à moindre frais en argent et en temps ;
- **Etablir des cahiers des charges réalistes** : Il s'agit d'établir un contrat qui lie le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. Le bon cahier des charges est en effet celui qui traduit la compréhension réciproque des objectifs du client et des contraintes professionnelles de la formation ;
- **Concevoir une action de formation adaptée aux besoins** : Dans le but de montrer une opération de formation efficace, il convient à son responsable de savoir combiner et choisir entre les méthodes et les formules qui conviennent le mieux aux besoins précis d'acquisition des compétences qui sont visés par la formation ;
- **Choisir des actions prioritaires** : Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'entreprise puisse les financer, il convient donc de faire des choix en tenant compte de la priorité et de l'urgence de l'action.

¹⁹ BARTHOD, (Michael) : *Développement des compétences et stratégie de l'entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 1999, p.112.

Chapitre I : La formation des ressources humaines

Ainsi en synthèse de ce premier chapitre nous retenons que la formation est insérée dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,

la première étape c'est l'identification des besoins de compétences qui résultent d'un écart entre les compétences requises et les compétences réelles.

La deuxième étape c'est de mettre en place des actions de formation sur mesure, la troisième étape consiste à réaliser un plan de formation qui nécessite l'élaboration d'un cahier des charges spécifique qui devra être à son tour pris en compte pour élaborer, réaliser le programme pédagogique correspondant. Ensuite il faudrait réaliser les actions de formation et évaluer les acquis.

Enfin la quatrième étape consiste à construire, mettre en œuvre et évaluer les compétences.

CHAPITRE II :
Cadre Méthodologique
et présentation de l'entreprise

La performance de la firme, dont les nouveaux défis s'intitulent réactivité, variété et innovation repose sur une dynamique basée sur l'anticipation des technologies, des produits, des marchés, des stratégies de la concurrence...donc des futurs métiers et compétences nécessaires à la réalisation des projets.

Dans la nouvelle logique concurrentielle qui bouleverse les problématiques d'anticipation, la performance de la firme consiste à s'assurer un avantage compétitif durable et c'est la compétence du personnel qui fait la différence.

Ainsi dans ce deuxième chapitre, nous consacrons la première section à la méthodologie de recherche adoptée, suivie par une deuxième section qui nous permet d'avoir un aperçu globale sur l'organisme d'accueil : la SONELGAZ/CEEG.

SECTION 01 : Méthodologie de recherche

Afin d'enrichir notre travail de recherche qui a pour thème : « **l'apport de la formation dans le développement des compétences de la ressource humaine** », nous avons fait appel à deux types d'approche méthodologique complémentaires.

La première est qualitative, la recherche qualitative est un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage est très répandu. Elle donne un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage¹.

La recherche qualitative est fondée sur des entrevues semi-structurées ou même non structurées dans le cadre desquelles le modérateur ou l'intervieweur travaille avec un guide de discussion ou un guide d'entrevue élaboré selon le sujet et la cible de l'étude.

¹Extrait du guide pour la recherche qualitative : <http://www.ernwaca.org/panaf/RQ/fr/definition.php>.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Comparativement aux techniques d'investigation sur la base de sondage, la recherche qualitative n'a pas recours à un questionnaire fermé. Le chercheur dispose d'une certaine latitude pour adapter le guide de discussion ou le guide d'entrevue selon les réponses et les expériences individuelles des participants. Le chercheur peut ainsi éliminer des secteurs de questions qui ne génèrent pas beaucoup d'informations utiles et ajouter ceux qui sont plus prometteurs².

Pour ce faire dans notre cas nous optons pour la réalisation de plusieurs entrevues individuelles avec la responsable de formation de l'entreprise, en plus de la documentation fournie par l'entreprise en question mais aussi en ayant recours aux principaux ouvrages théoriques traitant du sujet.

La deuxième approche est quantitative, l'étude quantitative est une étude des comportements, attentes ou opinions réalisée par questionnaire auprès d'un échantillon de la population étudiée et dont les résultats chiffrés sont ensuite extrapolés à l'ensemble de la population étudiée dans notre cas nous allons distribuer un questionnaire destiné au personnel ayant suivie une action de formation au sein de l'entreprise.

L'objectif de notre étude consiste à mettre en exergue la politique de formation au sein de la SONELGAZ/CEEG et de démontrer l'étroite relation entre formation et développement des compétences.

En dernier lieu, nous allons essayer de répondre à notre problématique et éventuellement de proposer quelques recommandations et suggestions qui peuvent contribuer à l'amélioration de la politique de formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

² Extrait du guide pour la recherche qualitative Op.cit.

SECTION 02 : Présentation de l'entreprise

A SONELGAZ la dimension ressource humaine a toujours été inscrite parmi les dossiers prioritaires ; depuis 2004 elle figure sur son tableau de bord stratégique et fait l'objet d'un ambitieux processus de refondation.

Afin de préserver ses fondements stratégiques et poursuivre sa croissance, l'entreprise essaye en permanence d'améliorer ses stratégies en rapport avec les ressources humaines pour assurer à la fois l'attachement et l'implication de son personnel vis-à-vis de l'organisation et de favoriser sa créativité et son initiative dont le but est d'accroître la performance et de faire face à la concurrence.

1. Historique :

La Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ) est l'un des piliers principaux de l'économie algérienne, elle est aujourd'hui bien classée parmi les premiers producteurs et exportateurs de l'électricité et du gaz.

En 1969, l'ordonnance n°69-59 du 28 juillet 1969, publiée dans le journal officiel du 1^{er} Août 1969, portant dissolution de l'établissement public électricité et gaz d'Algérie (EGA), décide de la création de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ) et lui définit ses missions et ses attributions, en autres :

- ❑ Est attribué à la SONELGAZ, le monopole de la production, du transport, de la distribution, de l'importation et de l'exportation de l'énergie électrique.
- ❑ La SONELGAZ est chargée du transport du gaz naturel par canalisations sur l'ensemble du territoire national.
- ❑ La SONELGAZ est chargée de la distribution du gaz naturel tant à usage domestique qu'industriel sur tout le territoire national.

En 1991, la société nationale d'électricité et du gaz change de nature juridique et devient un établissement public à caractère industriel et commercial (décret exécutif n°91-475 du 14 décembre 1991 portant transformation de la nature juridique de la société nationale de l'électricité et du gaz en établissement public à caractère industriel et commercial) (EPIC)

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

En 1995, le décret exécutif n°95-280 du 17 septembre 1995 confirme la nature de SONELGAZ en établissement public à caractère industriel et commercial.

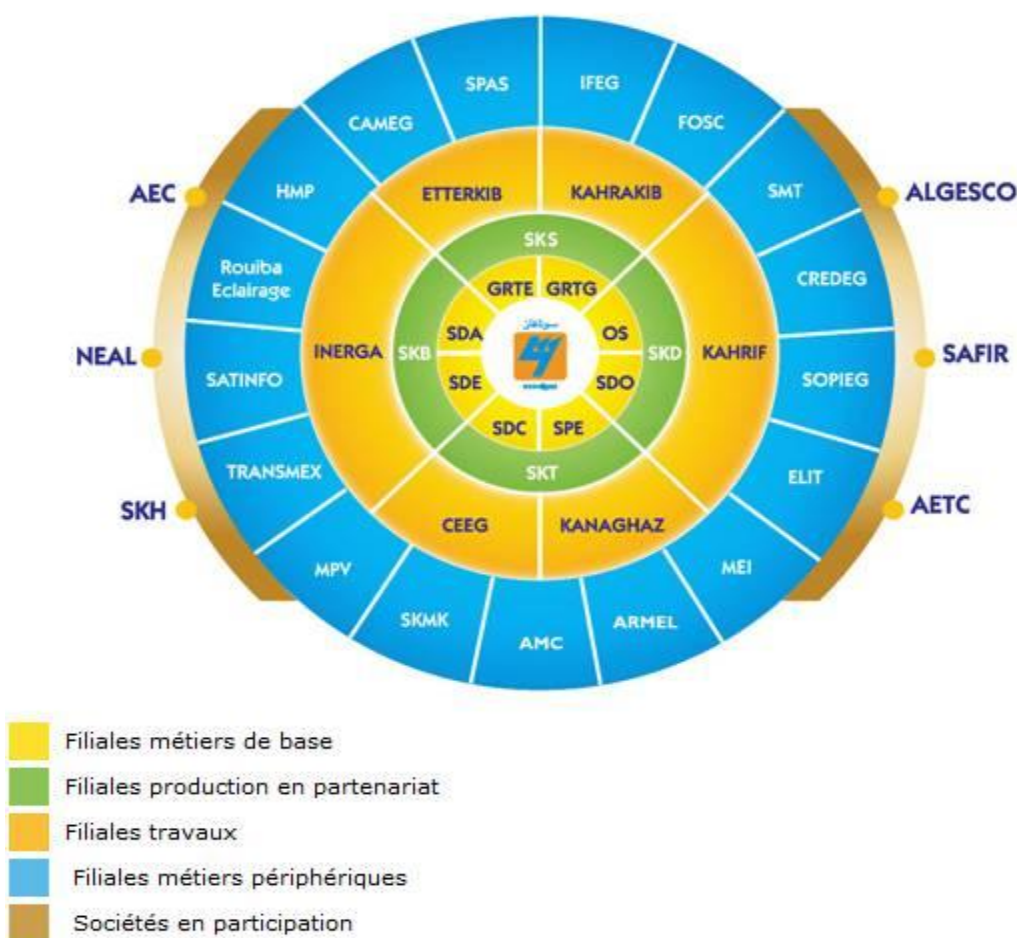
En 2002, L'Entreprise SONELGAZ, change de statut par le décret n°02-195 du 1^{ier} juin 2002 et devient une Société Par Actions.

Sonelgaz est un groupe industriel d'un capital qui relève à 150.000.000.000 DA constitué de trois (03) filiales exerçant les métiers de base : La Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz (GRTG), La Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE) et La Société Algérienne de Production de l'Electricité (SPE) ainsi que la distribution

Cette dernière a d'abord été scindée en quatre (4) directions régionales puis transformé, selon un processus d'organisation maîtrisé et pragmatique, en filiales dès janvier 2006. Ces filiales sont réparties géographiquement comme suit : centre, est, ouest et Alger.

Le groupe se répartit en filiales et directions présenter par le schéma suivant :

Schéma N°05 : répartition des filiales du groupe SONELGAZ



2. Présentation de la Compagnie de l'Engineering Electricité et Gaz (CEEG) :

La **Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et Gaz** filiale SONELGAZ est chargée de la maîtrise d'œuvre (études, conduite, contrôle des travaux, réception et mise en service) des projets de réalisation d'infrastructures énergétiques (moyens de production électricité et gaz, réseaux transport gaz et haute tension) et d'une partie du programme d'investissement immobilier et ce, aux meilleures conditions techniques, de coût, de qualité et de délais de réalisation la CEEG comporte 1138 employées .

3. Les missions de la Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et Gaz :

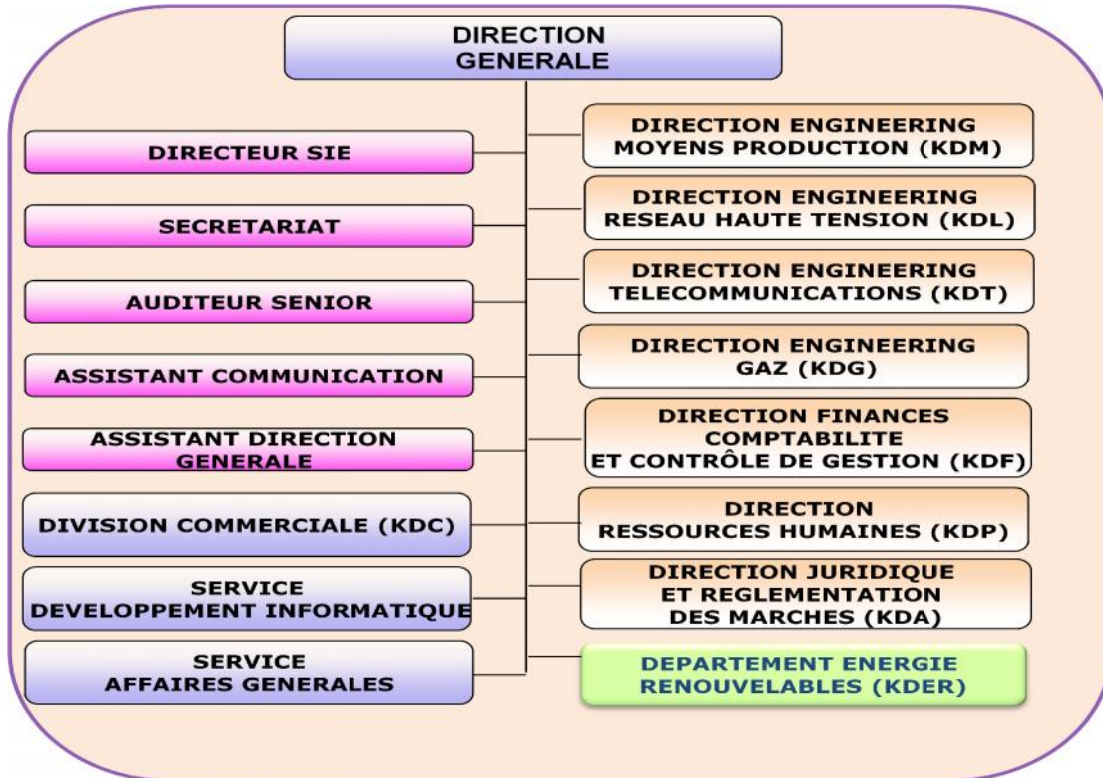
La **Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et Gaz** a pour missions de :

- ❖ Contribuer à l'élaboration de politiques générales du groupe dans les domaines :
 - Investissements
 - Technique
 - Mode de réalisation des travaux
 - Planification.
- ❖ Elaborer les programmes d'études et travaux et assurer leur réalisation en application des décisions du comité investissement du groupe.
- ❖ Promouvoir et développer les contrats de partenariat.
- ❖ Développer des projets en Project Finance.
- ❖ Suivre le développement des techniques et participer à leur introduction.
- ❖ Promouvoir et développer l'intégration nationale dans les différentes phases de construction des ouvrages.
- ❖ Veiller à la qualité de la conception et des études réalisées.
- ❖ Assurer le contrôle permanent des chantiers aux différentes phases de réalisation (contrôle technique, quantité, coût, essais et contrôle avant réception et mise en service des équipements).
- ❖ Veiller au maintien en état d'efficacité de l'organisation et des systèmes d'information en particulier ceux concernant la conduite des travaux, la gestion des commandes et marchés et des investissements.
- ❖ Assurer la formation de la ressource humaine et la gestion des moyens humains et matériels mis à sa disposition et ce, dans les meilleures conditions d'utilisation.

4. Structure et organisation de la CEEG :

La Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et Gaz comporte sept (7) directions présentées par le schéma ci-dessous :

SCHEMA N°06 : Organigramme de la Compagnie Engineering Electricité (CEEG)



Source : documents interne

Le Département Développement Energies Renouvelables est chargé d'assurer la maîtrise d'œuvre des projets d'études et de réalisation des moyens de production de l'électricité à base des énergies renouvelables (Eolien et solaire) et ce, aux meilleures conditions techniques et économiques (couts, délais, qualité)

La CEEG comporte aussi une division commerciale et deux services de développement informatique et affaires générales.

5. La Direction des Ressources Humaines de la CEEG :

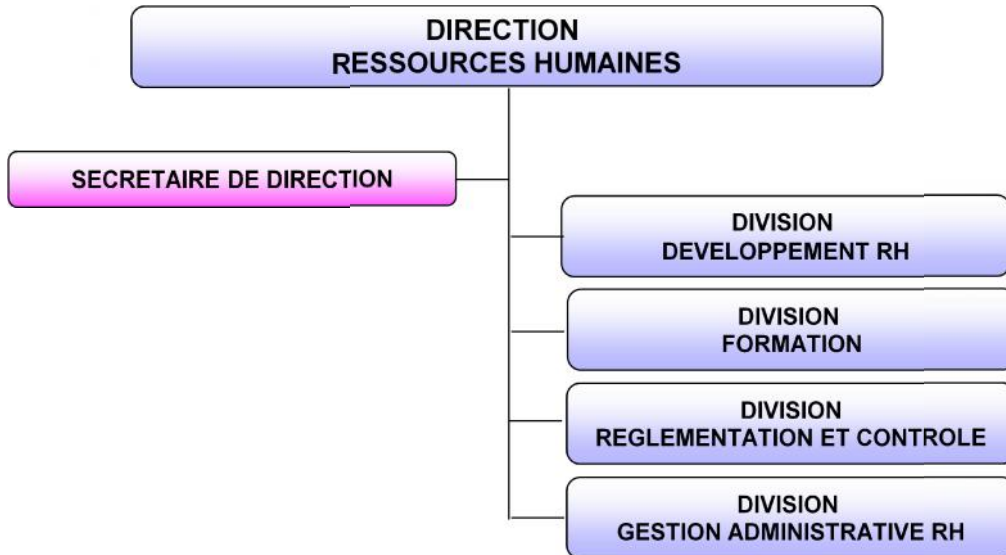
Les responsables de ressources humaines sont confrontés à des enjeux majeurs, former et sensibiliser sur le management opérationnel à une meilleure gestion des effectifs, repérer et fidéliser les talents, inciter les changements de comportement individuel et collectif qu'impliquent les nouvelles priorités de l'entreprise. Leur métier consiste à les faire intervenir à tous les stades de la vie du salarié (recrutement, gestion de carrières, gestion des conflits, communication et conditions de travail...etc.)

La Direction des Ressources Humaines de **la Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et Gaz** est chargée d'élaborer, les politiques ressources humaines de l'activité Engineering dont elle en assure l'application à court, moyen et long terme.

Ses principales attributions sont :

- ❖ Communication interne (motivation, implication)
- ❖ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- ❖ Appréciation des performances.
- ❖ Gestion des carrières et de la mobilité.
- ❖ Plans de formation,
- ❖ Animation et évaluation des apports de la formation.
- ❖ Politique de rémunération et maîtrise de la masse salariale.
- ❖ Conditions et organisation du travail.
- ❖ Coordination des activités des unités,
- ❖ Contrôle et inspection de la régularité des actes de gestion et appréciation de la conformité des actes de gestion ressources humaines par rapport à la Réglementation et aux lois en vigueur.
- ❖ Participer à l'établissement des budgets, bilans, rapport et documents couvrant l'ensemble des activités sous sa responsabilité.
- ❖ Anticiper et proposer à la hiérarchie les meilleures formes d'organisation devant permettre l'adaptation et l'évolution des structures en fonction des changements.

SCHEMA N°07 : L'organigramme de la direction ressource humaine :



Source : document de l'entreprise

5.1. Division Développement Ressource Humaine

a) Emploi.

❖ Analyse du travail et classification :

- Définir et mettre en œuvre une méthode d'analyse, d'enrichissement et de classification des emplois,
- Gérer la nomenclature des emplois de la filiale,
- Définir et mettre en œuvre une approche prévisionnelle des effectifs et des emplois,
- Préparer et réaliser des opérations exceptionnelles d'harmonisation,
- Elaborer la cartographie et répertoire des métiers et définir une démarche de veille technologique (inventaire des qualifications disponibles, évolution des technologies et des métiers, évolution des besoins en qualifications...).
- Définir et gérer le processus de détermination des besoins en recrutements (en interne et en externe).

❖ **Organisation :**

- Gérer et consolider les organigrammes de la filiale,
- Assurer l'interface système d'information/organigramme.

b) Développement RH.

❖ **Gestion des Compétences :**

- Définir et mettre en œuvre une démarche de gestion des emplois et des compétences,
- Elaborer le répertoire des compétences correspondant à la cartographie des métiers du transport,
- Développer les outils d'évaluation des compétences et du potentiel,
- Elaborer et mettre en œuvre les plans de développement RH de la filiale,
- Animer et consolider les campagnes d'évaluation annuelles.
- Développer une démarche de gestion des parcours professionnels,
- Développer les outils des gestions des carrières : itinéraires de carrières, règles de progression, la mobilité au sein des corps des métiers, programmes de relève pour les postes stratégiques, ...

❖ **Etudes Générales :**

- Participer aux études générales de développement de la filiale en intégrant les donnée et contraintes liées à l'emploi et à la ressource humaine,
- Participer à toute étude ou programme de réorganisation, redéploiement, restructuration.

5.2. Division Formation

- Assurer l'organisation du cadre de la formation
- Préparation des éléments de politique de la formation du CEEG
- Elaboration des outils de travail de la formation (canevas, tableaux, processus, démarches, etc. ...)

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

- Rédaction et envoi de la note d'orientation relative à l'élaboration du plan de formation à court et moyen terme
- Animation des séances de préparation du plan de formation à court et moyen terme au profit des structures décentralisées suite à la diffusion de la note d'orientation.
- Consolidation et analyse des besoins en formation à court et moyen terme transmis par les structures décentralisées
- Evaluation de fin de formation et post –formation
- Réalisation des études et enquêtes en matière de formation (diagnostic, état des lieux, etc.) auprès des structures.
- Assurer les études liées à l'ingénierie formation : validation des cahiers des charges, inspections pédagogiques, rédaction et négociation des contrats de formation et ce, dans le cadre d'une action centralisée destinée à toutes les structures de la CEEG
- Consolidation et analyse des réalisations des actions de formations dans le cadre des bilans périodiques
- Contrôle et assistance aux directions de la CEEG dans le domaine de la formation
- Information et explication de la réglementation en matière de formation aux directions de la CEEG.
- Prospection auprès des organismes de formation internes, externes ou étrangers des formations de qualité répondant aux besoins la CEEG.
- Gestion en matière de formation des agents de la direction générale de la CEEG (Direction des Finances et comptabilité, Service Moyens, les assistants PDG, etc....)
- Elaboration de la taxe de la formation professionnelle.
- Consolider les bilans périodiques des Directions et les intégrer au tableau de bord,
- Elaborer les bilans intermédiaires et le bilan annuel de formation.

5.3. Division Gestion RH

- **Gestion administrative :**
 - Assurer la gestion administrative du Personnel de la Direction Générale de la filiale :
 - actes de gestion liés au recrutement (lettres d'engagement, prise en charge Administrative : badges, cartes de sécurité sociale etc...),
 - actes de carrière : promotion/avancement, mutation, attribution de médaille, retraite...
 - gestion des absences temporaires : mise en disponibilité, formation, service national, maladie, détachement...

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

- tenir les dossiers administratifs en veillant à détenir avec soin les éléments constitutifs...
- assurer la préparation puis l'exploitation de la paie : éléments variables, restitutions documents de paie, traitement des réclamations de la paie...

❖ **Relations avec les organismes :**

- Assurer la relation avec le centre médecine du travail : suivi couverture médicale, actes liés aux accidents du travail...
- Assurer la relation avec les organismes externes : tenue à jour des documents obligatoires (registres légaux), relations avec les organismes sociaux (CNAS, FOSSC, MUTEG, Inspection du Travail, Impôts, ..)

❖ **Gestion Cadres Supérieurs et Cadres Supérieurs seniors :**

- Préparer et concrétiser les éléments relatifs aux actes de carrière de l'ensemble des cadres supérieurs de la filiale :
 - Promotion/avancement, mutation, nomination, attribution de médailles, retraite...
 - Absences temporaires : mise en disponibilité, formation, détachement, réintégration...

❖ **Budget / Bilan :**

- Consolider le budget fonction Ressource Humaine pour le compte de la Direction Générale,
- Elaborer bilan social / tableau de bord RH et le mettre à disposition des Directions et des responsables de la filiale : structure et mouvements des effectifs, masse salariale et coûts du personnel, absentéisme, accidents du travail, heures supplémentaires, relations sociales etc.

CHAPITRE III :
La formation au sein de la
SONELGAZ/CEEG

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

SECTION 01 : Les grands axes de la politique de formation au sein de la SONELGAZ/CEEG.

Au cours de cette section nous essayerons d'étaler les principaux axes de la politique de formation au sein de la SONELGAZ/CEEG, a savoir les objectifs de formation et les moyens de formation ainsi que la méthodologie d'identification des besoin de formation , l'élaboration de cette section s'est faite suite a une lecture approfondie de plusieurs documents interne a l'entreprise .

1.1. Les objectifs :

La volonté de planification rigoureuse au niveau de la fonction formation au sein de la SONELGAZ/CEEG (à l'instar des autres fonctions composant la gestion des ressources humaines) est toujours affirmée. Traduit en terme d'objectifs cela signifie que : l'adaptation permanente des affectations individuelles aux besoins de l'entreprise et aux possibilités de souhait de ceux qui y œuvrent impose que la formation réponde aux attentes des différentes parties prenantes :

- Satisfaction des besoins de l'entreprise en personnel qualifié
- Actualisation ou développement des connaissances théoriques et pratiques des travailleurs pour leur adaptation aux Postes de travail
- Préparation à l'introduction de changement et d'innovation dans les domaines techniques et de gestion.
- Aspiration socioprofessionnelle et désir de valorisation et d'élévation dans la hiérarchie.

1.2. La politique de formation

Après avoir arrêté les objectifs globaux qui doivent, guider la fonction formation, il y a lieu de définir les politiques qui tendent à concilier les attentes de l'entreprise et celles de sa ressource humaine et déterminer sur quels principes l'entreprise envisage de procéder au développement (formation) de cette ressource humaine. L'acte de formation est par excellence le facteur de promotion social et professionnelle des travailleurs et aussi le garant du développement de l'entreprise, étant précisé : que pour le travailleur, la formation est un droit, mais aussi un devoir et que pour l'entreprise elle est une obligation d'intérêt national.

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

La particularité des moyens énergiques et l'évolution des techniques dans le domaine exigent du personnel de la SONELGAZ/CEEG une amélioration continue des connaissances nécessaires à la maîtrise des activités.

Cette caractéristique confère à la politique de formation une importance particulière puisqu'elle devient l'instrument qui garanti à l'entreprise de disposer d'un personnel qualifié, et surtout d'assurer le développement de sa ressource humaine par l'enrichissement de ses connaissances et qualifications.

Cette mission exige que la formation soit une réalité quotidienne de l'entreprise, Qui doit se traduire par :

- Une prise en charge de cette activité par l'ensemble de l'encadrement de l'entreprise.
- L'utilisation rationnelle des moyens de formation de l'entreprise.
- Le développement des moyens dans le cadre d'une large décentralisation de la formation, dans le but d'offrir à l'ensemble du personnel l'occasion d'améliorer ses compétences et niveau de connaissance.
- La recherche d'une complémentarité entre les moyens dont dispose l'entreprise et les moyens externes nationaux.
- Le développement de relations permanentes et diversifiés avec l'environnement scientifique et technologique tant national qu'étranger.

La mise en œuvre des principes ci-dessus définis et la concrétisation des politiques dans le vécu de l'entreprise sont une mission commune à l'ensemble des travailleurs composant cette entreprise. Chaque décision prise, chaque action engagée doit être ressentie par eux comme une constitution de chacun à la réalisation des objectifs fixes pour tous.

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

1.3. la planification de la formation

La formation doit être vue comme un facteur essentiel du développement de la ressource humaine. A ce titre elle doit faire l'objet d'une PLANIFICATION rigoureuse aux objectifs de changement que s'assigne l'entreprise.

Pour ce faire, le système de formation au sein de la SONELGAZ/CEEG subit continuellement les adaptations nécessaires qui lui permettent justement d'assurer les changements.

Afin de consolider les démarches mises en pratique à ce jour et cerner d'une manière précise les axes fondamentaux des besoins en formation, deux actions sont menées dans ce sens :

1. Affinement des besoins dans le cadre de la confection des phases courts termes

Ce travail devra sur la base des informations données par les enquêtes formation, rechercher une meilleure définition de ces besoins et leur traduction en terme de :
Priorité; Postes et effectifs concernés ; d'Actions de formation et de Moyens à mettre en œuvre

2. Affinement de la méthode d'approches des besoins en formation

Cette deuxième action prend en charge les objectifs : de gestion des carrières ; d'adaptation aux postes et d'introduction de techniques nouvelles

Elle suppose la mise en place et l'utilisation des outils comme l'appréciation, les règles de progression pour la gestion des carrières ainsi que la maîtrise des moyens de formation.

A terme les travaux permettront l'élaboration d'un plan de formation pluriannuel

Indiquant :

- ✓ les actions de formation à réaliser aussi bien pour satisfaire les besoins nouveaux que pour le perfectionnement des agents ;
- ✓ les effectifs à former traduits en unité Homme/jour ;
- ✓ Les moyens à mettre en œuvre (matériels, Humains et Financiers).

1.4. Adaptation du système de formation aux besoins de l'entreprise

Dans cet axe, trois (03) types de préoccupations sont pris en charge.

La première se rapporte à la mise en place de procédures et d'outils de travail en matière de formation.

La Seconde concerne l'adaptation et le développement des moyens de formation de l'entreprise.

La troisième vise une meilleure utilisation du système éducatif national pour la prise en charge de nos besoins.

1. Amélioration des procédures actuelles :

Durant les dernières décennies beaucoup d'études ont été réalisées dans ce cadre, il est important d'assurer leur mise à jour continuelle et leur application réelle au niveau de l'entreprise. Il s'agit notamment de la méthode d'élaboration des programmes dont l'intérêt est de partir d'une analyse aussi fixe que possible du besoin exprimé, pour définir des objectifs de formation et de critères d'évaluation.

Cette méthode devra induire la réflexion sur les méthodes pédagogiques peu adéquate et la mise au point de supports et d'outils didactiques mieux adaptés aux objectifs des formations à réaliser. Il est aussi important de formaliser le système d'évaluation c'est à dire de définir les intervenants, les supports et le cadre d'analyse des résultats des évaluations effectuées.

2. Adaptation et développement des moyens de formation de l'entreprise.

Ces moyens sont :

❖ Les structures centralisées de formation

Il faut rappeler que la SONELGAZ/CEEG aura encore à assurer des formations massives en vue du recrutement.

Cela ne devrait pourtant pas interdire à ces structures de sa réorienter petit à petit vers la formation complémentaire aux métiers de base, la formation initiale étant assurée par le système éducatif national.

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

❖ La décentralisation de la formation

C'est au niveau gestionnaire que se situe l'avenir de la formation. Les actions qui tendent à organiser ce type de formation doivent d'ores et déjà être fixées.

Cela permettrait de définir une typologie des structures à créer, des actions à y mener, des moyens dont il faut les doter.

Concernant les moyens humains, ce sont les cadres et agents de maîtrise des unités de base qui constituent le corps des formateurs (fichier des formateurs), encore faut-il les recenser, les initier à la pédagogie (formation des formateurs) les motiver enfin.

❖ Les moyens de formation nationaux

Il faudra faire en sorte de mieux les faire participer à la formation des agents de l'entreprise. Pour cela, ils doivent faire l'objet d'un recensement systématique, être sollicités sur la base de programmes précis quantitatifs et qualitatifs qui leur permettent d'assurer cette participation.

De son côté, l'entreprise devra se préparer et s'ouvrir davantage sur ces moyens dont notamment les universités, en accueillant des stagiaires en nombre important, en accordant des sujets de thèse et ce, pour favoriser le lien université industrie.

❖ Les moyens de formations étrangers

Nonobstant les difficultés, de plus en plus grande pour la réalisation d'un programme de formation et de perfectionnement à l'étranger, il est capital pour l'entreprise de conserver un créneau dans ce domaine en vue d'une part, de développer les capacités d'un certain nombre de cadres de différentes spécialités et de très haut niveau (grandes écoles) et d'autres part, de garder un contact permanent et étroit avec les organismes similaires et les constructeurs, fournisseurs de savoir faire technologiques nécessaires à la maîtrise du devenir de l'entreprise.

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

2. Typologie des actions de formations professionnelles menées par la SONELGAZ/CEEG :

Dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de formation professionnelle la SONELGAZ/CEEG organise plusieurs types d'action de formation, elles sont différentes les unes par rapport aux autres. Ces actions sont définies par la loi, il s'agit de :

2.1. La formation professionnelle spécialisée (FPS)

Par formation professionnelle spécialisée (FPS) est entendue toute action visant à l'acquisition, par le travailleur ou le futur travailleur, d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toute nature nécessaires à la maîtrise d'un poste de travail déterminé, c'est la formation qui prépare à un poste de travail précis au sein de l'Entreprise (ou à une fonction). Elle peut s'adresser à des agents en service dans l'Entreprise ou à des agents nouvellement recrutés de l'extérieur.

Ce type de formation implique un changement de statut et de poste de travail pour le travailleur de l'Entreprise, à l'issue de la formation, et par voie de conséquence une promotion du travailleur.

Les formations de types FPS, sont des formations dites longues. Exemples :

- Technicien Distribution Électricité /Gaz
- Technicien Câblier
- Technicien TST/MT

(Voir annexe I : Évolution des réalisations de La formation professionnelle spécialisée 2011-2013)

2.2. Le Perfectionnement professionnel (PP)

Par Perfectionnement professionnel est entendue toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail, compte tenu des exigences dictées par l'évolution technique et technologique et ceci, par un relèvement continu du niveau de connaissances du travailleur et de ses capacités.

Ce type d'action s'adresse exclusivement à des agents en fonction dans l'Entreprise et à la différence de la FPS n'entraîne ni changement de statut ni de poste pour le travailleur. Il correspond à la notion de formation continue et sur le tas.

En 2013 les différentes catégories d'employés de la SONELGAZ/CEEG ont bénéficié d'un perfectionnement professionnel que nous présentons dans le tableau ci-après :

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

Tableau N°=01 la formation perfectionnement par catégories socioprofessionnelles :

Catégories Socioprofessionnelles	Nombre d'agents
Cadre	995
Maitrise	68
Exécution	02
TOTALE	1065

Source : SONELGAZ/CEEG, Direction ressources humaines, 2013

(Voir annexe N°I : Évolution des réalisations de perfectionnement professionnel 2011-2013)

2.3. Le recyclage

Par recyclage, est entendue, toute action de formation visant à permettre, au travailleur, d'occuper un poste de travail dont les tâches sont différentes de celles de son poste de travail, mais de même niveau de qualifications. Le Recyclage doit être entendu dans le sens de reconversion. Il s'adresse exclusivement à des agents en fonction dans l'Entreprise. Ce type d'action peut concerner les travailleurs se trouvant dans l'obligation de changer d'activité pour des raisons de santé ou devant changer de filière professionnelle (mutation type horizontal)

3. Modalités et Moyens de mise en œuvre de la Formation Professionnelle :

3.1. Planification et Programmation de la Formation Professionnelle :

Les actions de formation menées par l'Entreprise doivent faire l'objet d'une planification pluriannuelle et de programmes annuels élaborés au niveau de l'unité et de l'Entreprise et transmis à la tutelle pour approbation.

- a- Au niveau de l'unité : La Structure ressource humaine en association avec les délégués du personnel est chargée d'élaborer et de proposer le plan de formation de l'unité et d'en assurer l'exécution. L'unité se fait assister dans ces tâches, par les services techniques (et gestionnaires) compétents dans les différentes discipline ou il est nécessaire de former.

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

A ce titre elle a pour tâches :

- De définir les besoins en formation professionnelle de l'unité
- De proposer les actions à réaliser dans le cadre du plan de formation
- De proposer les moyens nécessaires à la réalisation du plan de formation
- D'élaborer le projet de budget de formation de l'unité
- D'assurer l'exécution du plan de formation arrêté par l'unité
- De dresser un bilan périodique de l'exécution du plan de formation
- D'assurer l'affectation et la mise en place des travailleurs formés

- b- au niveau de l'Entreprise : La Direction des Ressources Humaines est chargée d'élaborer et de proposer le plan de formation de l'Entreprise et de veiller à son exécution.

A ce titre elle a pour tâches :

- De collecter, d'analyser et d'exploiter les plans de formation des unités et de proposer le plan de formation de l'Entreprise et de budget y afférent ;
- de veiller à la mise en œuvre du plan de formation de l'Entreprise arrêté conformément à la réglementation en vigueur ;
- De contrôler l'exécution du plan et du budget de formation ;
- De veiller à l'intégration des travailleurs formés u poste de travail, objet de la formation.

Le plan de formation moyen terme donne lieu à une programmation annuelle centralisée, de cette programmation découlera un programme d'action annuel pour chaque unité .Ce programme doit permettre à l'unité d'entreprendre la réalisation de ces actions de formation et de prévoir le retour des agents formés pour son compte.

Le plan annuel ainsi élaboré, doit définir les points suivants :

- La nature et les types d'actions à mener.
- Le nombre de travailleurs concernés par ces actions.

En préconisant le type de formation, les filières professionnelles, les durées et les niveaux de qualifications visés.

- Les moyens matériels et humains nécessaires à la réalisation du plan de formation.
- Le budget nécessaire.
- l'échéancier de réalisation des actions projetées.

(Voir en Annexe I : les prévisions de dépense de formation pour 2015-2017)

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

3.2. Les moyens de formation

Pour réaliser les actions de formation programmées, l'Entreprise est dans l'obligation de faire appel à des moyens aussi bien internes qu'externes, toute fois l'entreprise doit utiliser en priorité les moyens humains et matériels dont elle dispose.

- a- Les moyens internes à l'Entreprise : Les actions de formation sont réalisées :
- Sur les lieux de travail de l'Entreprise ;
 - Dans tous les locaux aménagés, à cet effet et relevant de l'Entreprise.

L'Entreprise, à cet effet, satisfait en partie ses besoins en formation par le biais de ses structures internes et notamment :

- Le Centre de formation de BEN AKNOUN (CBA) exclusivement orienté vers la formation en gestion.
- L'École technique de Blida (E T B) et le centre de formation d'Ain M'lila (CAM)

- b- Les moyens externes à l'Entreprise : Outre les moyens internes, l'Entreprise peut recourir aux moyens externes pour la réalisation de son plan de formation. Ces moyens externes sont de 02 types :

- Les centres et établissement relevant d'autres organismes
- Les groupements inter- entreprises de formation professionnelle est la communauté de moyens humains, matériels et financiers, constitué par les apports de 02 ou plusieurs entreprises, pour la réalisation d'actions communes de formation professionnelle.

Tableau N°2 : REALISATIONS PAR MOYENS/STRUCTURES DE FORMATION POUR L'ANNEE 2013

	Cadre		Maitrise		Exécution		Total	
	agents	H/jours	agents	H/jours	Agents	H/J	Agents	H/J
FORMATION PROFESSIONNELLE SPECIALISEE								
Structures IFEG	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyens propres	0	0	0	0	0	0	0	0
Structures Nationales	0	0	0	0	0	0	0	0
Structures Etrangères	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0
PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL								
Structures IFEG	646	4640	62	429	1	5	709	5074
Moyens propres	0	0	0	0	0	0	0	0
Structures Nationales	130	406	1	45	1	45	132	496
Structures Etrangères	219	456	5	15	0	0	224	471
Total	995	5502	68	489	2	50	1065	6041

Source : Fiche technique de l'entreprise

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

3.3. Contrôle de la formation professionnelle en Entreprise :

Le contrôle de l'exécution du plan de formation est assuré par les unités, la Direction des Ressources Humaines pour le compte de l'Entreprise, ainsi que par la tutelle. Le contrôle technique et pédagogique est assuré par des personnels et des structures spécialisées du Ministère de la formation professionnelle qui est destinataire d'un exemplaire du plan de formation.

3.4. Conditions d'envoi en formation :

Les cycles de formation professionnelle et de perfectionnement organisés par l'Entreprise sont destinés, aussi bien pour les travailleurs de l'Entreprise, que pour les futurs travailleurs de l'Entreprise ou pré salariés, aussi, les conditions d'envoi en formation diffèrent selon que les candidats appartiennent à l'une ou l'autre des catégories.

3.5. Le contrat de formation :

Le travailleur ou le pré salarié admis à un cycle de formation Professionnelle d'une durée supérieure à 03 mois doit signer un contrat de formation par lequel il s'engage à respecter certaines dispositions et notamment :

- Suivre régulièrement le cycle de formation objet du contrat
- Les modalités de contrôle de l'assiduité, de la discipline et du déroulement de la formation.
- Les dispositions du règlement intérieur de l'organisme au sein duquel se déroule la formation.

Le travailleur ou le pré-salarié doit s'engager à servir l'Entreprise Pour chaque formation dont il a bénéficié, pour une durée effective fixée dans son contrat de formation.

Le contrat de formation doit comporter les indications citées ci-dessus et notamment :

- L'objet de la formation ;
- Le lieu, la durée et les conditions de formations ;
- La rémunération du travailleur ou le montant du pré salaire selon le cas, pendant la formation ;
- Le niveau de qualification visé ;
- Le cas de résiliation de contrat et les mesures y afférentes ;
- Le poste de travail à l'issue de la formation.

Un contrat de fidélité est établi et signé par l'agent concerné et la Direction de l'entreprise, ce contrat définit toutes les obligations du présalaire ainsi que les dispositions de durée de l'engagement et les conditions financières.

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

4. Méthodologie d'identification des besoins de formation :

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

ALAIN MEIGNANT (Manager la formation)

« C'est l'identification de l'Ecart susceptible d'être réduit par la formation entre les compétences nécessaires pour exercer un métier et les compétences réelles d'un individu ou un groupe d'individus à un moment donné. »

Les normes AFNOR

La formation a toujours occupé une place importante au niveau de l'Entreprise. Elle s'est fortement développée depuis les années 90 avec l'avènement de la loi 90-11¹, depuis, l'entreprise a recherché des approches, des techniques, des méthodes qui permettent de mieux manager la formation et d'accroître la rentabilité de l'investissement formation. L'évolution des approches d'analyse des besoins a conduit à valoriser le rôle du responsable hiérarchique et en particulier l'entretien annuel d'appréciation du personnel.

4.1. Le rôle du responsable hiérarchique :

Le responsable hiérarchique doit considérer la formation comme faisant partie de ses responsabilités. C'est à lui de vérifier que ses subordonnés ont les capacités et les connaissances suffisantes pour effectuer leurs tâches. Il analyse les besoins en formation au fur et à mesure que ceux-ci se font sentir ; en particulier lorsque l'organisation est confrontée à des changements technologiques. Le responsable hiérarchique doit être conscient que la formation est un besoin, d'une part, pour l'organisation afin de faire face à la concurrence, et d'autre part, pour le salarié soucieux de développement le responsable hiérarchique doit identifier le besoin réel de formation.

Dans de nombreuses situations, la formation s'impose comme une nécessité, notamment lorsque l'organisation remplace ses vieilles machines par d'autres, plus complexes et plus modernes (cas de l'activité production dans les centrales).

¹ <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/9557/64805/F97DZA01.htm> Voir ANNEXE II

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

Mais les raisons sont parfois difficiles à déceler, ce qui exige de mener une enquête approfondie pour connaître les besoins des agents.

C'est au responsable Hiérarchique de juger si un collaborateur a besoin de formation, comme dans des situations où il ne sait pas comment exécuter ses tâches ou fait face à de nombreux projets qu'il ne saurait réaliser, et dans la mesure où il peut accomplir ses tâches, mais insuffisamment bien.

Par exemple, un agent peut ne pas avoir été assez formé et effectuer ses tâches sans avoir appris à respecter les normes de sécurité.

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

Il peut comparer la description des tâches des postes aux compétences que le subordonné possède actuellement, et définir celles qui peuvent être développées au moyen de la formation.

Une fois déterminées les connaissances que le subordonné doit acquérir, le responsable hiérarchique doit rechercher les meilleures modalités d'acquisition.

Enfin, le responsable doit avoir une vision à moyen terme des possibilités d'évolution de chacun de ses collaborateurs.

L'entretien annuel d'évaluation joue un rôle clé dans la procédure d'analyse des besoins de formation de l'agent.

4.2. L'entretien annuel de formation :

Pour mener à bien cet entretien annuel de formation, le hiérarchique et le collaborateur ont à leur disposition un certain nombre d'information :

- Les informations individuelles telles que la formation initiale, les formations suivies dans le passé et en particulier sur les 03 dernières années, les postes occupés, les résultats et les évolutions programmées ;

- Les informations sur les orientations de formation de l'Entreprise, les principales actions envisagées, les priorités dégagées et les budgets disponibles.

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

- Les informations sur la réglementation (autorisation d'absence pour formation, capital de temps de formation ...)
- Les informations sur la cartographie des métiers, les guides de formation par filières
- L'entretien compte plusieurs étapes dont les principales sont énumérées ci-après :
 - 1- Le rappel des formations suivies depuis et l'évaluation actuelle de leur apport
 - 2- Le bilan de son rôle actuel dans l'équipe et de son travail
 - 3- Les besoins de formation ressentis
 - 4- Le débat entre le hiérarchique et le collaborateur sur le plan individuel de formation (PIF) sur 1 an et sur 3 ans
 - 5- L'adaptation d'une fiche de proposition qui sera transmise à la structure formation.

Au niveau de Sonelgaz, il n'existe pas à proprement parler « un entretien annuel de formation » mais un système d'évaluation annuelle qui englobe une appréciation annuelle de l'agent :

- Le rendement
- Le rôle
- Et entre autres la formation. Concernant cette fonction, il existe un volet intitulé « Actions de formation proposées »

Ce volet n'est pas exploité à sa juste valeur par la majorité des responsables hiérarchiques.

L'entretien annuel est un élément clé dans le recueil des données et l'analyse des besoins par la structure formation.

Pour éviter que ces entretiens ne deviennent une routine dénué de signification, il faut veiller à la formation de ceux qui les réalisent, à l'exploitation effective des résultats et à l'intégration de l'entretien et particulièrement celui de la formation dans le cadre de la personnalisation de la GRH.

4.3. Le Rôle de la structure formation

En amont, la structure formation doit veiller au bon déroulement des entretiens annuels pour les dispositions concernant la formation des agents et plus particulièrement celles des hiérarchiques qui doivent être formés dans ce domaine pour mener à bien leurs

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

tâches. Elle doit veiller également à la conception des supports et à l'organisation des entretiens y afférents.

En aval, la structure formation traite les propositions, valide ou non les choix négocie les modalités, arrête les décisions et élabore le plan de formation global.

4.4. Schématisation des cas d'identification des besoins

Les cas d'identification des besoins en formation peuvent être inventoriés à travers quatre (04) types d'hypothèses :

1^{ère} Hypothèse - Besoin d'organigramme sur des emplois vacants

Dans ce cas il s'agit d'identifier tous les postes vacants afin d'identifier les besoins en formation correspondants. Exemple : Postes de chefs d'équipe distribution Electricité laissés vacants par des agents partis en retraite ou décédés etc. ...

Dans tous les cas de figure de cette hypothèse l'identification du besoin en formation concerne un poste vacant.

2^{ème} Hypothèse - Besoin d'évolution économique technique et ou technologique

- poste cible
- poste nouveau

Exemple : La décision prise par les pouvoirs publics d'ouvrir le secteur de l'électricité et du gaz à la concurrence a eu des incidences sur le statut, l'organisation et la culture d'entreprise.

L'Entreprise devait dans ce cadre se préparer à passer d'une culture « produit » vers une approche « client » qui place le client au centre de ses préoccupations. Pour cela une des décisions prises par l'Entreprise a été la redynamisation de la fonction commerciale qui s'est traduite par la création d'une Direction Commerciale et le développement des activités commerciales existantes.

Ceci a débouché sur l'émergence de nouveaux métiers de CADRE COMMERCIAL et d'INGENIEUR D'AFFAIRES.

Dans notre exemple : La formation vise comme objectif le développement des compétences dans le domaine du commercial d'une vingtaine de cadres de profil ingénieur électrotechnicien à recruter au niveau de l'Entreprise de façon à leur

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

permettre d'assurer efficacement les responsabilités du poste d'ingénieur d'affaires. Il s'agit dans ce cas d'une nouvelle qualification.

3^{ème} Hypothèse : - Besoin de gestion de la Ressource Humaine

- Poste Cible

Exemple : Poste à nombre évolutif – poste à ratios suite à évolution des paramètres. La structure commerciale dispose de 2 attachés commerciaux. son nombre d'abonnés augmente jusqu'au seuil à lui permettre le recrutement d'un 3^{ème} attaché commercial.

4^{ème} Hypothèse : - Besoin d'organisation et de restructuration

- Poste Cible
- Poste nouveau

Exemple : restructuration – le Centre de Distribution devient Direction Régionale. A cet effet beaucoup de nouveaux postes ont été créés, il faut les identifier et recruter le personnel pour les occuper en passant par la formation appropriée.

Section2 : Résultats et synthèse de la recherche

Afin de répondre à notre problématique, qui consiste à connaître l'implication de la formation dans l'amélioration des compétences des agents formés et par la même occasion, l'optimisation des performances de l'entreprise, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de la SONELGAZ/CEEG, que nous allons présenter dans cette section.

1. Présentation de l'enquête :

Durant notre travail de recherche portant sur le domaine de la formation en entreprise, nous avons effectué un stage de trois mois au niveau du département formation de la SONELGAZ/CEEG.

1.1. L'objectif de l'enquête :

Notre objectif consiste à montrer l'importance de la formation et son apport au sein de l'entreprise SONELGAZ. Et pour cela nous avons mené une enquête au niveau de la Compagnie de l'Engineering de l'électricité et du gaz (CEEG) de la SONELGAZ de Gue de Constantine, en utilisant un questionnaire (voir annexe III).

1.2. La population de l'enquête :

Nous avons pris pour cible, l'ensemble des agents ayant suivie une action de formation de type perfectionnement professionnel en finance et comptabilité, dont le nombre est de 19 agents.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

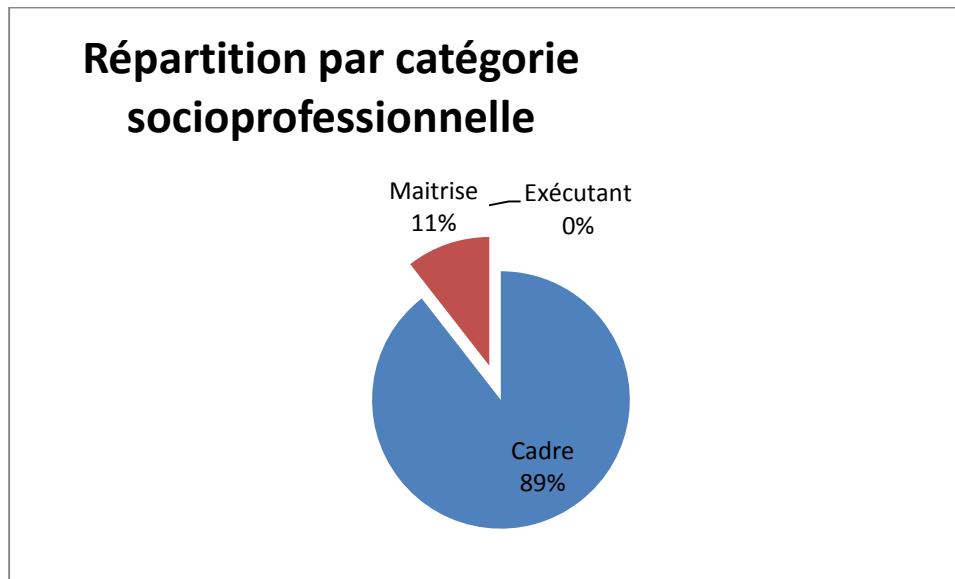
- Questions fermées : réponses par oui ou non ;
- Questions semi-ouvertes : réponses au choix multiples ;
- Une question ouverte.

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- Et enfin, le dépouillement.

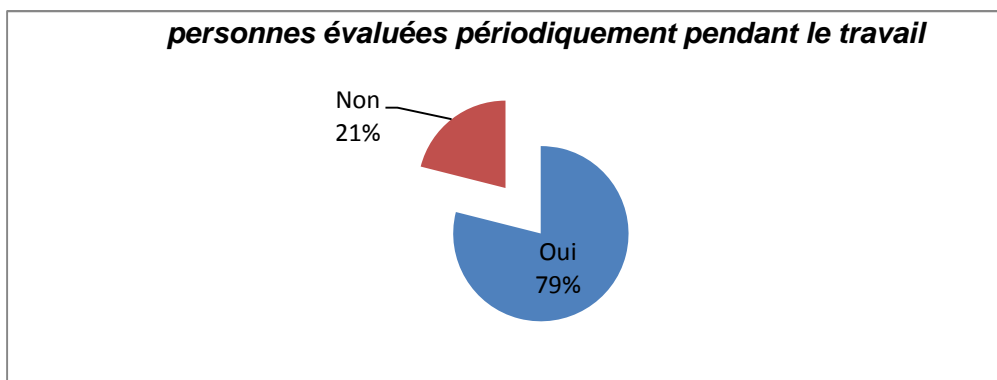
2. Dépouillement et analyse du questionnaire :

Graphique n°1 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle



Parmi les 19 personnes interrogées, 89% des formés sont des cadres. Les restants font partie de la catégorie Maitrise représentés quand à eux par 11% de l'échantillon. Nous remarquons que les cadres représentent la majorité.

Question n° 1 : Etes-vous évalué périodiquement pendant le travail ?

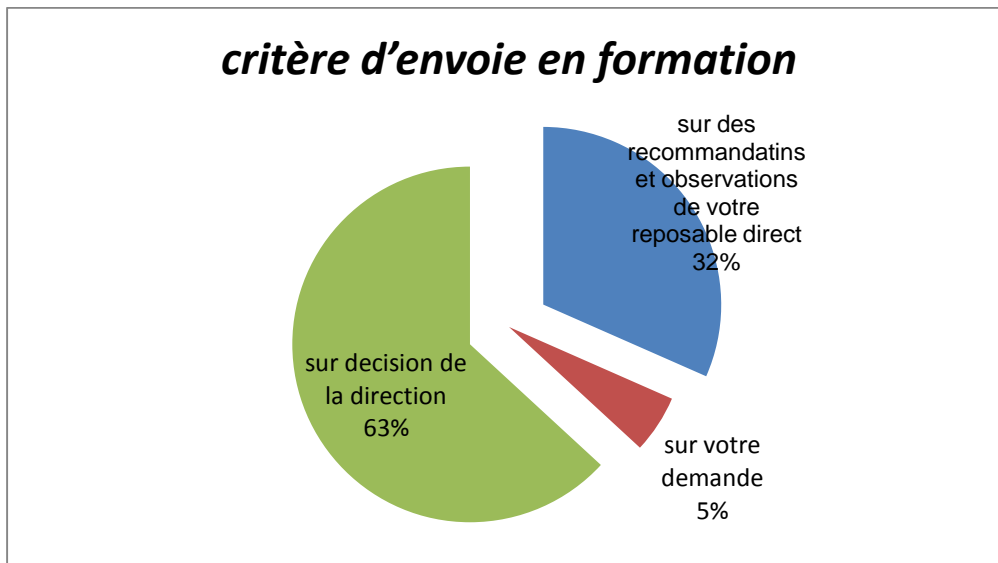


Graphique n°2 : évaluation périodique pendant le travail

D'après le graphique n°2, nous constatons que 79% des personnes interrogées ont été évaluées d'une façon périodique pendant leur travail, contre seulement 21% qui ne l'ont pas été.

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

Question n° 2 : Sur quel critère êtes-vous envoyés en formation ?

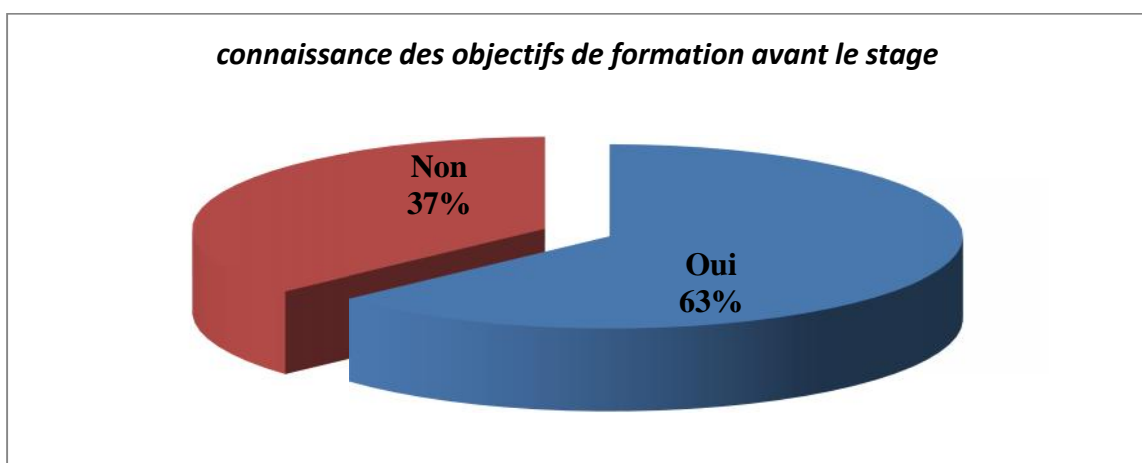


Graphique n°3 : critère d'envoi en formation

Le graphique ci-dessus nous permet de constater qu'à SONELGAZ/CEEG, le personnel est souvent envoyé en formation par décision de la direction ou bien, sur les recommandations et observations de leur responsable direct, dont les taux sont successivement 63 % et 32%.

Tandis que 5 % seulement des personnes interrogées sont envoyées en formation sur demande individuelle.

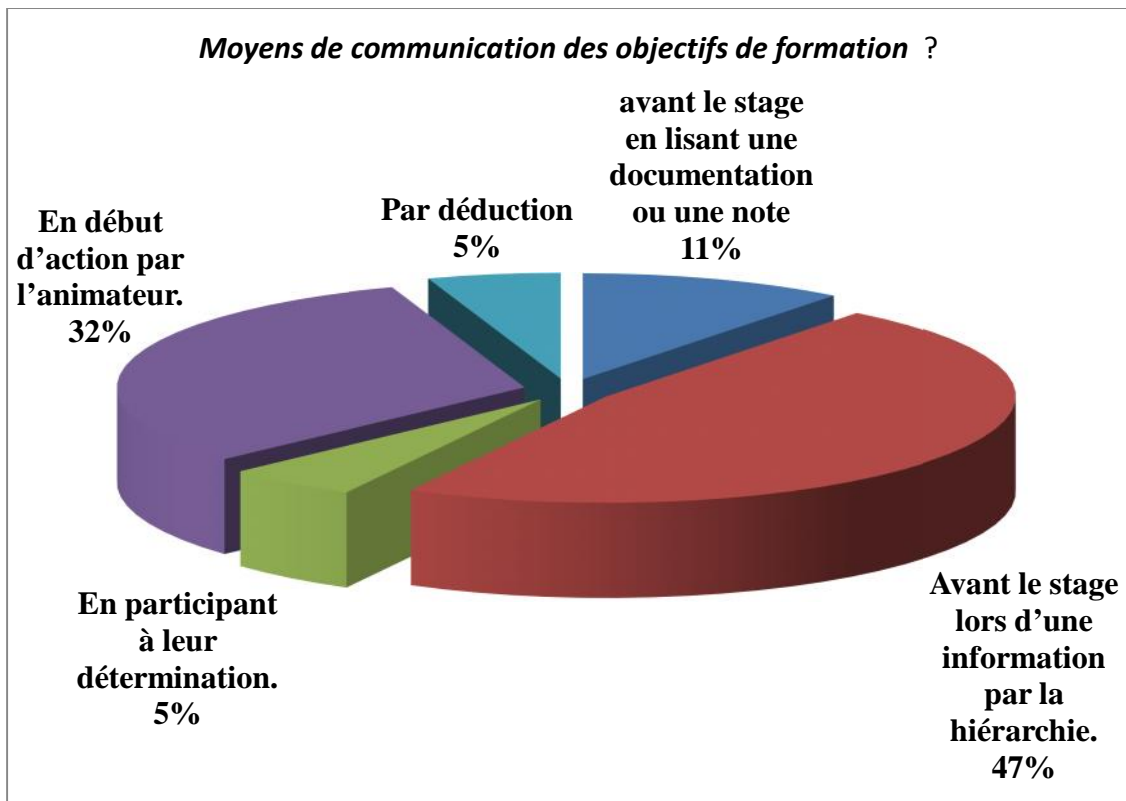
Question n° 3 : Avant votre stage de formation, étiez-vous au courant des objectifs de formation ?



Graphique n°4 : Connaissance des objectifs de formation avant le stage

Plus que la moitié (soit 63 %) des personnes interrogées était au courant des objectifs de formation avant le stage.

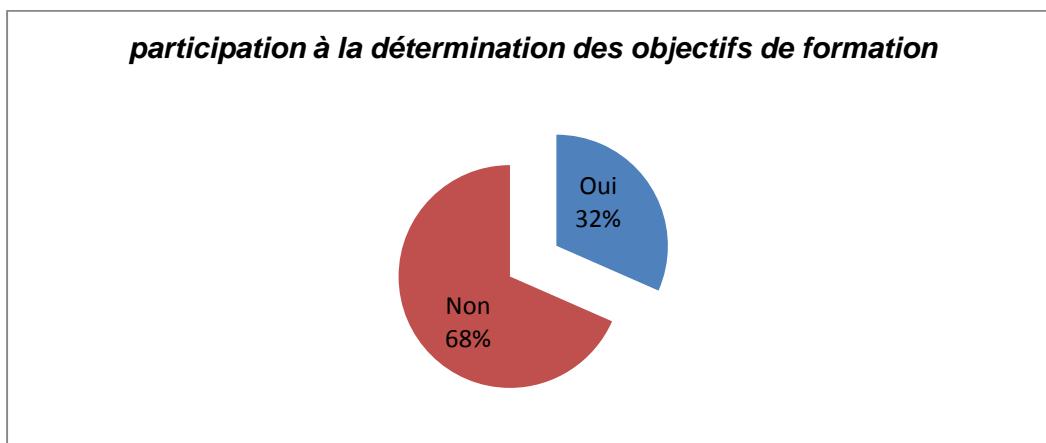
Comment en avez-vous pris connaissance ?



Graphique n°5 : Moyens de communication des objectifs de formation.

Nous constatons que 47% des personnes qui étaient au courant des objectifs de leur formation l'ont été avant le stage lors d'une information par la hiérarchie.

Question N°4 Avez-vous participé à la détermination des objectifs de votre formation ?

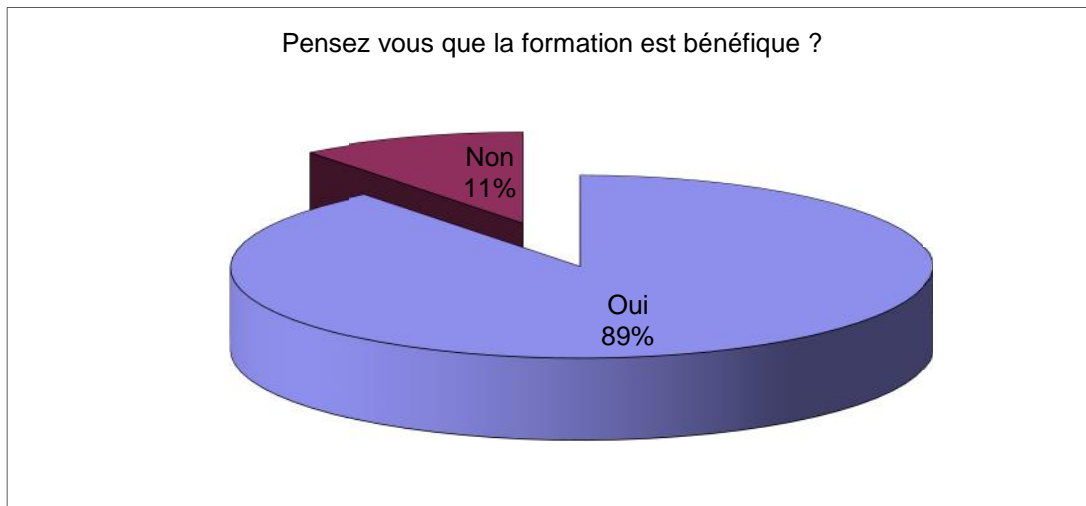


Graphique n°6 : Participation a la détermination des objectifs de formation.

La majorité, soit 68 %, de notre population n'ont pas participé à la détermination des objectifs de leur formation.

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

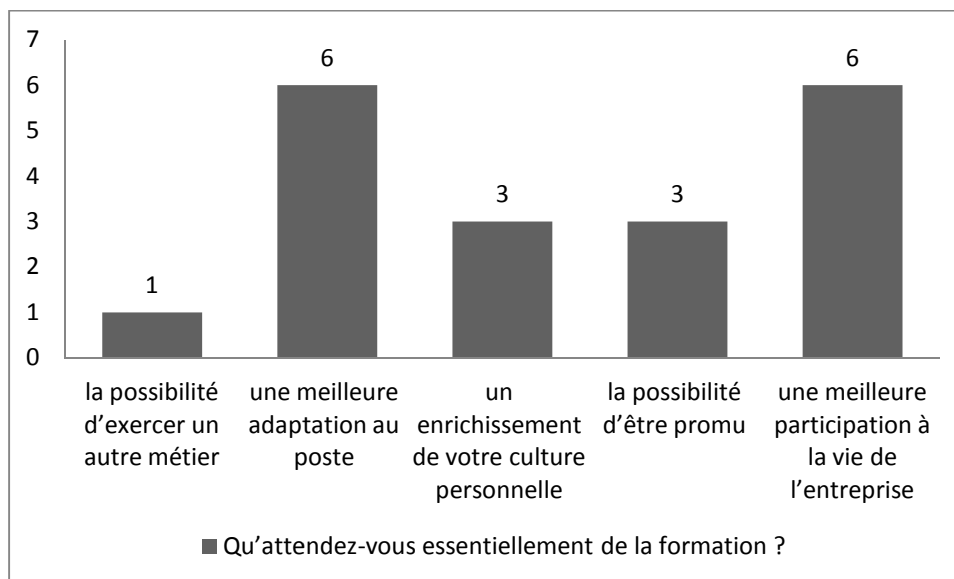
Question n° 5 : pensez-vous que la formation est bénéfique ?



Graphique n°7 : Pensez-vous que la formation est bénéfique ?

La majorité des personnes interrogées, soit 89 %, affirment que la formation est bénéfique.

Question n° 6 : Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

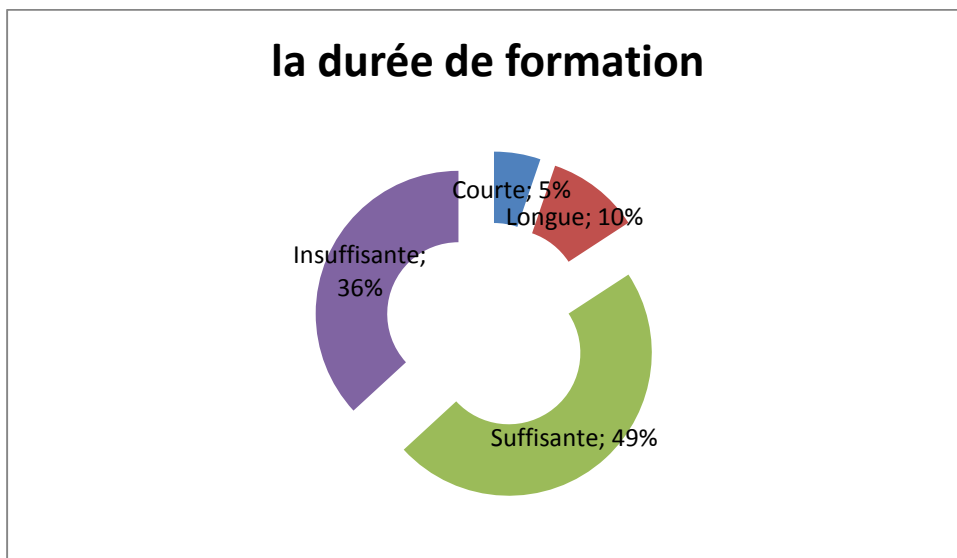


Graphique n°8 : Les attentes de la formation.

Le personnel attend essentiellement de sa formation :

- une meilleure adaptation au poste et une meilleure participation à la vie de l'entreprise, avec des taux égaux, soit 31 %.
- D'acquérir un enrichissement de sa culture personnelle et qu'il soit promu, avec des taux égaux de 15 % par rapport aux autres propositions ;
- Quant à l'exercice d'un autre métier, ça ne représente que 5%.

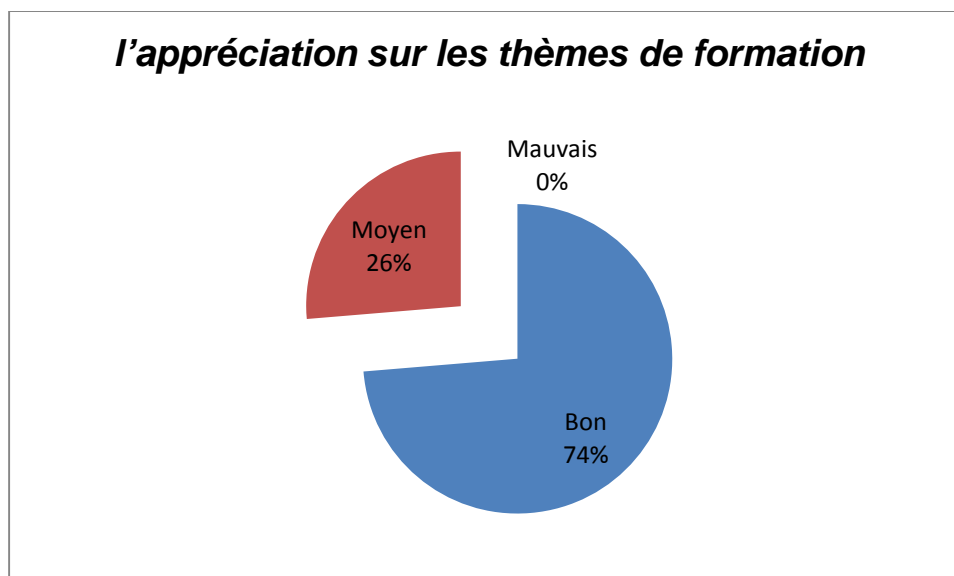
Question n°7 : Pour vous la durée de formation est ?



Graphique n°9 : La durée de la formation.

Le graphique ci-dessus nous montre que 49% de notre population pensent que la durée de leur formation est suffisante contre 5% qui pensent qu'elle était courte et 36% pensent qu'elle est insuffisante.

Question n°8 : Quelle est votre appréciation sur le choix du thème de votre formation ?

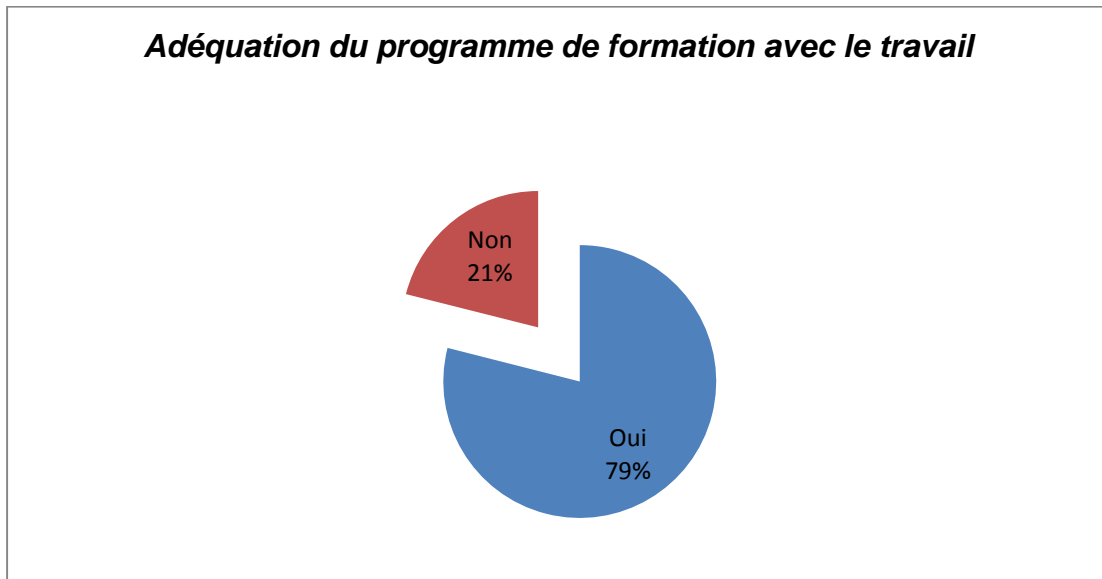


Graphique n°10 : Appréciation des thèmes de formation.

Nous remarquons que plus de la moitié (74 %) des interrogés trouvent que le choix de leur thème de formation est bon, contre 26% qui le trouve moyen.

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

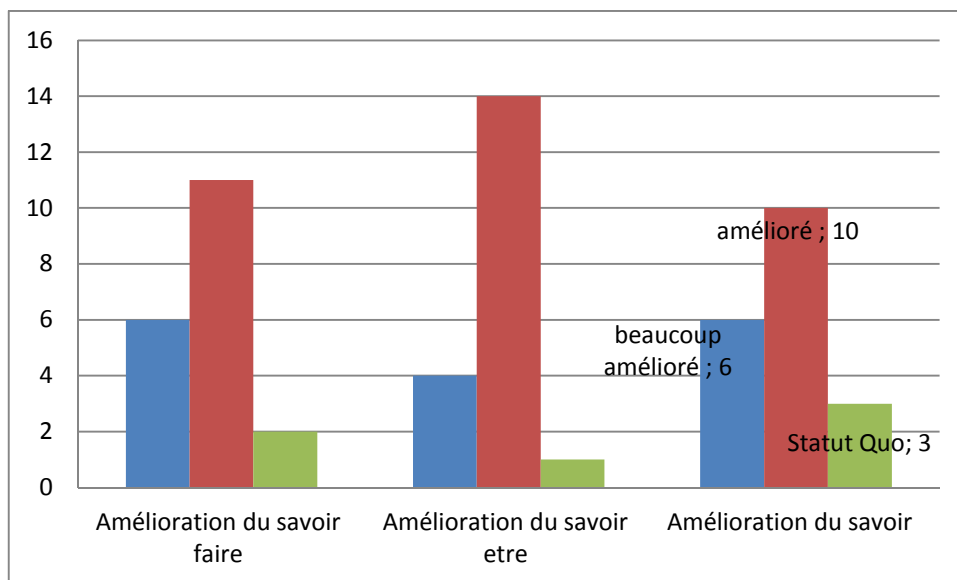
Question n° 9 : le programme de formation est-il en adéquation avec votre travail ?



Graphique n°11 : Adéquation du programme de formation avec le travail.

Nous constatons que la majorité de la population (79%) considère que le programme de formation est en harmonie avec leur travail contre seulement 21% qui pensent le contraire.

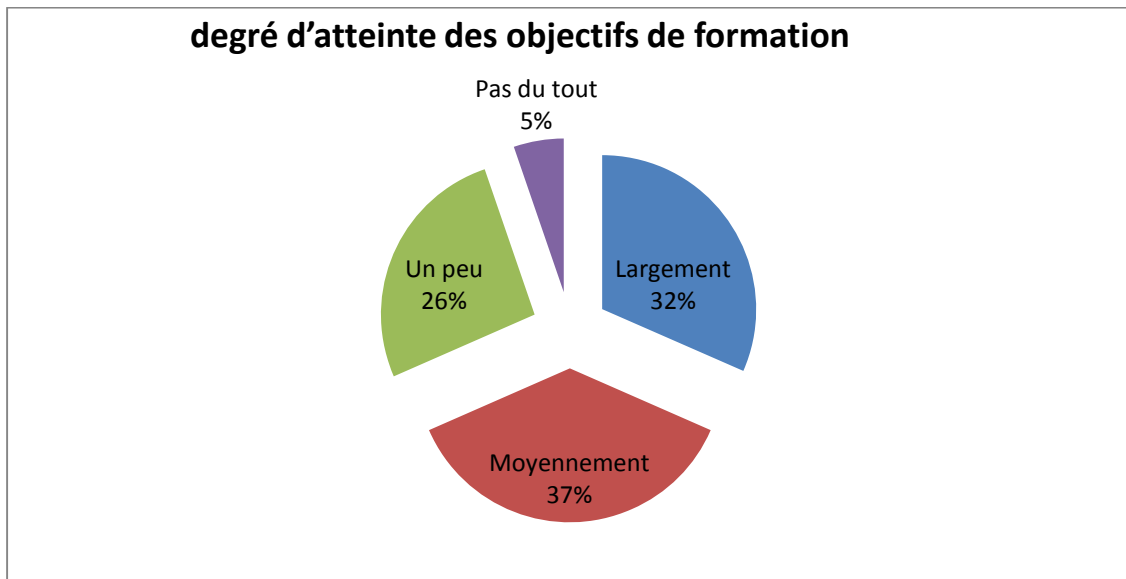
Question n° 10 : après avoir reçu une formation, considérez-vous que :



Graphique n°12 : L'amélioration du savoir, savoir être et savoir faire.

D'après le graphique ci-dessus nous remarquons que les personnes interrogées estiment que leurs niveaux correspondant au savoir, savoir-faire et au savoir être s'est globalement améliorer.

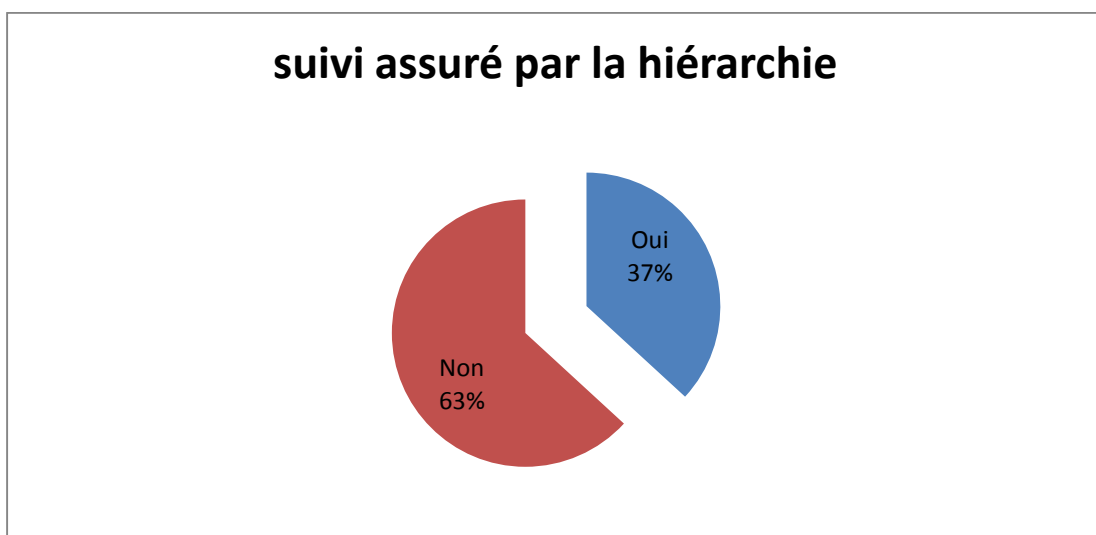
Question n°11: Selon vous les objectifs de votre formation ont ils été atteints ?



Graphique n°13 : degré d'atteinte des objectifs de formation.

37 % des questionnés estiment que les objectifs de leur formation ont été atteints moyennement. 5 % trouvent qu'ils n'ont pas été atteints comme le démontre le graphique ci-dessus.

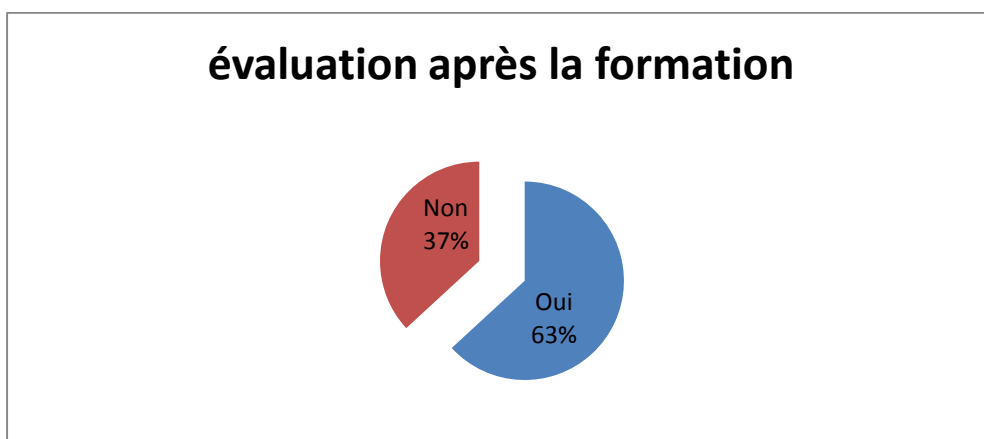
Question n° 12 : Y'a-t-il un suivi assuré par votre hiérarchie pour vous aider dans la mise en pratique de votre formation ?



Graphique n°14 : Suivi assuré par la hiérarchie.

Ce graphique nous indique que 63 % des personnes interrogées ne sont pas aidées par leur hiérarchie pour la mise en œuvre de leur formation.

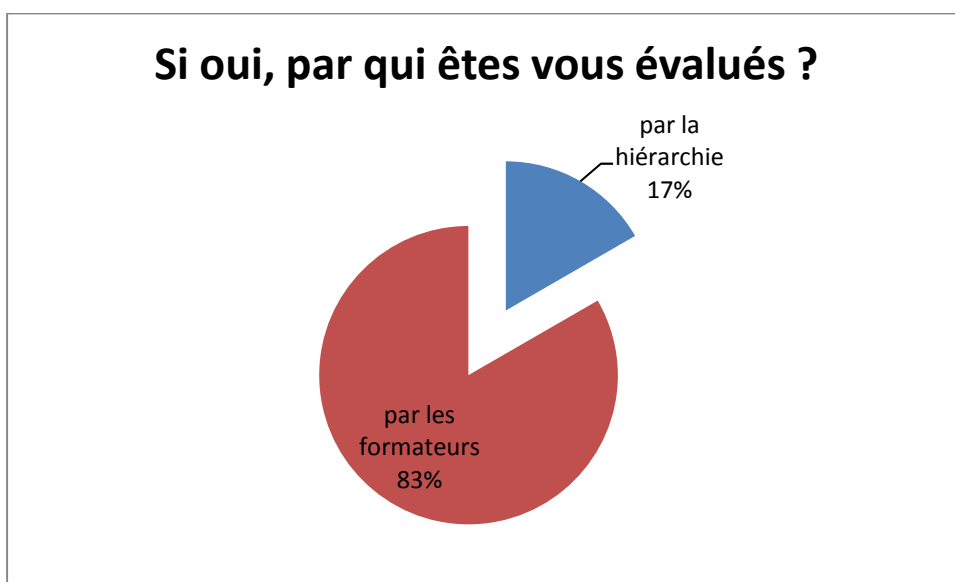
Question n°13 : Etes-vous évalué après votre stage de formation ?



Graphique n°15 : évaluation après la formation.

63 % de notre population sont évalués après leur stage de formation contre 37% qui ne le sont pas.

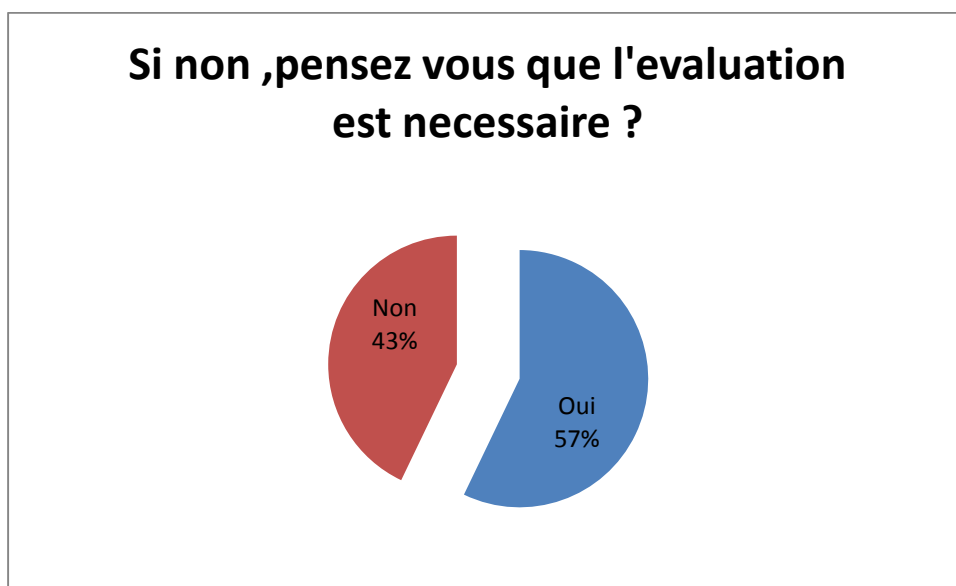
Si oui, par qui êtes vous évalués ?



Graphique n°16 : type d'évaluation.

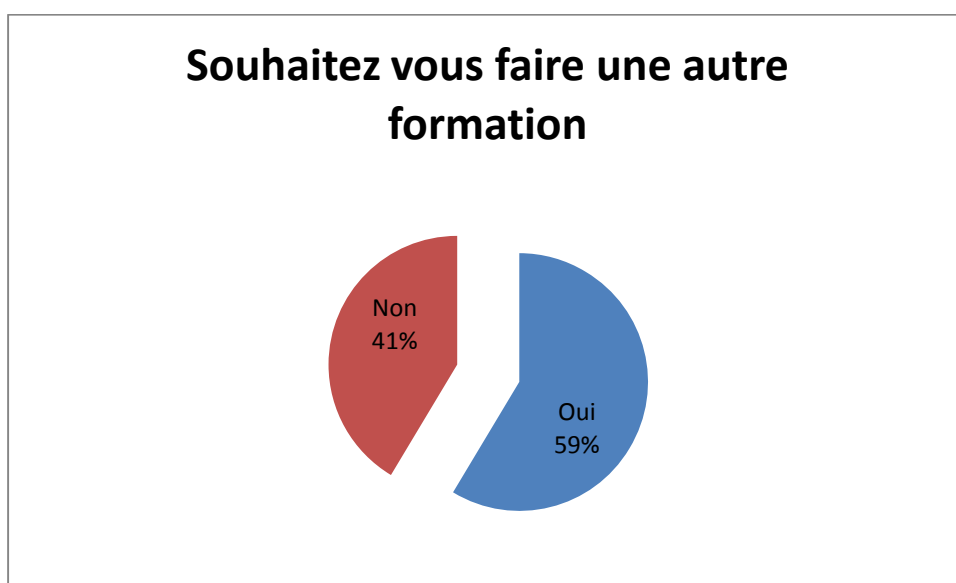
D'après le graphique n°16, nous constatons que 83 % des formés sont évalués, après leur stage de formation, par les formateurs.

Si non, pensez vous que l'évaluation est nécessaire ?



Concernant les personnes non évaluées après leur stage de formation, 57 % pensent que l'évaluation est nécessaire.

Question n°14 : Souhaitez-vous une autre formation ?



59 % des interrogés désire bénéficier d'une autre formation.

3. Interprétation des résultats du questionnaire

Afin d'interpréter le mieux possible les résultats de notre questionnaire, nous avons jugé utile de diviser ce dernier en plusieurs thèmes ce qui facilitera l'analyse et la compréhension.

3.1. L'identification des besoins en formation

-/ L'évaluation périodique du personnel nous permet de situer et de caractériser le degré de compétence actuel de l'agent et le degré ou niveau de compétence ciblé tel que défini par le profil du poste occupé ou à pourvoir.

D'après les résultats du questionnaire, nous remarquons que 79 % des formés ont été évalués pendant leur travail et ceci est valable pour toutes les catégories socioprofessionnelles.

Nous déduisons donc qu'il existe un système d'évaluation du personnel mais qu'il n'est pas généralisé, du fait qu'il reste 21 % des personnes interrogées qui ne sont pas évaluées, certes le chiffre est bas mais ceci peut rendre difficile l'identification des besoins réels en formation.

-/ Concernant les critères d'envoi en formation, les résultats nous permettent de dire que la décision de la direction pour envoyer le personnel en formation, avec un taux de 63 % et les recommandations et observations de leur responsable direct avec un taux de 32%, constituent les critères les plus utilisés à SONELGAZ/CEEG pour envoyer les employés en formation.

-/ Par contre la formation sur demande individuelle du personnel ne représente que 5% des critères d'envoi en formation, ceci peut indiquer une légère non implication des agents à l'activité d'identification des besoins de formation interne.

3.2. Les objectifs de formation

En analysant les résultats des questions trois (3) et quatre (4), nous constatons que 63 % des personnes interrogées (plus que la moitié) étaient au courant des objectifs de leur formation, chose qui contribue efficacement à les atteindre et qui aura un impact positif sur le développement de l'entreprise et la plupart d'entre eux ont pris connaissance de ces objectifs avant le stage lors d'une information par la hiérarchie.

Concernant la détermination des objectifs de formation, nous avons constaté que la majorité des personnes interrogées, toutes catégories socioprofessionnelles confondues,

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

soit 68 %, n'ont pas participé. Il nous semble que cette situation ne permet pas l'implication des personnels formés pour atteindre efficacement les objectifs de formation, et l'expression de leurs besoins personnels.

3.3. Opinions sur les formations reçues :

❖ Les attentes de la formation :

D'après les résultats de la question n°5, 89 % de personnes, affirment que la formation est bénéfique. Ce qui nous permet de déduire que le personnel de la SONELGAZ/CEEG est conscient de l'importance de la formation.

S'agissant des attentes de la formation, nous avons remarqué qu'elles diffèrent

L'analyse de ces résultats montre que les attentes exprimées par les différentes catégories socioprofessionnelles, à savoir : la participation à la vie de l'entreprise, l'adaptation, la promotion et l'enrichissement de la culture personnel contribuent efficacement à l'évolution de l'entreprise et des employés.

❖ La durée de formation :

Concernant la durée de formation, 47 % des interrogés trouvent que la durée de leur formation était suffisante, Contre 41% qui la trouvent « courte » et/ou insuffisante.

❖ Le choix des thèmes de formation :

L'appréciation de plus de la moitié des personnes interrogées sur le choix des thèmes de leur formation est Bonne (74 %), et 26 % trouvent que les thèmes choisis sont moyen. De l'analyse de ces résultats, il ressort que la moitié des personnes formées sont satisfaites des thèmes choisis d'une bonne manière, le reste, est satisfait d'une manière moyenne. Donc globalement, nous pouvons dire que le choix des thèmes a répondu favorablement aux attentes des formés.

En ce qui concerne l'harmonie des programmes de formation avec le travail des personnels formés, la majorité de ces derniers soit 79 % le trouvent en harmonie avec leur travail. Ce qui nous permet de dire que les programmes de formation ont été élaborés d'une manière permettant le développement des compétences du personnel et l'adaptation de

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

l'entreprise aux nouvelles technologiques, c'est-à-dire que les programmes de formation sont adéquats avec les attentes et les besoins du personnel de l'entreprise , ceci peut être expliqué par l'utilisation des méthodes et programmes pédagogiques modernes qui enrichissent le contenu de la formation offerte par des informations actualisées.

3.4. Les apports de la formation :

L'analyse de l'histogramme correspondant au savoir, savoir-faire et au savoir être fait ressortir :

- qu'il y a développement des compétences du fait que les personnels formés attestent qu'ils ont enrichis leurs connaissances (savoir) , et ont pu les appliquer sur le terrain (savoir-faire) et que leur savoir être a été également amélioré.

- ce résultat nous permet de déduire que la formation est un outil efficace pour développer les compétences des ressources humaines, ceci aura certainement des répercussions positives sur la motivation du personnel et sur le développement de l'entreprise.

3.5. L'atteinte des objectifs de formation :

32% des personnes interrogées estiment que les objectifs de leur formation ont été atteints largement ainsi que 37% estime qu'ils ont été atteints moyennement. Ce qui nous permet de déduire que plus que la majorité des interrogés soit 69% (32 + 37) affirment que les objectifs ont été atteints.

3.6. Le suivi

L'exploitation des résultats relatifs au suivi du personnel par leur hiérarchie après la formation pour les aider à mettre en œuvre leurs acquis, nous permet de constater que 63% de notre population n'ont pas été suivis.

Nous pensons que cette situation ne permet pas aux responsables de s'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir-faire acquis et de l'amélioration des performances de chaque formé après formation.

3.7. Système d'évaluation :

Les résultats obtenus de la question relative à l'évaluation ont montré que 36% de notre échantillon ne sont pas évalués après leur stage de formation ; et que 57,14 % de ces derniers affirment qu'elle est nécessaire, ce qui montre qu'ils sont conscients

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

de l'importance de l'évaluation. Car celle-ci leur permet de connaître leurs points forts et les points à améliorer et donc d'adhérer et d'être motivé pour suivre une action de formation.

Concernant les personnes qui ont été évaluées à savoir 63 % des personnes interrogées, 83,33 % ont été évalués par les formateurs et non pas par la hiérarchie. Cette dernière a procédé uniquement à l'évaluation de 16,66 %.

Nous constatons donc que l'évaluation des personnels après leur formation n'a pas été généralisée par la direction d'une manière à toucher l'ensemble des formés. Ce qui ne permet pas la connaissance et l'évaluation des effets de la formation et par conséquent il sera difficile pour l'entreprise de savoir si les objectifs, qu'elle voulait atteindre par le biais de la formation, ont été atteints ou non et d'identifier les nouveaux besoins en formation.

3.8. Les besoins en formation

D'après l'analyse des résultats concernant le souhait des personnes formées à bénéficier d'une autre formation, nous constatons que la majorité des personnes interrogées (59 %) désirent bénéficier d'une autre formation. Bénéficiaire d'une autre formation vise à combler une insuffisance chez le personnel, donc améliorer son niveau et permettre à l'entreprise de mieux gérer ses activités.

- **Thèmes proposés**

Pour les suggestions, les personnes interrogées ont proposé des formations sur :

- Des formations spécialisées en rapport et en parallèle avec l'avancement technologique ;
- Lois de finance, fiscalité et commerce extérieurs;
- En Excel avancé, Access et en anglais ;
- Management opérationnel ;
- sur la relation administrative entre les agents et leur responsable hiérarchique dans le cadre du management pour améliorer la gestion.

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

4. Synthèse globale :

Investir dans la formation pour accroître les compétences et l'employabilité des travailleurs exige des organisations de se doter non seulement des ressources professionnelles pour encadrer les efforts mais de mettre en place une structure de gestion efficace de la formation continue.

Au cours de cette section nous avons essayé de mettre en évidence la relation entre formation et développement des compétences au sein de la SONELGAZ/CEEG, nous avons pu retenir les éléments suivants :

- ✓ Existence d'une méthodologie d'identification des besoins en formation au niveau de l'entreprise ce qui est conforter par les résultats du questionnaire concernant l'identification des besoins qui se fait par le biais d'une évaluation périodique pendant le travail ;
- ✓ Plus de la moitié des interrogés étaient au courants des objectifs de leur formation ce qui contribue efficacement à les atteindre ainsi avoir un impact positif sur leur performance et implication au sein de l'entreprise;
- ✓ Cette formation a permis a la majorité des formés d'approfondir leurs connaissances, ce qui confirme que la formation est un outil efficace pour l'amélioration des compétences du personnel mais aussi le développement de l'entreprise ;
- ✓ Par contre nous avons remarqué que l'évaluation après la formation est effectuer par les formateur pour la plus part des interrogées et non par leurs responsable hiérarchique ;
- ✓ Pour finir, nous avons relevé une grande importance accordée par le personnel interrogé à la formation étant donnée la pertinence et le nombre de thèmes proposée par ces derniers, ceci confirme leurs implication au sein de l'entreprise.

Chapitre III : La formation au sein de la SONELGAZ/CEEG

Ainsi cette étude nous a permis d'avoir une idée sur les procédures de formation d'un point de vue théorique et leurs applications sur le terrain dans cette entreprise, cela nous permet aussi de voir les lacunes et perspectives des employés en matière de formation, ce qui nous amène à proposer les suggestions suivantes :

- Faire participer les agents à tous les niveaux dans la fixation des objectifs et le choix de la formation nécessaire en consolider et renforcer le système de formation ;
- Assurer un suivi et une évaluation périodique par les responsable directe, après la réalisation des actions de formation afin de confirmer l'atteinte des objectifs préétablis ;
- Mettre en place un système d'appréciation des performances (SAP) afin de cibler les points à améliorer, les points forts et les ambitions des individus ;
- Actualisation des thèmes de formation et des programmes pédagogiques de formation selon les besoins.

CONCLUSION

CONCLUSION

Investir dans la formation pour accroître les compétences et l'employabilité des travailleurs exige des organisations de se doter non seulement des ressources professionnelles pour encadrer les efforts mais de mettre en place une structure de gestion efficace de la formation continue.

La formation dans les entreprises modernes et performantes est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines. Elle constitue le passage obligé de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers en développant le savoir-faire.

Tout au long de nos trois mois de stage au sein de la SONELGAZ/CEEG, nous avons essayé à travers cette étude de nous focaliser sur l'importance du facteur humain, et de mettre en évidence la place de la formation et son impact sur le développement des compétences, rendant les ressources humaines facteurs de succès de toute entreprise.

La synthèse de notre travail de recherche, nous amène à croire que la formation au travail est un ressort important de la compétitivité des entreprises. De plus, comme l'avance technologique n'est pas un avantage concurrentiel durable, la performance au travail c'est-à-dire la compétence et la formation du personnel, deviennent des atouts décisifs pour la pérennité de l'entreprise.

Ce travail nous a permis de constater que former le personnel est une préoccupation importante qui conditionne la performance. Ainsi, la préservation du potentiel humain et sa formation constituent un défi majeur pour l'entreprise face à la dynamique de concurrence.

Il n'existe pas de recette miracle qui convienne à tous types d'organisations, la formation des hommes varie en fonction de l'identification des besoins en formation, d'où la nécessité de bien connaître leurs attentes, afin de bénéficier d'une meilleure rentabilité et performance.

CONCLUSION

A travers ce modeste travail qui s'appuie sur une méthodologie scientifique, nous avons essayé de démontrer qu'il existait une relation indéniable entre formation et développement des compétences au sein de la SONELGAZ , sans pour autant avoir la prétention d'affirmer que seule la formation mène vers la performance, ce qui laisse le champ ouvert à d'autres études complémentaires.

Finalement, l'enjeu de la formation est simple pour l'organisation : permettre au personnel de rester un allié de l'organisation pour maintenir la cohésion et l'implication nécessaire a la performance.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrage :

- BARAKATTOOLAH, (Amina) : *Valider les acquis et les compétences*, INSEP consulting éditions, Paris, 2000.
- BARTHOD, (Michael) : *Développement des compétences et stratégie de l'entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 1999.
- JOLIS, (Nadine) : *La compétence au cœur du succès de votre entreprise*, éditions d'Organisation, Paris, 2000.
- LEBOTERF, (Guy) : *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, édition d'Organisation, Paris, 1999.
- Le petit Larousse, *Dictionnaire encyclopédique*, éditions Larousse, Paris, 2006.
- MEIGNANT, (Alain) : *Manager la formation*, édition LIAISONS, 6^{ème} édition, Paris, 2003.
- MEIGNANT, (Alain) : *Manager la formation*, édition LIAISONS 2^{ème} édition, Paris, 1993.
- PERETTI, (Jean-Marie) : *Ressources Humaines*, édition Vuibert, 8^{ème} édition, Paris, 2003.
- SEKIOU, (Lakhdar) et autres : *Gestion des ressources humaines*, édition Debock, Bruxelles, 2001.
- SOYER, (Jacques) : *Fonction formation*, édition d'Organisation, Paris, 19990.
- VERN, (Christine) : *L'évolution des compétences*, éditions LIAISONS, Paris, 2002.
- WEISS, (Dimitri) : *Ressources humaines*, édition d'Organisation, Paris, 2003.

Mémoires :

- SAADI Amina, « Contribution à l'étude de l'ingénierie de la formation », Cas : NAFTAL, mémoire de fin d'études, INC, 2005 ;
- Lalioui Nessrine, « L'impact de la formation sur le développement des compétences relationnel du personnel », cas : Aire Algérie , mémoire de fin d'étude, INC, 2008.

Documents interne a l'organisme d'accueil :

- Bilan de formation pour les années 2011.2012.2013 ;
- plan de formation 2015-2017.

Sitographie (Webographie) :

- www.sonegaz.dz
- <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/9557/64805/F97DZA01.htm>
- <http://www.ernwaca.org/panaf/RQ/fr/definition.php>

Annexes

Listes des annexes :

Annexes I: Évolution des réalisations de formation durant 2011-2013

Annexes II: Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail

Annexes III: Questionnaire.

Annexes I: Évolution des réalisations de formation durant 2011-2013 :

A) Evolution des réalisations de FORMATION PROFESSIONNELLE SPECIALISEE au sein de la SONELGAZ/CEEG :

Années/ CSP	2011	2012	2013
Cadres	0	0	0
Maitrises	4	2	0
Exécutants	0	0	0
Totale	4	2	0

B) Evolution des réalisations de PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL au sein de la SONELGAZ/CEEG :

Années/ CSP	2011	2012	2013
Cadres	642	581	995
Maitrises	41	140	68
Exécutants	0	0	02
Totale	683	721	1065

C) Evolution des dépenses de formation du personnel au sein de la SONELGAZ/CEEG :

Années/ dépense de formation	2011	2012	2013
Montant en KDA	49 163,32	38 136,648	53 768,1
% sur la masse salariale	4%	2,6%	3,3%
% sur le chiffre d'affaires	3 %	1,38%	2,6%

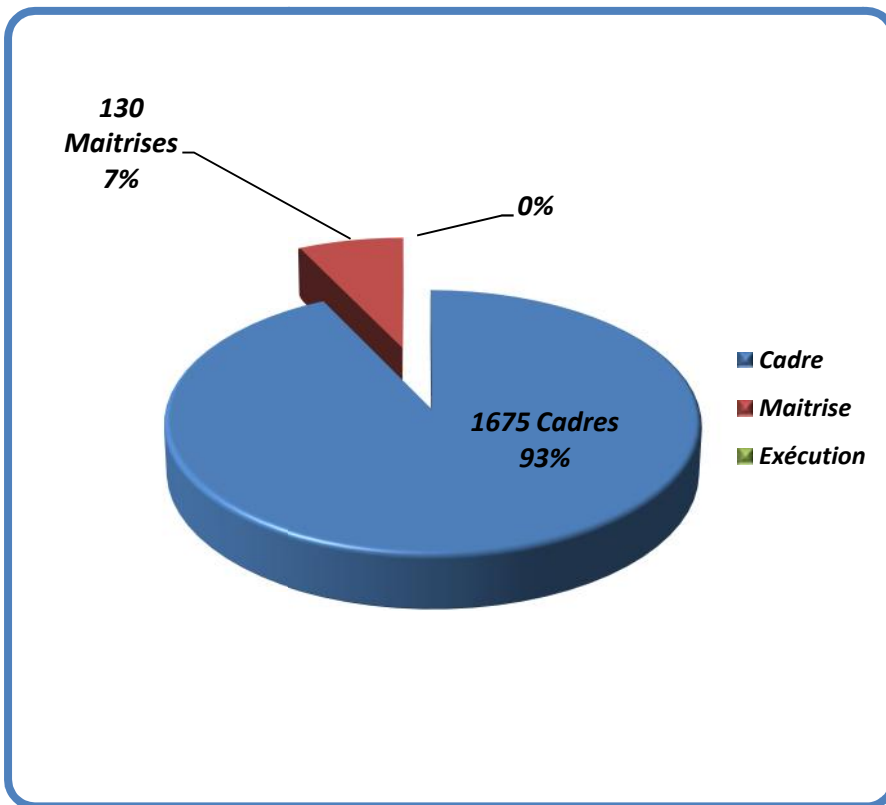
D) NOMBRE D'AGENTS FORMES PAR DES ORGANISMES ETRANGERS POUR L'ANNEE 2013

	CSP			Total
	C	M	E	
En Algérie				
Stages avec constructeurs et fournisseurs	0	0	0	0
Séminaires	206	5	0	211
Total	206	5	0	211
A l'étranger				
Stages avec constructeurs et fournisseurs	13	0	0	13
Séminaires	0	0	0	0
Total	13	0	0	13
Total Général	219	5	0	224

E) Prévision des dépenses de formation 2015-2017

	Dépenses KDA			Dépenses/Masse salariale %			Dépenses/Chiffre d'affaires %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
CEEG	26 611	46 071	29 584	2%	3%	2%	1%	1%	1%

F) Répartition des prévisions de la formation par C.S.P pour 2015-2017



Annexes II: Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail

ALGERIE

Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail

modifiée et complétée au 11 janvier 1997

TITRE III

RELATIONS INDIVIDUELLES DE TRAVAIL

CHAPITRE V

FORMATION ET PROMOTION EN COURS D'EMPLOI

Art 57. - Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

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

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

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

Art 61. - La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle.

Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur.

Annexes III: Le Questionnaire.

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole Nationale Supérieur de Management

- ENSM-

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin de cycle, pour l'obtention d'un Master en Management des organisations, à l'Ecole Nationale Supérieur de Management et dont le thème porte sur « *L'apport de la formation sur le développement des ressources humaines* », je vous prie de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Je vous assure de l'anonymat de vos réponses, car celui-ci est à usage strictement scientifique.

Je vous remercie d'avance pour votre précieuse collaboration

L'intéressée :
BENKACI Meriem.

*** Veuillez cocher la case correspondante :**

Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle :

* Cadre

* Maîtrise

* Exécution

1. Etes vous évalué périodiquement pendant le travail ?

- Oui

- Non

2. Sur quel critère êtes vous envoyé en formation ?

- sur des recommandations et observations de votre responsable direct.

- sur votre demande.

- sur décision de la direction.

3. Avant votre stage de formation, étiez-vous au courant des objectifs de formation?

- Oui

- Non

Comment en avez vous pris connaissance ?

- avant le stage en lisant une documentation ou une note.

- Avant le stage lors d'une information par la hiérarchie.

- En participant à leur détermination.

- En début d'action par l'animateur.

- Par déduction

4. Avez-vous participé à la détermination des objectifs de votre formation ?

- Oui

- Non

5. Pensez vous que la formation est bénéfique ?

- Oui

- Non

6. Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

- la possibilité d'exercer un autre métier.
- une meilleure adaptation au poste
- un enrichissement de votre culture personnelle
- la possibilité d'être promu
- une meilleure participation à la vie de l'entreprise

7. Pour vous la durée de formation est-elle :

- Courte
- Longue
- Suffisante
- Insuffisante

8. Quelle est votre appréciation sur le choix du thème de votre formation :

- bon
- moyen
- mauvais

9. Le programme de formation est il en adéquation avec votre travail ?

- Oui
- Non

10. Après avoir reçu une formation, considérez vous que :

* votre niveau de connaissance (savoir) s'est :

- beaucoup amélioré
- amélioré
- statut quo

* votre habileté (savoir-faire) :

- beaucoup amélioré
- amélioré
- statut quo

* votre comportement (savoir-être) :

- beaucoup amélioré
- amélioré
- statut quo

11. Selon vous les objectifs de votre formation ont ils été atteints ?

- Largement
- Moyennement
- Un peu
- Pas du tout

12. Y'a-t-il un suivi assuré par votre hiérarchie, pour vous aider dans la mise en pratique de votre formation ?

- Oui
- Non

13. Etes vous évalué après votre stage de formation ?

- Oui
- Non

Si oui, par qui ?

- par la hiérarchie
- par les formateurs

Si non, pensez vous que l'évaluation est nécessaire ?

- Oui
- Non

14. Souhaitez-vous faire une autre formation ?

- Oui
- Non

15. Avez-vous des thèmes de formation à proposer à SONELGAZ ?

.....

.....

.....