

**ECOLE DES HAUTES ETUDECOMMERCIALES  
EHEC**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme  
deMaster en Sciences Commerciales**

**OPTION : Management de Ressources Humaines**

**THEME :**

**L'impact de la formation sur la gestion de ressources  
humaines**

**ETUDE DE CAS : SONATRACH**

**Présenté par :**

**Mr. MANSOUR Hamza Abdeldjalil**

**Encadré par:**

**Mme. BAHITI Ibtissem**

**8ème promotion  
Juin 2021**

## **Résume :**

Il n'est pas nécessaire de démontrer que la gestion des ressources humaines est de plus en plus en quête de flexibilité.

L'investissement en capital humain est l'investissement le plus sûr et le plus rentable en comparaison avec l'investissement physique, car l'homme est le facteur central de développement dans la politique de toute entreprise quel que soit sa nature et ses objectifs.

L'objectif de cette étude est de tracer le processus de formation de l'entreprise pétrolière Sonatrach Direction générale, Ainsi que l'évaluation de son efficacité.

Dans ce contexte, la formation s'impose comme un moyen indispensable pour sévir des objectifs bien précis, mais à chaque type d'objectifs, correspond un type de formation, et que chacun de sa part, l'entreprise et le salarié prouvent un intérêt particulier à cette formation.

### **Mots clés :**

Gestion des ressources humaines, Formation, performance

It's not necessary to conclude that the management of human resources is more and more in search of flexibility. Investment in human capital is the safest and most profitable investment compared to the physical one, because man is the central factor of development in the policy of any company regardless of it's nature and objectives.

The objective of this study is to trace the process of the oil formation company Sonatrach general Management, as well as the evaluation of it's effectiveness.

In this context, training is essential to crack down on very specific objectives, but each type of them has a corresponding type of training, the company and the employee show a particular interest to this training, The Company and the employee show a particular interest to this training.

### **Keywords:**

Human resources management, Training, performance.

---

## *Dédicacés*

---

Je dédie ce modeste travail à :

En premier lieu ceux que personne ne peut compenser les sacrifices qu'ils ont consentis pour Mon éducation et mon bien-être à Mes parents qui se sont sacrifiés pour je prendre en charge tout au long de ma formation et qui sont l'origine de Ma réussite que dieu les garde et les protèges.  
Qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

Je sais enfin c'est quoi le bonheur. C'est d'avoir Des grandes sœurs sur lesquelles on peut compter. Je dis merci et je souhaite bonheur, réussite et prospérité à mes chères sœurs. Aucun langage ne saurait exprimer mon respect et ma considération pour votre soutien et encouragements

A nos chers amis qui nous ont accordé leur soutien dans les instants les plus difficiles (kheiro -Sofiane-Bilal-Zagalo-Abdallah-Ammar)

Tous mes formateurs et toute l'équipe pédagogique et administrative de Sonatrach pour l'aide qu'ils ont toujours porté aux étudiants.  
Toute personne qui de près ou de loin a participé à ma formation.

---

## *Remerciements*

---

Avant tout on tient à remercier dieu. Ce travail est bien plus qu'une œuvre individuelle mais surtout le résultat de soutiens, d'assistance et d'aides émanant de plusieurs personnes que on ne saura jamais assez remercier.

Nous remercions tout particulièrement Mme Brahiti, mon encadrante qui a travers ses conseils et ses orientations, sa disponibilité et la confiance qu'elle m'a accordé, m'a conforté dans mes efforts et m'a permis d'avancer a pas constants et à accomplir cette œuvre.

On tient à remercier nos parents, pour leur soutien constant et leurs encouragements.

Les membres du jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer ce travail trouveront, ici l'expression de notre considération et de notre respect.

On tient aussi à remercier ma encadrante au sein de la direction générale de Sonatrach Mme HALLOUZ Asmaa ainsi que l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Enfin on tient à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la mise en œuvre de ce modeste travail.

## Liste des figures :

<b>Figure n°01-01</b> : Les missions de la fonction ressources humaines	12
<b>Figure n°02-01</b> : la pyramide des besoins selon MASLOW	25
<b>Figure n°03-01</b> : classification des décisions selon leur niveau d'exécution	31
<b>Figure n°01-02</b> : Qu'est-ce qu'une politique de formation ?	40
<b>Figure n°02-02</b> : Elaboration du plan de formation	47
<b>Figure n°01-03</b> : organigramme de la direction corporate Ressources Humaines	75
<b>Figure n°02-03</b> : Organigramme de la Direction Formation	77
<b>Figure n°03-03</b> : Cadre conceptuel du E-Learning	83
<b>Figure n°04-03</b> : Les modes d'apprentissage du e-learning	84
<b>Figure n°05-03</b> : Avantage et limites du e-learning	86
<b>Figure n°06-03</b> : Processus de Formation	87
<b>Figure n°07-03</b> : Répartition des enquêtés selon Sexe	89
<b>Figure n°08-03</b> : Répartition des enquêtés selon Age	909
<b>Figure n°09-03</b> : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	90
<b>Figure n°10-03</b> : Répartition des enquêtés selon leurs catégories socioprofessionnelles	90
<b>Figure n°11-03</b> : Répartition de l'échantillon selon leurs anciennetés	91
<b>Figure n°12-03</b> : appréciation de l'animation des formations	91
<b>Figure n°13-03</b> : Durée et rythme du programme de la formation	92
<b>Figure n°14-03</b> : L'homogénéité des participants à la formation	93
<b>Figure n°15-03</b> : Répartition de l'échantillon selon la période de formation consacrée pour atteindre les objectifs de cette dernière.	94
<b>Figure n°16-03</b> : formation d'initiation au post	94
<b>Figure n°17-03</b> : Répartition de l'échantillon selon l'avis des employées sur l'efficacité de la formation.	95
<b>Figure n°18-03</b> : Répartition de l'échantillon selon la satisfaction des salariés par rapport aux formations proposées par l'entreprise.	95
<b>Figure n°19-03</b> : Bénéfices obtenus après la formation	96
<b>Figure n°20-03</b> : Attente et besoin professionnel de la formation	96
<b>Figure n°21-03</b> : corrélation entre l'âge des enquêtés et leurs opinions sur la formation	97

<b>Figure n°22-03</b> : Répartition des enquêtés selon le rapport de la formation reçue Avec leurs activités	98
<b>Figure n°23-03</b> : Avez-vous suivi des formations suite	101
<b>Figure n°24-03</b> : Consultation des besoins en formation	102
<b>Figure n°25-03</b> : La prise en considération des souhaits de formation	102

## Liste des tableaux :

<b>Numéro</b>	<b>Titre de tableau</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	La gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel.	<b>07</b>
<b>02</b>	Gestion des ressources humaines comparée au management des ressources humaines.	<b>08</b>
<b>03</b>	La GRH face à de nouveaux défis	<b>10</b>
<b>04</b>	la théorie X, Y et le management participatif	<b>26</b>
<b>05</b>	les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation	<b>44</b>
<b>06</b>	les finalités possibles d'un plan de formation	<b>50</b>
<b>07</b>	Type de formation	<b>55</b>
<b>08</b>	Corrélation entre l'âge des enquêtes et leurs opinions sur la formation	<b>96</b>

## **Liste d'abréviation :**

**GRH** : gestion des ressources humaines

**OPCA** : organisme paritaire collecteur agréé

**GPEC** : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

**CPF** : compte personnel de formation

**CIF** : congé individuel de formation

**TWI**: Training Within Industry

**CAP**: certificat aptitude professionnelle

**DCP/RHU**: Direction corporate Ressources humaines

**DSI**: Directeur des systèmes d'information

**CE**: comité exécutif

**DAPS** : Droit additionnel provisoire de sauvegarde

# *Sommaire*

**Résumé**

**Dédicace**

**Remerciement**

**Liste des Figures**

**Liste des Tableau**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction générale**

**I. Chapitre 01 : la gestion des ressources humaines.**

- Section 1 : présentation de la fonction ressource humaines.
- Section 2 : la planification et l'appréciation des ressources humaines.
- Section 3 : fondements théoriques du management des ressources humaines

**II. Chapitre02 : la formation outil de gestion**

- Section 1 : Généralité sur la formation
- Section 2 :le processus de la formation
- Section 3 : l'Evaluation de la formation

**III. Chapitre 03 : étude de cas : l'impact de la formation sur la gestion des ressources humaines au sein de SONATRACH**

- Section 1 : La présentation de SONATRACH
- Section 2 : La direction de ressources humaines et de formation au sein de SONATRACH
- Section 3 : étude de cas : l'impact de la formation sur la gestion de ressources humaines au sein de SONATRACH

**Conclusion générale**

**Bibliographie**

**Annexe**

**Liste des matières**

# INTRODUCTION GENERALE

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et plus d'efficacité, en soutien de la stratégie d'une organisation, c'est l'une des activités essentielles de l'entreprise.

Depuis un certain nombre d'années les entreprises ont bien compris que pour rester pérennes et se développer, elles doivent investir dans les ressources humaines, ce qui se traduit par nombre d'initiatives visant à développer les compétences, le savoir-faire et les capacités du personnel. Parmi ces initiatives, la formation qui est devenue le moyen privilégié des entreprises voulant réduire l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises. L'entreprise se doit donc de définir ses objectifs en termes de formation ceci lui permettra de savoir si la formation est le meilleur moyen d'améliorer le niveau de performance de ses employés étant donné qu'un manque de compétences pourrait s'expliquer de différentes manières, par exemple : un manque de motivation ou encore un manque de précision dans la détermination des objectifs de l'entreprise.

Dans le contexte économique actuel, toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité de gérer de façon optimale leurs ressources. C'est ainsi que les évaluations dans ces domaines peuvent être graves de conséquences compte tenu du climat de très forte concurrence qui règne dans tous les secteurs.

Les mutations en matière de technologie, de finance et d'information s'accompagnent de développement plus ou moins profond au sein de l'entreprise. Une entreprise qui n'évolue pas au même rythme et à la même cadence que ses concurrents, ses partenaires ou ses clients se verra vite dépassée.

Pour faire face aux évolutions modernes, une entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses ressources humaines; d'où l'effet de la formation sur la gestion de ressources humaines, et l'outil de la formation qui assure cette actualisation et permettre le meilleur développement des compétences.

La formation ayant pour but principal l'amélioration des comportements, des compétences et des performances. Les objectifs de cette dernière doivent être structurés dans le sens désiré afin de soutenir la stratégie de l'entreprise, Cependant aujourd'hui, il ne s'agit plus de dépenser des budgets de formation sans s'assurer, dès la conception des actions de formation, du retour sur investissement et de l'impact de cette dernière sur la production. Dans cette optique, et ayant effectué notre stage au sein de l'entreprise SONATRACH on est intéressé à l'évaluation de la formation. Ainsi, pour développer le thème de notre étude nous avons élaboré la problématique suivante :

**« Quel est l'impact de la fonction formation sur la gestion de ressources humaines au sein de l'entreprise SONATRACH ? »**

Nous allons tenter de répondre à cette question principale, ainsi qu'aux questions secondaires suivantes :

Q1 : Une politique de formation aurait-elle un impact sur la gestion des ressources humaines?

Q2 : Quel processus de formation utilisée par la société pour atteindre ses objectifs ?

Q3 : la formation contribue-t-elle à l'atteinte de la performance à sein de la SONATRACH ?

A la lumière de ces questions secondaires un certain nombre d'hypothèses, qui seront ensuite confirmer ou infirmer s'imposent :

- **Hypothèse 01** : une politique de formation est une nécessité pour le développement de la gestion de ressources humaines.
- **Hypothèse 02** : la formation est le seul chemin qui guide les salariés vers l'atteinte de la performance.
- **Hypothèse 03** : la formation n'a pas d'impact direct sur la gestion des ressources humaines.

Le choix du thème n'est en aucun cas fortuit. Les raisons qui nous ont poussés à le choisir sont les suivantes :

➤ Nous avons constaté que de nombreuses entreprises prennent de plus en plus en considération le processus de formation comme véritable levier de développement de la ressource humaine, de ce fait, nous voulons tester nos hypothèses sur la SONATRACH.

➤ De plus, nous pensons qu'il est nécessaire d'utiliser le plan de formation pour l'atteinte de la performance des entreprises.

➤ Le choix du thème est justifié également par notre intérêt envers ce domaine, soulignant que nous sommes en master spécialité management des ressources humaines.

Ainsi, nous avons adopté une méthodologie de recherche basée sur une approche descriptive analytique. A cet effet, nous avons procédé en deux étapes :

- La première consiste à une recherche et une prospection bibliographique : nous avons consulté les différents ouvrages et travaux de recherche qui touchent aux notions de base de notre travail à savoir la gestion des ressources humaines, la formation et la performance de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons consulté la bibliothèque de l'EHEC, l'ESC...etc.

- La deuxième concerne notre étude sur terrain. Pour ce faire, nous avons eu recours à une étude quantitative en utilisant l'outil de recherche « questionnaire ». Ainsi, nous avons effectué un questionnaire au sein de la Sonatrach objet de notre cas pratique pour apporter des éléments de réponse à nos interrogations.

Pour mener à bien notre travail de recherche nous l'avons subdivisé en trois chapitres :

Le premier chapitre de notre mémoire consiste à présenter la gestion de ressources humaines de manière générale avec un aperçu historique, sa définition, ses objectifs, ses catégories, ainsi que ses types.

Ensuite, nous nous intéresserons dans le second chapitre à la politique de la formation et ses composantes et à l'élaboration d'un plan de formation depuis l'identification des besoins jusqu'à la réalisation.

Enfin, dans le dernier chapitre nous étudierons l'organisme d'accueil SONATRACH, ses activités ainsi que sa micro et macrostructure dans un premier temps, ensuite Nous verrons l'activité formation, son efficacité, son importance et son impact sur la gestion de ressources humaines, en nous basant sur une enquête par questionnaire au sein de l'entreprise. Grâce aux données rassemblées nous en tirerons des conclusions en rapport avec notre problématique.

**Chapitre 01 :**  
**La gestion des ressources humaines**

## Chapitre 01 : la gestion des ressources humaines

### Introduction :

La gestion des ressources humaines est une discipline dont les développements sont récents.

L'enseignement de cette discipline s'est affirmé tardivement, et nous pouvons constater que les développements réalisés sont liés à la transformation des formes de travail et d'emploi, tout autant que des théories concernant la place et le rôle des salariés dans l'entreprise.

Les gestions des ressources humaines a pour objectif d'assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins des patients et les ressources humaines. Elle est essentielle au bon fonctionnement de l'établissement. Le projet social d'établissement vise à l'amélioration générale des conditions de gestion des ressources humaines et des conditions de participations des personnels à la vie de l'établissement.

Son champ d'intervention recouvre la gestion prévisionnelle, la définition des postes et des fonctions, le développement des compétences, l'évaluation des performances, la formation continue et les relations sociales.

Ce chapitre permet de donner un aperçu sur la gestion des ressources humaines, on y abordera d'une manière générale la définition de cette dernière, son évolution à travers le temps, ses rôles, ses objectifs, ses principales activités, ainsi sa planification et son appréciation.

### Section 01 : présentation de la fonction ressources humaines

Avant de définir la gestion des ressources humaines, il faut savoir que la gestion des ressources humaines est une discipline neuve dans un champ disciplinaire lui-même de constitution récente. La fonction ressource humain est la dernière-née des grandes fonctions de l'entreprise après la production, la finance et le marketing.

#### 1.1 Définition de la gestion des ressources humaines :

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines qui diffèrent d'un auteur à un autre, nous allons citer dans qui va suivre quelques-unes :

P. Roussel <sup>1</sup> en donne la définition suivante : « *La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour*

---

<sup>1</sup> Cours GRH/IFSN Maxime Moreno sur proposition Maniville Maître de conférence GRH, IAE-UTI. p 5

*l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise »*

La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

L.Sekiou <sup>2</sup> « *La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures...) et des activités (recrutement, formation...), impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation.*

*Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un cout. Elle fait du partage de la fonction ressources humaines une priorité nécessaire pour la coordination des ressources ».*

## **1.2 L'évolution de la fonction de ressources humaines :**

### **1.2.1 De la fonction personnelle à la fonction de ressource humaine :**

L'homme a longtemps cru que la seule manière efficace de gérer son organisation, se traduit par l'importance du facteur humain dans l'organisation et la gestion des hommes. Cette idée est peu à peu délaissée dans le début du 19 siècle. Cependant, avec l'apparition des premières théories relatives à la gestion des ressources humaines à savoir l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne ont permis de souligné les grandes lignes des pensé de la gestion des ressources humaines on passant de l'administration du personnel à celui de la gestion des ressources humaines<sup>3</sup>.

#### **A- La fin 19<sup>ème</sup> siècle jusqu'en 1945**

A connu une véritable émergence de la fonction service du personnel qui apparaît notamment dans les grands centres de production comme les usines Schneider du Creusot (1874), les Houillères de Béthune (1880) , les groupes automobiles, jouent un rôle significatif. D'effectifs importantes, la rationalisation de la production (avant les travaux de

---

<sup>2</sup> Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, "gestion des ressources humaines", Edition Debock Université, Bruxelles, 2001, P10.

<sup>3</sup> JEGAL.JM, Gestion des ressources humaines, édition Puf, parais 1992, p8.10.

Taylor à cette époque) est sous l'influence des ingénieurs et voit l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale<sup>4</sup>.

- Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail.
- Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève.
- En 1910 apparaît le code du travail.

A cette époque, les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme (Ex : Schneider au Creusot)

Les premières activités du service du personnel sont :

- Le recrutement ;
- L'affectation des personnes dans les ateliers.

Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation :

- Centralisation du recrutement ;
- Harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;
- Prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes).

### **B- Pendant les trente glorieuses :**

Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique.

A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

Selon Weiss<sup>5</sup> et al (1999), la fonction personnel se caractérise notamment par :

- Une centralisation : homogénéisation des statuts, structuration de leur mode de gestion, négociation avec les syndicats,
- Une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées,

<sup>4</sup> DIETRICH.A Gestion des ressources humaines, édition, la découverte, parais, 2005

<sup>5</sup> Dimitri Weiss a conçu et coordonné « Ressources Humaines » aux Editions d'Organisation (3ème édition 2005).

• Une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

### C- Depuis les années 1970 :

De façon schématique, l'évolution de la fonction R.H. se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la G.R.H. et le management des R.H.

**Tableau n°01-01 : La gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel.**

<b>Approches des ressources humaines (J.Igalens, 1991)</b>	<b>Gestion de personnel</b>	<b>Gestion des ressources humaines</b>
<b>Assomption Principale</b>	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
<b>Formation</b>	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
<b>Horizon de prévision</b>	Court et moyen termes	Long terme
<b>Avantage compétitif</b>	Marché ou technologie	Qualité des RH
<b>Source de l'efficacité productive</b>	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
<b>Source de la Motivation</b>	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature de travail confie
<b>Force au changement</b>	Résistance au changement c'est l'homme qu'on change	La RH est flexible
<b>Gestion de la main d'œuvre</b>	<b>Administration du personnel</b>	
<b>Conception de la main d'œuvre</b>	Personnel substituable	<b>GRH</b>
<b>Mode d'action</b>	Réaction	Anticipation

<b>Statut de la main d'œuvre</b>	Variable d'ajustement	Variable stratégique
<b>Statut du responsable de la fonction</b>	Chef de personnel	DRH du membre de direction

Source : J.Igalens, Dimitri Weiss « Ressources humaines » aux Editions d'Organisation p11.

Le tableau 01-01 permet de présenter les principales différences entre la gestion des Ressources Humaines et la gestion du personnel, car la gestion des Ressources Humaines vient aujourd'hui se substituer progressivement des pratiques antérieures de la gestion du personnel.

**Tableau n°02-01 : Gestion des ressources humaines comparée au management des ressources humaines.**

<b>Modèle 1 : Adaptation passive et défensive des personnels (1975-1985)</b>	<b>Modèle 2 : Activation et mobilisation d'un marché interne des RH (1985-2000)</b>
·Flexibilité quantitative externe du travail ·Logique de CT ; ·Gestion quantitative des sureffectifs (mesure d'âge) ; ·Intervention de l'Etat ; ·Négligence des ressources humaines internes ; ·Gestion du personnel concentrée sur les restructurations ; ·Emploi considéré comme une variable d'ajustement (emploi atypique, externalisation).	<b>Management idéologique :</b> -1 Discours idéologique, -2 Recherche d'une implication intense des personnes qui doivent tout donner à leur entreprise Courant affaibli par sa concomitance avec les plans sociaux <b>Modernisation socio-productive :</b> -1 Recherche de flexibilité interne qualitative ; -2 Gestion anticipée des compétences ; -3 Approche proactive ; -4 Modèle de l'organisation qualifiante ; -5 Personnel envisagé comme un investissement, une ressource

Source : Dimitri Weiss a conçu et coordonné « ressources humaines » aux Editions d'Organisation

Le tableau 02-01 permet de comprendre la gestion ressource humaine évolue vers le management des ressources humaines, vers une plus grande pris en compte de la complexité des hommes et des situations dans lesquelles ils insérés.

### 1.2.2 Les raisons de cette évolution de la fonction des ressources humaines :

Dès 1974, les pratiques de la gestion des ressources humaines s'inscrivent dans un environnement perturbé par la permanence imprévue d'une crise considérée comme un accident provisoire. En matière de politiques et pratiques ressources humaines, les effets de la crise ne sont pas pris en compte et les mesures mises en œuvre sont des mesures d'attente. La durée de travail effectif hebdomadaire chute et rejoint la durée légale de 40 heures oubliée depuis quarante ans. Les mesures d'âge mettent en préretraite un grand nombre de quinquagénaires et le taux d'activité des 55-65 ans devient l'un des plus bas du monde développé. Les automatismes et habitudes en matière de rémunération poussent la ration « frais de personnel/valeur ajoutée » vers les sommets atteints en 1982 et 1983. Le chômage progresse et les premières « mesures pour l'emploi » apparaissent. Les entreprises mettent en cause les règles récentes sur licenciements (1973 et 1975) et développent une recherche de la flexibilité à travers l'intérim en attendant que la loi de 1979 ne favorise le contrat à durée déterminée. Les risques de l'entreprise duale avec un noyau dur très privilégié et une population précaire défavorisée sur tous les plans sont alors dénoncés. L'obligation de présenter leur premier « bilan social » pour l'exercice 1978 amène les entreprises à moderniser leur système d'information ressources humaines et l'informatisation avance à grands pas. Dans un cadre réglementaire renouvelé, la fonction est confrontée à défis<sup>6</sup>.

Ces nouvelles données de la concurrence ont une influence sur les modes de production.

Les entreprises abandonnent (pas toujours) le modèle productif fordien au profit du modèle productif flexible afin de faire face aux évolutions brutales de l'activité. De fait, l'apprentissage est essentiel car selon Cadin et ses collègues (2002) : « Gagne celui qui apprend plus vite que ses concurrents. »<sup>7</sup>

Aujourd'hui, les compétences sont de plus en plus élevées et la coopération au sein d'une équipe est source de performance et d'amélioration constante.

---

<sup>6</sup> Jean-Marie Peretti « ressources humaines », édition, Vuibert, 2010, p14

<sup>7</sup> L. Cadin et al. « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie » 2002, p.11

Remarque : la logique de poste cède la place à la logique de compétences car les Salariés cessent d'occuper un poste mais sont considérés comme porteurs de compétences.

L'accent mis sur les compétences et son impact sur les pratiques de formation, est lié à la nécessité de posséder une main d'œuvre en quantité nécessaire et de qualité.

**Tableau n°03-01 : Les années 1980- 2000 – La GRH face à de nouveaux défis**

Les défis	Les nouvelles exigences
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutations technologiques ;</li> <li>• Incertitudes économiques : la GRH apparait comme « une réponse de crise au développement d'une forte période de contingences », Renaud Sainsaulieu ;</li> <li>• Evolution démographique ;</li> <li>• Internationalisation ;</li> <li>• L'image de l'entreprise ;</li> <li>• Evolution des partenaires sociaux ;</li> <li>• Les modes de management ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 3objectifs :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adéquation qualitative et quantitative de la RH aux besoins actuels et futurs de l'entreprise ;</li> <li>• Intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec les objectifs de développement RH ;</li> <li>• Optimisation des performances de la RH afin de participer aux objectifs globaux ;</li> </ul> </li> <li>➤ Décentralisation des Missions opérationnelles de la fonction RH dans le cadre d'un partage avec les responsables opérationnels</li> <li>➤ Approche client fournisseur de la fonction RH</li> <li>➤ 4nouvelles logiques du management des RH               <ul style="list-style-type: none"> <li>• La personnalisation (individualisation, systèmes d'appréciation) ;</li> <li>• L'adaptation (flexibilité quantitative interne et externe, salariale, qualitative et externalisation) ;</li> <li>• La mobilisation ;</li> <li>• Le partage.</li> </ul> </li> </ul>

**Source :** Cadin et al. (2004), Gestion des ressources humaines, Dunod, p11

## **Infléchissement du cadre réglementaire**

- Loi du 3 juillet 1986 relative à la suppression de l'autorisation administrative du licenciement.
- Loi de 1987 sur l'aménagement du temps de travail.
- Textes sur la formation (bilan de compétences, Co-investissement).
- Assouplissement du droit au travail pour les PME-PMI.

Le tableau N° 03-01 résume les pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines s'adaptent au contexte et permettent de répondre aux défis et situation difficiles.

### **1.3 La fonction ressources humaines des années 2000 :**

Les exigences nouvelles exprimées à l'égard de la fonction des ressources humaines par ses différents clients interne justifient un examen attentif des enjeux de la performance de la fonction ressources humaine<sup>8</sup>.

Comment contribuer plus significativement à la création de valeur et à la performance de l'entreprise ? Tel est l'enjeu de la gestion des ressources humaines. Les directions des ressources humaines ont aujourd'hui conscience que la pérennité de leur fonction repose sur la valeur ajoutée. Avec <sup>9</sup>Dave Ulrich, ils sont de plus en plus convaincus de performance globale repose sur leur performance dans quatre domaines : être un partenaire stratégique, un acteur de changement, un champion des salariés et un opérationnel efficace.

#### **1.3.1 Les missions spécifiques de la fonction ressources humaines :**

La mission de la fonction des ressources humaines peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus.

---

<sup>8</sup> Jean-Marie Peretti, Idem, p 34

<sup>9</sup> D. Ulrich, Human Resource Champions, Editions Harvard Business School Press, Cambridge, 1996.

**Figure 01-01** : Les missions de la fonction ressources humaines

Source : Jean-Marie Peretti « ressources humaines » 12<sup>e</sup> édition (2010), p 30.

➤ **Administrer efficacement :**

Etre une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction ressources humaines mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les directions ressources humaines ont accru significativement leur efficacité et leur efficience administratives. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé. La micro-informatique, l'intranet et les portails ressources humaines ont contribué à la reconfiguration du système d'information ressources humaines. Avec de nouveaux espaces de progrès apparaissent. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche une efficience sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur<sup>10</sup>.

➤ **Développer la motivation et l'implication des salariés :**

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses

<sup>10</sup> Jean-Marie Peretti, Idem, p31

attentes et, en particulier aujourd'hui ses besoins d'équité, d'employabilité, d'éthique, d'épanouissement et d'écouter. « 5 E » retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés,

Le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur<sup>11</sup>.

Les considérations concernant la motivation et l'implication des salariés se développent en raison de l'essoufflement du modèle du contrôle et en rapport avec un environnement de plus en plus concurrentiel.

Dans ce sens il convient de connaître les besoins des salariés considérés comme des clients, notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute, d'éthique et y répondre selon une logique de réciprocité pour favoriser les attitudes et comportements souhaités.

Les moyens d'action sont les suivants :

- Variété des tâches.
- Partage du pouvoir.
- Promotion.
- Rémunération.
- Participation.
- Formation.

➤ **Favoriser le changement :**

Il s'agit là d'encourager les comportements nouveaux, efficaces grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

➤ **Mettre en œuvre la stratégie :**

Selon <sup>12</sup>Bélangier propose cette définition de la stratégie : « Processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel ».

---

<sup>11</sup> Jean-Marie Peretti, idem, p31

<sup>12</sup> Bélangier dans Petit... et al. « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines ». (Boucherville, G. Morin, 1993. 779 pages), p124

Le D.R.H. doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences R.H. des décisions prises.

Le D.R.H. doit veiller à la cohérence de la stratégie R.H. avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de G.R.H. entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.

### **1.3.2 Une approche contingente de la fonction**

Chaque milieu de travail a des caractéristiques propres qui commandent les décisions et les pratiques.

L'évocation des principales raisons qui ont conduit à une évolution de la G.R.H. au cours du 20ème siècle, met en évidence l'influence de facteurs internes mais aussi externes à L'entreprise. Ainsi, comprendre l'évolution de la G.R.H. mais aussi façonner une politique de G.R.H. et la mettre en œuvre ne peut se faire sans tenir compte de tous ces facteurs.

Cette perception est à rapprocher de l'approche systémique de la G.R.H. : la fonction « Personnel », devenue G.R.H., ne correspond plus aux nombres d'activités disparates sans Référence à une vision d'ensemble. Les composantes de l'environnement sont prises en Compte car elles ont une influence sur les ressources consacrées à la G.R.H. et les objectifs Poursuivis.

La G.R.H. est un sous-système du système organisation : elle doit donc avoir des objectifs Cohérents avec ceux du système global.

Enfin, la G.R.H. est influencée par chacun des autres sous-systèmes qui composent l'organisation. L'approche systémique nécessite une définition des objectifs à atteindre pour assurer une meilleure adaptation et permettre L'évaluation.

### **1.3.3 Une approche Client-Fournisseur**

La G.R.H. travaille pour quatre catégories de clients :

1. le dirigeant ;
2. les actionnaires ;
3. les salariés ;
4. les organisations syndicales.

Ces clients ont des attentes spécifiques que la direction ressources humaines. Doit satisfaire afin que la gestion des ressources humaines. Soit considérée comme performante et créatrice de valeur.

## **Section 02 : Le rôle de la fonction ressources humaines**

Dans cette section notre objectif est de retracer les rôles de la gestion des ressources humaines, leur importance dans un environnement de l'entreprise. Et leurs objectifs, à la fin de la section nous parlerons sur les principales activités de la gestion des ressources humaines.

### **2.1 Les rôles de la fonction R.H :**

La gestion des ressources humaines joue un rôle important dans la vie de l'entreprise, dans la vie salarié, et dans les pratiques managériales. Les rôles de la gestion des ressources humaines selon <sup>13</sup>Sekiou sont :

#### **2.1.1-Besoins et attentes des organisations en vers le service des ressources humaines :**

Comment contribuer davantage à la création de valeur et la performance globale de l'organisation ? Voilà l'enjeu fondamental auquel la GRH est confrontée en ces débuts du 21<sup>ème</sup> siècle. Les réponses à cette question viennent parfois à travers un model intégrateur ou une synthèse qui trace le profil de nouveaux rôle joué par les DRH pour s'adapter aux exigences présente de leur profession ; ces rôles doivent réponde prioritairement aux besoins et aux attentes des organisations.

La formulation des besoins de l'organisation et des attentes des autres dirigeants à l'égard du SRH ne peut être bénéfique à tous les acteurs organisationnels.

#### **2.1.2-partenaire stratégique et agent de changement :**

Le service SRH a joué auparavant un rôle restreint, Les tâches de certains spécialistes se limitaient aux activités de recrutement, sélection, élaboration de programme de formation ou de gestion du programme d'évaluation du rendement de RH.

Durant la décennie 1980, Le SRH a été appelée à justifier son existence et à s'aligner sur les objectifs de l'organisation. On s'est mis des lors à qualifier le rôle de la formation RH de <rôle stratégique>. Le SRH a ajusté ses objectifs et plan d'action après que la

---

<sup>13</sup> Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, "gestion des ressources humaines", Edition Debock Université, Bruxelles, 2001, p 17. 20

direction générale de l'organisation ait fait ses choix ; il s'est retrouvé investi de multiple missions a tenue hautement complexe : politique de rémunération, gestion des carrières, restructuration du personnel...etc.

Ce rôle l'implique dans des questions d'affaires qui lui permettent de créer plus de valeur et d'être considéré comme une valeur ajoutée génératrice efficacité.

Le rôle de partenaire stratégique amène les professionnels des SRH à devenir capables d'accompagner les changements organisationnels de plus en plus fréquents suite à la rapidité des évolutions technologiques.

### **2.1.3-Expert fonctionnel :**

Traditionnellement, les professionnels en RH ont résumé ce rôle en techniciens ; en utilisant les outils du recrutement et de la sélection pour l'embauche des salariés, en faisant respecter les règles disciplinaires.

Avec le recours à la nouvelle technologie de l'information dont l'impartition, la fonction RH d'aujourd'hui peut devenir plus efficace et œuvre à améliorer la qualité de son engagement ; à ce titre les systèmes intranet en matière de GRH sont de plus en plus utilisés, toute l'information sur un salarié, tous les traitements en matière de protection sociale, accident de travail... sont désormais pris en charge directement par chaque salarié.

Le développement de nouveaux outils technologiques responsabilise davantage la personne quand à son propre développement (formation, carrière, mobilité) en même temps qu'il libère les experts en GRH de leur rôle de techniciens pour les rendre professionnels.

### **2.1.4-Champion des clients internes :**

Avant, les professionnels en RH en joué un rôle de conseillers auprès des autres membres de la direction et un rôle social auprès des salariés.

Aujourd'hui le rôle de conseillers auprès des cadres hiérarchiques consiste à remplir un rôle plus actif de consultant, c'est-à-dire travaille en collaboration avec eux pour résoudre leurs problèmes particuliers.

Le rôle social auprès des salariés (et leurs syndicats) consiste à connaître leurs besoins

(Équité, employabilité, éthique...) et leurs attentes, à être sensible à leurs problème et à éviter de prendre des positions à l'encontre de leurs intérêts.

## **2.2 Importances de la fonction ressources humaines :**

Gérer les hommes est un concept qui permet de remonter à l'organisation des premières unités sociales : un chef, une division des activités nécessaires à la vie, ou à la survie, un partage des responsabilités, etc.

Dans toute entreprise les ressources humaines ne sont pas toujours considérées comme des partenaires privilégiés. L'idée du partenariat interne n'as pas encore fait son chemin de manière effective. Elle subit encore les contrecoups de l'approche taylorienne puisqu'encore souvent, ils ne sont considérés que comme les éléments de production au même titre que tous équipement ou matériel utilisé.

Ainsi, dans sa forme primitive, cette organisation de vie sociale a nécessité la formation distincts aux activités différentes, mais complémentaires, l'autorité et le pouvoir étaient réussis entre les mains du chef de tribu, du groupe ou du clan et ça responsabilité étaiis d'établir les critères de partage des activités et des ressources à partir de critères qu'il prédéfinissait suivant l'objectif choisie.

Au travers du concept de la délégation d'autorité, de pouvoir et de prise de décision, la gestion des hommes se confondait éventuellement avec le concept de gestion tribal.

Avec le développement de la civilisation, et face aux difficultés rencontrées, le besoin de recruter des individus qui disposent d'un savoir-faire est de plus en plus ressentir.la première forme de recrutement intelligent qui apparaitre dans le concept de l'organisation de force de sécurité interne et de protection externe. Ces forces ayant des besoins de structures solides et permanents, de logistique de tous genres.

## **2.3 Les objectifs de la fonction des ressources humaines :**

Les objectifs servent plusieurs finalités, ils influencent les activités des ressources humaines et doivent être élaborés pour aider les gestionnaires à réaliser les finalités de l'organisation et des ressources humaines, par exemple un objectif d'équité en emploi va affecter chacune des grandes activités des ressources humaines, comme le recrutement, la formation. Les objectifs sont aussi les standards par rapport auxquels le succès des décisions des gestionnaires est évalué, par exemple atteindre un certain pourcentage du marché<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> KACHETEL...Z et KAIS.M la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mémoire de licence en management, université Mouloud Mammeri tizi ousou. 2004, p20

### **2.3.1 Objectif économique :**

Cette fonction contribue à l'accroissement de l'efficacité des résultats financiers d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les habilités et des aptitudes des chacun de ces membres (division de travail entre les unités, analyse et description des postes rationalisation aux décisions, meilleurs sélection des conditions des candidats...).

### **2.3.2 Objectif humaines :**

Elle rappelle aux dirigeants que l'homme est une ressource qui ne peut être considéré et traité de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation du travail doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus, cherché à améliorer les relations interpersonnelles et les relations d'autorité entre chacun des membres de l'organisation. Elle les amène à examiner leur comportements, leur façon de diriger, de participer, de communiquer, et en enfin de contrôler.

### **2.3.3 Objectif d'actualisations :**

Elle doit favoriser le développement des habilités, aptitudes et attitude des potentiels de chacun des personnels afin de lui permettre de se préparer à faire face aux changements multiples (politique, technologie, humain, économique et sociale) et de réaliser son plan de carrière et ambitions.

## **2.4 Les principales activités des G.R.H :**

Le terme compétence fait référence à ce qui doit être au cœur de la contribution de la GRH à la stratégie de l'entreprise.

En réalité, la recherche en termes de ressources humaines ne se focalise pas sur l'homme lui-même mais sur son savoir-faire tel qu'il soit physique ou moral.

C'est pour cela, les missions de la fonction ressources humaines sont : l'acquisition, la stimulation et le développement des compétences, car l'entreprise doit se battre pour être compétente afin de rester compétitive.

### **2.4.1 : L'acquisition du personnel :**

L'entreprise doit définir au préalable ces besoins en termes de quantité et surtout de qualité à travers, le système de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Mais elle doit développer auparavant des procédures de définitions de postes qui lui permettront de disposer de profils de poste, c'est-à-dire le type de compétences nécessaires pour t permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins En effectifs humains qui répondent à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme »<sup>15</sup>.

#### **2.4.1.1. La gestion prévisionnelle :**

La gestion prévisionnelle du personnel est un outil au service de la gestion des ressources humaines. Elle consiste dans la projection pour le moyen et le long terme des besoins et des ressources en personnel d'une organisation. Elle s'organise dans des démarches qualitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des effectifs. Il va de soi que ces démarches sont simultanées et en relation permanente entre elles, en s'intégrant dans un vaste système de gestion prévisionnelle des ressources humaines

Cette approche repose sur une comparaison rigoureuse des besoins futurs et des disponibilités en ressources humaines, sachant que les besoins qualitatifs et quantitatifs en Ressources humaines évoluent dans le temps, afin d'assurer sa survie, l'entreprise doit anticiper ces évolutions pour mettre en œuvre les politiques qui permettent de maintenir ou d'atteindre l'équilibre qualitatif et quantitatif des emplois et des hommes.

L'ensemble des prévisions et des analyses qualitatives et quantitatives des compétences et des effectifs n'ont qu'un seul objectif: faire apparaître les déséquilibres potentiels suffisamment à temps pour entreprendre des politiques de régulation permettant de les atténuer ou, dans les meilleurs cas, de les faire disparaître.

##### **2.4.1.1.1 Les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :**

Les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont :

-La GPEC étudie les perspectives d'emplois, y identifie les difficultés futures des précautions sur les évènements et prévoirait des crises susceptibles d'arriver.

---

<sup>15</sup> Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, "gestion des ressources humaines", Edition Debock Université, Bruxelles, 2001, p70.

-La GPEC est la prévoyance des incidents, la projection du devenir de l'entreprise (orienter d'une manière stratégique l'entreprise et son avenir) et les besoins en personnel.

- La GPEC est une approche logique de la gestion des ressources humaines une préparation de solutions futures aux évènements, une réflexion sur les mouvements humains.

- La GPEC essaye de découvrir des structures d'adaptation a un futur imprévisible, étudie les possibilités de repenses aux phénomènes environnement.

- La GPEC a pour but la détermination et le suivie de la progression des rémunérations (la masse salariale).

- La GPEC tante de réaliser une cohérence entre les objectifs à atteindre d'une entreprise et les moyens mises en œuvre.

#### **2.4.1.1.2 Les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :**

Les politiques correctrices instaurées à l'issue de la GPEC nécessitent des outils tant Que leur contenu que pour leur suivi<sup>16</sup>.

##### **A- La formation ;**

La formation est un moyen de produire de la compétence. Elle peut être envisagée selon plusieurs niveaux :

##### **1- Une approche économique :**

Il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles de l'entreprise. Cette dernière investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelles compétences, elle attend un retour sur son investissement en terme d'accroissement de la productivité et de la compétitive.

##### **2- Une approche psychologique :**

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

##### **3- Une approche sociologique :**

---

<sup>16</sup> Laëtitia Lethielleux, «l'essentiel de la gestion des ressources humaines », Lextenso éditions 2009 p55.56.

La formation devient un outil de socialisation des individus elle devient un vecteur du développement de la culture organisationnelle.

La formation peut intervenir à l'initiative de l'employeur (au moyen, entre autre, du plan de formation) ou à celle du salarié par l'utilisation des deux dispositifs juridiques principaux : le DIF (droit individuel de la formation, loi du 4 mai 2004) ou le CIF (congé individuel de formation).

### **Section 03 : fondements théoriques du management des ressources humaines**

#### **1 : Fondements théoriques et historique du management des ressources humaines**

L'homme a longtemps cru que la seule manière efficace de gérer son entreprise et ses employés est l'autorité, cependant cette idée reçue fut peu à peu délaissée dans les débuts du XX<sup>ème</sup> siècle avec l'apparition des premières théories relatives au management des ressources humaines à savoir l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne, chaque phase avait pour objet de compléter la phase précédente et c'est ce qui a causé l'évolution de la perspective de la Gestion des Ressources Humaines.

##### **1-1 : L'école classique :**

Est la première école qui a consacré une littérature à l'entreprise. Elle s'est développée dans deux directions : l'organisation scientifique du travail et l'organisation administrative du travail fondées par : Frédéric Winslow Taylor, Henry Fayol, Max Weber<sup>17</sup>.

##### **1-1-1-Organisation Scientifique du Travail F.W Taylor (1856-1915)**

F. W. Taylor, fondateur de l'organisation Scientifique du Travail (OST), dont la préoccupation était la rationalisation de la production dans les ateliers<sup>18</sup>.

Il était convaincu qu'il existait des méthodes pour accomplir chacune des tâches demandées dans une usine et que chaque employé devait être formé pour devenir excellent dans un poste donné. La direction avait pour rôle de découvrir ces méthodes et de fournir aux ouvriers les possibilités de se perfectionner. Le management préconisé par l'organisation Scientifique du travail s'articule autour de quatre principes fondamentaux :

- La division horizontale du travail : Elle conduit à la parcellisation du travail, à la spécialisation des tâches, et à l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer le «

<sup>17</sup> <http://www.performancezoom.com/ecoclassique.php> consulté le 27-05-2021 à 18h 24.

<sup>2</sup> (<http://www.performancezoom.com/taylor.php>) consulté le 28-05-2021 à 15H00.

ONE BEST WAY », les meilleures façons de faire.

- La division verticale du travail : Elle vise à distinguer strictement les exécutants, des concepteurs du travail. Cette approche a conduit à dissocier les « cols bleus » des « cols blancs » tel que l'on les a communément nommés en milieu industriel. Ainsi, L'étude scientifique du travail doit être réalisée par des spécialistes (Bureau des méthodes), car trop longue et trop difficile pour être réalisée par le personnel de production.
- Un système de salaire au rendement : Ce système fondé sur des primes de productivité au travail, cherche à développer la motivation de l'homme au travail. Outre une standardisation des tâches poussée à son maximum, Taylor souhaitait l'établissement du salaire à la pièce, censé constituer une motivation importante pour les ouvriers qu'il considérait comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires.
- Un système de contrôle du travail : A partir de ce principe d'action, chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé. Cela a conduit à mettre en place dans les usines des contremaîtres chargés de réaliser cette activité de contrôle. Ces principes de l'organisation du travail reposent fondamentalement sur l'idée qu'il est possible d'appliquer à l'activité humaine un raisonnement courant en science expérimentale puisqu'il s'agit d'observer, de classer les faits, de les analyser et d'en tirer des lois ayant une portée générale sur le savoir-faire ouvrier.

### **1-1-2-Organisation administrative du travail d'Henri Fayol (1841-1925)**

Contrairement à Taylor, Henri Fayol avait une vision large du management et de l'entreprise il pense qu'un dirigeant n'obtient les meilleures performances de sa main-d'œuvre que par ses qualités de chef (le leadership), par sa connaissance des affaires et de son personnel, et par sa capacité de communiquer un sens de la mission.

Fayol distingue six fonctions au sein de l'entreprise, l'une d'elle la fonction administrative (prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle) qui joue un rôle cruciale dans le management des ressources humains et la mise en place des différentes stratégies des entreprises<sup>19</sup>.

Alors, la notion classique d'administration correspond au management « administrer c'est prévoir à sentir l'avenir et dresser le programme d'action, organiser qui représente une

---

1 Fayol (H), Administration générale et industrielle, Bulletin de la société de l'industrie minière, 1916, (réimp.Dunod en 1979 et 1999)

constitution de double organisme matériel et humain, coordonner qui nous permet d'avoir une bonne communication dans une organisation, et contrôler c'est veiller et évaluer les résultats par rapport aux objectifs stratégiques fixés ».

Fayol propose des principes d'organisation universels mais adaptables aux situations concrètes parmi ces principes :

- Division du travail : il faut spécialiser les travailleurs car c'est ainsi qu'ils deviennent expérimentés et productifs.
- Autorité et responsabilité : c'est le droit de donner des ordres et de pouvoir les faire exécuter ; la sanction est la marque de la responsabilité et elle doit exister partout même au sommet de la hiérarchie.
- Unité de commandement : chaque homme ne doit avoir qu'un seul chef (sur ce principe. Fayol s'oppose à F.W. Taylor).
- Unité de direction : les personnes travaillant dans un même but doivent avoir non seulement un seul chef mais aussi un seul programme.
- Degré de décentralisation : ce degré dépend de l'activité et surtout de la qualité du personnel ; Fayol note que la centralisation est un fait d'ordre naturel, mais en soi, il n'est ni forcément bon, ni forcément mauvais.
- Stabilité du personnel: c'est un facteur de réussite pour l'entreprise car il faut du temps pour bien remplir une fonction, l'instabilité du personnel est une maladie de l'entreprise.
- Union du personnel : l'union fait la force et le chef de l'entreprise l'obtient en pratiquant l'unité de commandement, en évitant de diviser son personnel « diviser les forces ennemies est bien mais diviser ses propres forces est une lourde faute » et en évitant d'abuser des communications écrites « les communications verbales sont plus rapides, plus claires et plus harmonieuses ».

### **1-1-3-Organisation Bureaucratique MAX WEBER (1864- 1920) <sup>20</sup>:**

Max Weber avocat et sociologue allemand, l'inventeur de l'Organisation Bureaucratique. Il a présenté trois types d'organisation fondée sur la manière dont l'autorité est légitimée :

- L'organisation charismatique: fondée sur les qualités personnelles du leader qui est

---

<sup>20</sup><http://www.performancezoom.com/max.php> consulté le 28-5-2021 à 16H20.

« un être extraordinaire », qui détient des qualités supérieures, et forme ses disciples ;

- L'organisation traditionnelle: dans laquelle l'autorité découle du statut. ;
- L'organisation rationnelle : selon Weber, L'organisation rationnelle est la forme la plus efficace pour la direction des grandes organisations complexes.

## **1-2-L'école des relations humaines**

Le mouvement des relations humaines étudie donc l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail. Elle accorde donc à la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle.

### **1-2-1-Les travailleurs sont des êtres sociaux dont la motivation est influencée par des facteurs psychologiques :**

#### **A- Les travaux d'E. MAYO**

Elton Mayo a démontré par ces expériences à Western Electric d'Hawthorne entre 1924 et 1932 que l'homme est un centre actif et non une machine Inerte qui nécessite du réglage pour fonctionner, et que les individus n'étaient pas mus uniquement par des aspects financiers mais aussi par des considérations psychologiques (prise en compte de la notion de groupe de travail).

Il en déduisit qu'il existait des facteurs psychologique de la motivation au travail (si le moral était bon, la productivité le serait également) et il existe donc une organisation informelle qui obéit à une logique de sentiments et d'appartenance.

En effet, l'atteinte des objectifs stratégique et l'amélioration de la performance est liée au sentiment de valorisation ressenti par les sujets conscients faire l'objet d'une attention particulière. Les personnes réagissent positivement au fait que l'on s'occupe d'elles pour améliorer leur situation. Le manager doit donc devenir attentif et un bon animateur de groupe.

#### **B- La théorie des besoins est l'œuvre d'A.MASLOW :**

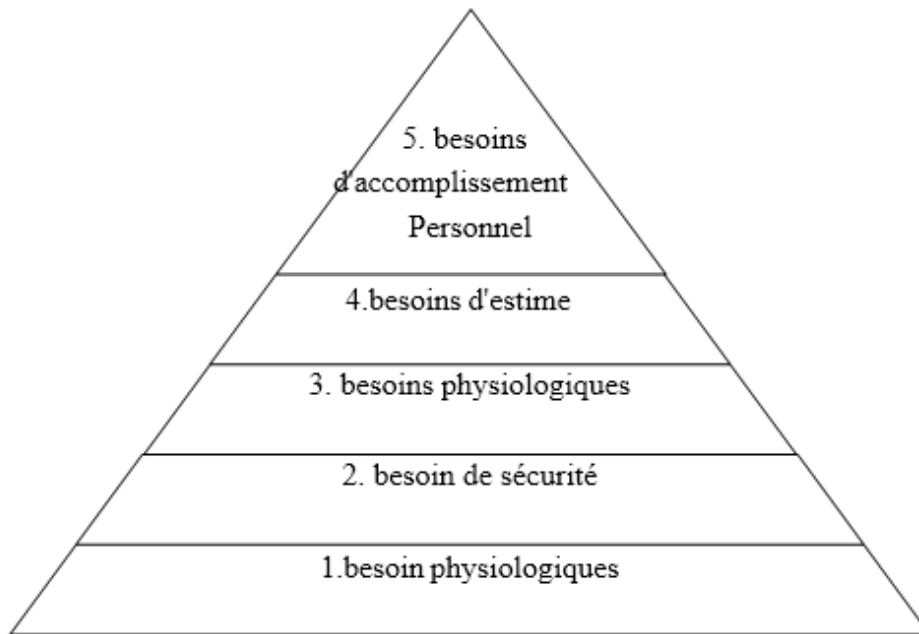
Pour lui, les besoins humains apparaissent progressivement, au fur et à mesure, des besoins primaires aux besoins plus nobles et plus sophistiqués.

La logique de présentation de la pyramide de MASLOW repose sur l'idée que le besoin supérieur ne peut être poursuivi tant que le besoin inférieur n'est pas satisfait<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Maslow (A. H.Maslow), the farther reaches of human nature, Viking press, 1971

**Figure N° 0 2 - 0 1** : la pyramide des besoins selon MASLOW



**Source:** a Theory of Human Motivation, 1943

### **C- Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs :**

La Théorie d'A.MASLOW a été largement complétée et affinée par **F. HERZBERG**, à travers une étude de la motivation. Il considère que la réalisation de soi est le but final de toute destinée humaine. Mais il affine le propos en reliant la problématique de la motivation individuelle à la logique de l'entreprise et ses objectifs. Ils développent une théorie dite « deux facteurs » facteurs d'hygiène et facteurs de motivation, il montre que les facteurs qui contribuent à la satisfaction dans le travail sont ceux qui permettent en même temps un développement personnel.

### **D- Les relations humaines et le management participatif :**

Le mouvement des relations humaines se développe. La prise en compte des relations sociales et le développement parallèle de la psychologie vont donner un nouvel éclairage au management et redéfinir ses fonctions.

### **E- La théorie X et la théorie Y de D. Mc GREGOR :**

D. Mc GREGOR a élaboré la véritable théorie de management basée deux conceptions de

l'homme au travail : la théorie X et la théorie Y<sup>22</sup>.

**Tableau N° 04-01 : la théorie X, Y et le management participatif**

X	Y
<p><b>4 postulats implicites :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'individu éprouve une répugnance naturelle envers le travail</li> <li>• Les individus doivent être dirigés, contrôlés et contraints</li> <li>• L'individu a peu d'ambition, il recherche avant tout la sécurité</li> <li>• L'individu est égoïste, égocentrique et indifférent à la stratégie de son organisation</li> </ul>	<p><b>Hypothèses principales :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'homme est capable de motivation PERSONNELLE, il recherche la satisfaction des besoins sociaux.</li> <li>• L'individu apprend lorsqu'il est placé dans des conditions favorables à accepter les responsabilités mais aussi les recherches.</li> </ul>
<p><b>Management autoritaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le manager gère les ressources de l'entreprise en personnel, matières premières, capitaux, technologie,...</li> <li>• Oriente les efforts des salariés en cherchant à les motiver tout en contrôlant leur activité</li> <li>• Intervient face à la passivité naturelle des salariés en les récompensant et en sanctionnant les comportements négatifs.</li> </ul>	<p><b>Management participatif :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des conditions et des méthodes de TRAVAIL pour que le personnel puisse mieux atteindre ses propres buts en orientant ses efforts vers les objectifs de l'ORGANISATION</li> </ul>

Source : [www.cours-gratuit.com](http://www.cours-gratuit.com). Cours management-a0069-pdf.

<sup>22</sup> LAHDAR SEKIOU, la gestion du personnel, Edition organisation, paris, 1986, P23

M. Gregor souligne que le management autoritaire (théorie X) ne peut être efficace car il ignore une partie des besoins et des motivations de l'homme au travail. A cela, il y oppose la théorie Y (management participatif) conduisant à un management dont la tâche essentielle est d'organiser des conditions et des méthodes de travail pour que le personnel puisse mieux atteindre ses buts en orientant ses efforts vers les objectifs de l'organisation.

### **1-2-2-Le style de leadership est déterminant pour l'efficacité de l'entreprise et ses objectifs stratégique :**

- ❖ **K. Lewin** s'est intéressé aux rapports entre le chef et le groupe, à partir de l'observation de groupes d'enfants. Il distingue ainsi trois styles de l'exercice du leadership (commandement) :
  - Le démocratique (participation directe aux activités, suggestions et encouragement du chef).
  - Le permissif (« laisser-faire » par retrait du chef qui se contente de communiquer ses connaissances) ;
  - L'autocratique (ordres et distance du chef).

Il conclut à la supériorité du style démocratique quant à la performance et la satisfaction dans le travail. Il met également en évidence l'existence de groupes informels et l'existence d'une dynamique de groupe. C'est-à-dire d'un ensemble d'interactions entre les membres d'un groupe qui génère, dans un groupe à forte cohésion, un gain d'efficacité individuelle et globale. En effet, le fait d'appartenir à un tel groupe favorise chez ses membres certains apprentissages et l'acceptation de certaines valeurs et comportements.

- ❖ **R.Likert**<sup>23</sup> distingue, quant à lui, quatre modes de management :
  - Autoritaire : centralisation, communication hiérarchique, sanctions.
  - Paternaliste : style protecteur, récompenses et sanctions.
  - Consultatif : travail en équipe et communication mais participation factice.
  - Participatif : participation du groupe de travail à la prise de décision, la définition des objectifs stratégique de l'entreprise et la résolution des conflits. Forte communication et forte coopération entre les membres de groupe.

Il conclut à la supériorité de ce dernière modèle, tant en ce qui concerne les résultats économiques qu'en ce qui concerne la satisfaction des hommes. Selon lui, une direction

---

<sup>23</sup> Likert (R), Le gouvernement participatif de l'entreprise, Gauthier Villars, 1974.

participative est plus motivants car « dans une organisation autocratique, les subordonnés s'agenouillent devant les supérieurs et combattent entre eux pour la puissance et les fonctions ».

L'école des relations humaines critique l'école classique parce qu'elle néglige la nature humaine du travail et les motivations et démotivations des salariés. Elle a mis en évidence le fait que pour avoir une meilleure productivité, il faut aussi s'intéresser au travailleur en tant que personne.

### **1-3-l'école de la décision :**

La stratégie d'entreprise consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme. Les idées et les ambitions du dirigeant et des autres acteurs de l'entreprise se transforment en action et en objectifs stratégiques qui sont déterminés par la finalité de l'organisation, et qui dépendent à la fois des ressources dont elle dispose (le manager doit connaître et développer les ressources disponibles, notamment la ressource humaine). Donc la réflexion stratégique anticipe la décision ou l'action et l'élaboration de la stratégie se forme également pendant et après l'action (IMC de Simon).

#### **1-3-1-Le modèle IMC de H. Simon**

La décision relève de tout un processus schématisé par H.A.SIMON dans son modèle IMC par lequel il a obtenu le prix Nobel d'économie en 1978 et qui retient trois phases<sup>24</sup> :

**-La phase d'intelligence :** Quel est le problème ?

C'est la phase de compréhension et d'identification du problème qui aboutit à un diagnostic. Le décideur explore l'environnement externe pour identifier les situations appelant décision. Percevoir une telle situation ou problème revient à détecter, à travers les informations qui nous parviennent, un déséquilibre entre ce qui se passe, le réel et ce qui aurait dû se passer, c'est-à-dire une image construite du réel.

**-La phase de modélisation :** quelle est la solution ?

La seconde phase d'analyse exhaustive des solutions praticables qui suppose une parfaite connaissance de celle-ci et de leurs conséquences.

**-La phase de choix :** quelle est la meilleure solution ?

---

<sup>24</sup> H.Simon, Administrative behavior, New York Macmillan, 1943

La phase finale de choix de la solution retenue, en fonction des moyens disponibles et des objectifs fixés. Et c'est cette solution finale qui se transforme en stratégie.

Le model IMC s'arrête ici mais le décideur doit par la suite contrôler la mise en œuvre de la solution qui l'as retenu, d'une façon à évaluer les résultats et il va devoir s'assurer que la solution qui as mise en œuvre est bien la solution la plus adapter.

En effet, c'est ce n'est pas le cas, éventuellement il doit mettre en place des mesures correctives, et par la suite élaboré une stratégie adéquate.

H.A.SIMON remarque qu'en pratique de nombreux obstacles peuvent survenir lors d'une prise de décision, pour lui la rationalité du décideur est nécessairement limitée car la décision S'intègre dans un Environnement complexe, incertain et le caractère de l'information est imparfait.

Ainsi, la personnalité et le style de direction du dirigeant qui est un facteur explicatif et déterminant du processus de décision dans l'entreprise.

H. Simon distingue trois types de décisions : les décisions programmées (structurées), les décisions semi-programmées et les décisions non programmées (non structurés) :

- **Les décisions programmables (structurées) :** ce sont des décisions répétitives et routinières faciles à prendre pour lesquelles les informations nécessaires sont disponibles, les alternatives possibles énumérables et les mécanismes qui permettent de les évaluer connus.
- **Les décisions semi-programmées:** Ce sont les décisions que rencontrent souvent les cadres. Les informations nécessaires sont plus ou moins fiables, difficiles à obtenir et doivent être structurées selon des procédures. Il faut choisir entre plusieurs solutions sans savoir si ce choix sera optimal ou non.
- **Les décisions non programmables (non structurés) :** ce sont les décisions qui ont un caractère non structuré et qui sont très importantes pour la vie de l'entreprise. Les informations sont impossibles à obtenir. Ces décisions dépendent de la compétence (le processus mental, l'intuition et l'apprentissage) des dirigeants de l'organisation. Ces décisions sont caractérisé par :
  - Un grand degré d'incertitude ;
  - Un grand degré de complexité ;
  - Un degré d'indécision dans la nature du problème.

En effet, Les décisions prises par les dirigeants de l'organisation doivent servir les objectifs et

les stratégies qu'ils ont eux-mêmes définis.

La prise de décision est un acte primordial dans la conduite d'une organisation, car il constitue l'élément qui garantira la pérennité et le développement de l'entreprise ou bien l'échec et la faillite de cette dernière.

Plusieurs décisions sont prises chaque jour au sein de l'organisation, allons des plus importantes qui engage l'avenir de l'entreprise au long terme au moindres qui sont émises à répétitions afin d'assurer le bon fonctionnement des différentes structures.

Les personnes habilitées à prendre des décisions au sein de l'entreprise varient selon l'importance de la décision, les plus importantes sont prises au plus haut sommet de la hiérarchie et les plus simples sont prises par des personnes qui ne sont pas spécialement des hauts responsables.

IGOR ANSOF a proposé en 1965 une Classification selon le niveau de décisions réparties en trois types essentiels :

-Le premier niveau sont les décisions dites stratégiques :

Ce sont les décisions les plus importantes c'est-à-dire celles qui concernent les relations de l'entreprise avec son environnement. Elles se situent au sommet de la hiérarchie, elles engagent sur le long terme et elles sont prises par la direction générale de l'entreprise.

Donc, la décision stratégique est une décision de longue influence directement l'avenir de l'entreprise.

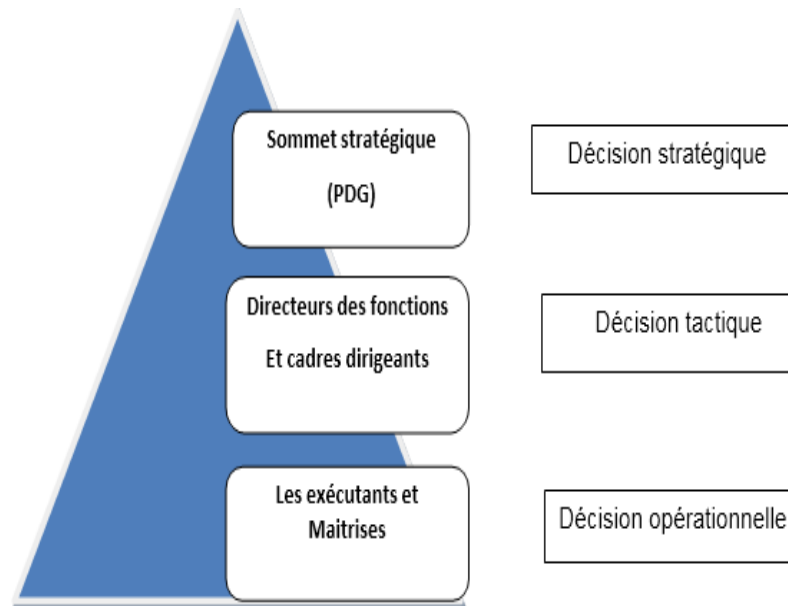
-Deuxième type de décisions sont les décisions tactiques ou dites organisationnelles :

Elles sont des décisions de moyenne importance qui concernent la gestion des ressources de l'entreprise, elles engagent sur moyen termes et elles appartiennent aux directions fonctionnelles de celle-ci.

-Le dernier type, les décisions opérationnelles :

Qui concernent l'exploitation courante de l'entreprise, Il s'agit de petites décisions simples qui sont prises d'une manière répétitive presque tous les jours qui engagent l'entreprise sur le court terme c'est la raison par laquelle elles peuvent être prises par une multitude d'agents au sein de l'organisation.

**Figure N° 03-01:** classification des décisions selon leur niveau d'exécution



**Source :** H. IGOR ANSOFF : stratégie management : 2ème édition 2007.

**Conclusion :**

En conclusion la définition des processus Rh de l'entreprise permet de distinguer les activités qui sont du ressort du département des ressources humaines par rapport à celles prises en charge par le management.

A cet effet permet de mieux organiser et gérer l'organisme.

Elle permet également d'acquérir une vue d'ensemble des différentes étapes du parcours des collaborateurs au sein de l'entreprise et de clarifier la culture de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines.

Donc globalement elle permet d'avoir une vision globale de la santé de l'entreprise et d'identifier les insuffisances de l'entreprise à fin de les améliorer ; et de mieux maîtriser les dysfonctionnements concernant tout le domaine de la GRH.

**Chapitre 02 :**  
**La formation outil de gestion**

## **Chapitre 02 : la formation outil de gestion**

### **Introduction**

Face à l'accroissement de la concurrence et l'instabilité de l'environnement des affaires, qui est en évolution constante, l'entreprise doit disposer d'une ressource fondamentale : la ressource humaine. De ce fait, la formation qui est à la base une des fonctions de la gestion des ressources humaines représente un potentiel remède à ces changements et incertitudes, et ceci devra se faire selon un processus bien déterminé.

La formation est une stratégie essentielle en matière de Ressources Humaines, elle permet de pallier aux déficits en compétences des individus, d'adapter les qualifications spécifiques des travailleurs, et de préparer les salariés aux différents changements, car les entreprises cherchent à améliorer continuellement leur efficacité.

Dans ce chapitre nous allons présenter le cadre conceptuel et théorique du concept formation. Celui-ci est scindé en trois sections : la première consiste à présenter la formation, la deuxième sur le processus de la formation et enfin, la troisième section consiste la formation comme levier de développement de compétences.

### **Section 1 : Généralité sur la formation**

Dans cette section nous allons d'abord définir la formation sous ses différents auteurs

#### **1. Définition de la formation :**

Différents auteurs qui définissent pour définir la formation :

Selon JEAN- PIERRE CITEAU (2007) : « *la formation est définie comme l'ensemble de dispositions pédagogiques proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par l'évolution professionnelle* »<sup>1</sup>.

Selon ARDOUIN THIERRY (2003) : « *La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif* »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> CITEAU J-P., « *Ressources Humaines et gestion des personnes* », Edition Vuibert, 2007, p, 99.

<sup>2</sup> ARDOUIN T., « *Ingénierie de formation* », Edition Dunod, Paris, 2003, p, 13.

## La formation outil de gestion

La formation insiste sur le développement de compétences qui visent à socialiser les individus, elle apparait donc aussi comme vecteur du développement de la culture organisationnelle<sup>3</sup>.

Donc la formation signifie l'adaptation aux transformations dont elle désigne un ensemble d'actions de développement qui met à la disposition des employés tous les moyens nécessaire pour l'accumulation de leurs connaissances et l'amélioration de leurs compétences et performances.

La formation est la possibilité de préparer le personnel au changement technologique lui permettant de s'adapter aux nouvelles conditions de travail, de développer ses connaissances pour une grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble<sup>4</sup>.

### 2. Historique de la formation :

Avant la seconde guerre mondiale la formation constituait une fonction secondaire se résumant a quelques programmes d'apprentissage pour les ouvriers, quelques cours sur des compétences et connaissances spécifiques à un poste et d'autres destinés à la formation des cadres. Depuis la formation a connu les évolutions suivantes :

#### ➤ De 1939 à 1945 :

Durant cette période on privilégiait la formation des salariés.

#### ➤ De 1945 à 1950 :

C'est juste à la fin de la seconde guerre mondiale que la formation est devenue toute aussi importante que les autres fonctions qui étaient principales. Le programme Américain «training Within Industry » a été importé en Europe et a commencé à être appliqué.

#### ➤ 1950 :

Durant les années cinquante, l'individu pouvait encore occuper un poste avec les connaissances qu'il avait acquise durant sa scolarité ou en tant qu'apprenti avant d'aller sur le marché du travail.

#### ➤ De 1960 à 1970 :

Durant cette période le besoin d'une main d'œuvre plus qualifié ainsi que le développement de compétences non détenu par les employés a été généré par l'accélération de l'innovation technologique.

<sup>3</sup>DEFF R., « *Encyclopédie de la gestion et de management* », Edition DALLOZ, paris, 1999, p, 423.

<sup>4</sup>MEIGNANT A., « *Manager la formation* », Edition liaison, Paris, 2003, pp, 57-58.

## La formation outil de gestion

C'est à partir des années soixante et tout au long des années soixante-dix qu'on a assisté à une prolifération d'activités, d'expériences et d'écrits de toutes sortes sur la formation du personnel.

### ➤ 1980 :

Dès le début des années quatre-vingt, la seule solution qui s'imposait face aux changements sur le marché du travail était un accroissement de la formation en milieu organisationnel.

### 3. Les objectifs et les types de formation :

Les actions de formation peuvent avoir différents objectifs qui répondent d'une part aux objectifs qui émanent des souhaits des salariés, et d'une autre part aux objectifs exprimés par l'entreprise.

#### 3.1. Les objectifs de la formation :

Les objectifs visés par la formation dans les entreprises sont essentiellement l'amélioration de rendement et l'amélioration du développement des Ressources Humaines dans l'entreprise<sup>5</sup>. Cependant, les Ressources Humaines sont plus aptes à aider leur superviseur à atteindre les objectifs de l'entreprise, ce qui accroîtra la rentabilité et la compétitivité de cette dernière.

De plus, ils peuvent combler leur besoins de croissance personnelle au travail et ils éprouveront un sentiment d'appartenance de plus en plus forte envers l'entreprise qui investit dans ses capacités. En effet, quelle que soit sa structure, centralisée ou décentralisée, la formation doit être définie en fonction des stratégies de l'entreprise, ses objectifs doivent être clairs, réalistes, praticables et vérifiables qui sont les suivants :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;

---

<sup>5</sup> BARBEL M., « *Le grand livre de formation* » Edition DUNOD, Paris, 2012, p, 24.

## La formation outil de gestion

- Contribuer un programme d'expansion et de la politique d'acquisition des Ressources Humaines ;
- Engendrer un meilleurs comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifiques ;
- Aidez les sans-emplois à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations;
- Améliorer orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Développer les capacités de jugement des formés ;
- Réaliser des projets étatique afin de résoudre des problèmes ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariées envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Aider à l'insertion de bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ;
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en Ressources Humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation;
- Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes ;
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

### 3.2. Les types de formation :

Nous pouvons distinguer plusieurs types de formations qui répondent à des besoins divers et qui correspondent à tout type de travail, mais aussi à tous types de travailleurs.

Ces types de formation sont :

#### 3.2.1. Perfectionnement professionnel :

Est entendu par perfectionnement professionnel toute action de formation vise à une adaptation permanente de travailleur à son poste de travail contenue des exigences dictées par

## La formation outil de gestion

l'évolution technologique et ceci par une amélioration des connaissances et capacités de travailleurs.

### 3.2.2. Le recyclage :

Toute action de formation visant à une adaptation permanent de travailleur à son poste de travail dont les tâches sont différentes de celle de son poste initiale, même niveau de qualification autrement dit : le recyclage c'est de faire adapté un travailleur à des nouvelles tâches pour un nouveau poste qu'il occupera.

### 3.2.3. La formation sur le tas :

Ce type de formation s'exerce sur le poste de travail dont il occupe le travailleur à former et qui se fait par l'observation de la pratique des autres travailleurs, ou par l'apprentissage d'un travailleur déjà formé toujours sur le poste de travailleur à former, cette formation donnée elle doit être en rapport avec le travail du poste occupé pour le travailleur à former. Selon LOIC.C « *les cadres ou les agents de maîtrise sont incités à devenir formateur et à transmettre leurs connaissances à savoir faire aux collaborateurs de l'entreprise<sup>6</sup>* ».

### 3.2.4. La formation de maintenance :

Il s'agit dans ce type de formations, de maintenir le niveau de connaissances et de performances des employés plutôt que d'acquérir de nouvelles liées à des facteurs d'évolution.

Elles visent à empêcher l'affaiblissement de compétences des salariés dans le milieu professionnel.

### 3.2.5. La formation prévention :

Dans ce cas, on anticipe des situations et on prévoit une formation qui permettra de renouveler le niveau de connaissances, de compétences et des habiletés des employés, pour mieux s'adapter aux futurs postes et activités.

### 3.2.6. La formation d'initiation :

Cette formation permet aux salariés nouvellement embauchés de :

- De s'intégrer plus facilement à la culture d'entreprise ;
- S'adapter aux contraintes et fonctionnalités du milieu professionnel ;
- Avoir des connaissances précises et spécifiques à propos des machines, matériels et procédures qu'ils auront à utiliser ;

---

<sup>6</sup> SOYER J., « *Fonction formation* », Edition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, 2003, pp, 139-140

## La formation outil de gestion

- S'adapter aux exigences des situations auxquelles ils devront faire face au cours de l'exercice de leurs fonctions.

### 4. La politique de formation :

JAQUES SOYER, dans son livre " Fonction Formation ", définit la politique de formation comme étant "une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise ". Pour SOYER la politique de formation pour qu'elle soit efficace, elle doit être « écrite et diffusé »<sup>7</sup>.

Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

- Celle qui donne le « sens », la « direction », ce vers quoi il faut aller .Il s'agit de tous ce que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.

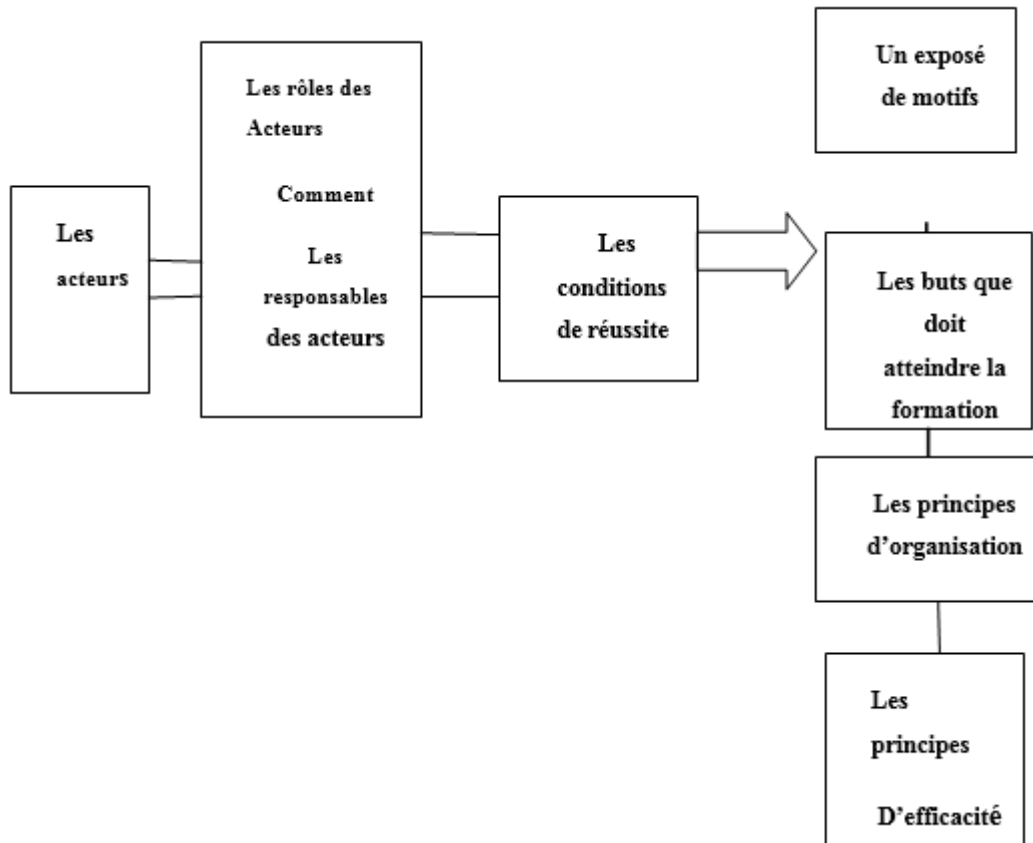
- Celle qui définit le « comment », ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.

- Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité. Une introduction explicite les enjeux, le pourquoi des buts choisis. Il s'agit en quelques sortes d'un exposé des motifs.

---

<sup>7</sup> Jacques Soyer, op cit, p.48

Figure N° 01-02 : Qu'est-ce qu'une politique de formation ?



Source : Jacques soyer, Fonction Formation, édition d'organisation. p.29

## 5. Catégories de la formation :

### 5.1. Actions d'adaptation au poste de travail :

Dans le cadre de sa politique de formation, l'employeur peut mettre en place deux catégories d'actions : des actions d'adaptation au poste de travail, liées à l'évolution des emplois, et des actions de développement des compétences<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Pierre Laourt, « Gestion des ressources humaines », éd, Eyrolles, Paris, 1991.

## La formation outil de gestion

### 5.1.1 Comment définir ses actions d'adaptation au poste de travail ?

- Il n'y a pas de classification stricte dans le code du travail sur la distinction les actions de formation. Le législateur n'a pas prévu de nomenclature étant donné la diversité des tâches et des métiers. L'appréciation de l'une ou l'autre catégorie est à la réflexion du chef d'entreprise qui négocie la conception du plan de formation en relation avec les délégués du personnel.

- Les actions d'adaptation au poste de travail sont celles qui sont directement utilisables par le salarié dans l'exercice de ses fonctions. Elles ont pour but de permettre à l'employé plus d'efficacité dans son poste ainsi que d'accroître sa polyvalence et son autonomie pour progresser dans son travail. Ce sont donc des actions de formation dont le résultat est immédiatement mesurable et concret dans le poste occupé par l'employé.

- Anciennement, il existait une troisième catégorie d'actions dans le plan de formation : les formations liées à l'évolution des emplois ou au maintien dans l'emploi. Cette distinction aujourd'hui n'est plus d'actualité et les formations liées à l'évolution des emplois font partie des actions d'adaptation au poste de travail.

### 5.1.2. Adaptation au poste de travail ou développement des compétences ?

Deux types de critères permettent de déterminer le classement d'une action de formation :

- Les objectifs de la formation. Comment le salarié évolue dans son poste au moment où on lui propose la formation ? Si les compétences acquises ne sont pas transférables dans un autre domaine d'activité, on peut dire que la formation correspond à la catégorie 1 ;

- La situation du salarié. Si le salarié a besoin de la formation pour se maintenir dans l'emploi, en l'adaptant à de nouveaux outils ou en le préparant à des évolutions de procédures, il s'agit d'une formation d'adaptation au poste de travail. Si au contraire l'action le prépare à une évolution, à une mobilité, il s'agit d'une action destinée à l'évolution des compétences.

### 5.1.3. Quelles modalités à respecter pour les actions d'adaptation au poste de travail ?

- Pour les actions d'adaptation au poste de travail, le temps de formation doit être effectué sur le temps de travail. Si le dispositif a lieu en dehors du temps de travail, le salarié est payé en heures supplémentaires.

- Tout frais engagé durant la formation est à la charge du chef d'entreprise. Il se fait ensuite directement rembourser les coûts auprès de son OPCA (organisme paritaire collecteur agréé).

## La formation outil de gestion

### 5.2. Actions liées au développement des compétences :

Les formations liées au développement des compétences permettent de renforcer les aptitudes des salariés, afin de les faire évoluer dans la hiérarchie.

#### 5.2.1. Définir ses actions de développement des compétences :

- On parle d'actions destinées à développer les compétences lorsque les expertises développées en formation ne sont pas exclusivement utilisables dans le cadre du poste de travail du salarié.

- Les actions de développement de compétences ont pour objectif de faire évoluer le salarié en termes de position hiérarchique ou en termes de métier. Elles portent sur des acquis transférables à d'autres environnements de travail.

- Lors de la formulation d'une action de formation liée au développement des compétences, l'objectif doit être clairement défini sur des savoir-faire extérieurs au poste actuel.

#### 5.2.2. Quelles modalités pour les actions à l'origine des salariés ?

L'action de développement des compétences peut-être à l'initiative du salarié au travers des dispositifs suivants :

- le compte personnel de formation (CPF) ;
- le congé individuel de formation (CIF) ;
- le plan de formation.

Pour le CPF et le CIF, le salarié est à l'initiative de la demande de financement transmise à l'OPCA (organisme paritaire collecteur agréé).

- En cas d'accord de l'entreprise, il envoie la demande de prise en charge pour s'assurer du remboursement des frais de formation.

- Pour les formations liées au compte personnel de formation, l'accord de l'employeur est nécessaire.

- Dans le cadre du congé individuel de formation, l'entreprise ne peut refuser le départ en formation, simplement le repousser si une partie de l'effectif est déjà en formation.

- Dans le cadre du plan de formation, le chef d'entreprise et le salarié peuvent négocier ensemble de la mise en commun des fonds du plan de formation et du CPF pour négocier une action de développement des compétences.

- Si l'employé utilise un CIF ou son CPF, le chef d'entreprise a l'obligation de lui rendre son poste ou un poste à qualification équivalente, mais il n'a pas l'obligation d'accorder à

## La formation outil de gestion

l'employé une augmentation ou une promotion liée à la reconnaissance des nouvelles compétences.

- La formation peut avoir lieu pendant ou en dehors du temps de travail. En dehors du temps de travail, le salarié reçoit de son OPCA une allocation de formation calculée sur la base de son salaire net (entre 50 et 80% selon les branches d'activités et les OPCA).

### 5.2.3. Quelles modalités pour les actions à l'origine du chef d'entreprise ?

Dans le cas où l'employeur est à l'origine de la formation de développement des compétences, celle-ci s'inscrit dans le plan de formation de l'entreprise. Si nécessaire, il est possible de proposer au salarié de mettre en commun les heures acquises au titre du compte personnel de formation, pour financer l'intégralité de cette action de formation. Le chef d'entreprise doit demander l'accord du salarié pour :

- effectuer cette action de formation ;
- mobiliser ses heures de CPF.

En collaboration avec l'employé, le chef d'entreprise fixe les objectifs de la formation en termes de savoir-faire.

- Si les objectifs de la formation sont remplis, il a l'obligation de reconnaître les compétences nouvellement acquises au travers d'une évolution de poste ou de rémunération.

- L'action de formation peut se dérouler pendant ou en dehors du temps de travail. L'employé reçoit alors l'allocation de formation.

- Certains contrats de travail contiennent une clause de dédit-formation. Si le salarié quitte l'entreprise avant un laps de temps défini, il s'engage à rembourser les frais de formation

## Section 02 : Le processus de la formation

La présente section présentera les phases essentielles d'un processus de formation. La politique de formation comme une des politiques humaines de l'entreprise. Elle ne s'écrit pas chaque année, sa durée de vie est de plusieurs années (environ 5 à 7 ans) alors que les orientations de formation sont redéfinies ou aménagées chaque année.

Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document comportant trois parties :

## La formation outil de gestion

La présente section présentera les phases essentielles d'un processus de formation. La politique de formation comme une des politiques humaines de l'entreprise. Elle ne s'écrit pas chaque année, sa durée de vie est de plusieurs années (environ 5 à 7 ans) alors que les orientations de formation sont redéfinies ou aménagées chaque année.

Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document comportant trois parties :

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

### **1. Identification et analyse des besoins :**

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

#### **1.1. Notion de besoin de formation :**

"Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation"<sup>9</sup>.

En réalité, il n'y a pas de besoins de formation, mais il y a des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre, la formation est une solution à des problèmes, et elle permet aux entreprises d'améliorer leurs résultats et d'atteindre les objectifs fixés.

---

<sup>9</sup> Alain Meignant, « *manager la formation* », édition liaison, paris 2003, p.123.

## La formation outil de gestion

**Tableau n° 01-02:** les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation

Etapes	Les instructions
01	-faire un premier repérage des points clé de la situation (documentation, quelque entretiens) puis s'assurer que la formation et bien l'élément de traitement du problème.
02	-Identifier les acteurs clé de la réussite et notamment ce qui sont en position de décision et au influence forte
03	-identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse Document existants ou à produire, personnes.
04	-analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 01
05	-compléter l'information auprès des acteurs clé sur les objectifs généraux liés à leur niveau de décision ou d'influence, s'informer sur les actions déjà engagés (pas seulement en formation et recueillir leur point de vue sur les besoins de formation qui en découlent. Obtenir le maximum d'information possible sur les populations concernées, les critères qui permettront d'observer la réussite, les actions d'accompagnement nécessaire,  Le bon moment pour réaliser la formation compté tenu des besoins et des contraintes du terrain
06	-a partir de cette pré enquête, formuler des hypothèses générales sur les besoin et choisir les méthodes appropriées pour vérifier ces hypothèses
07	-obtenir des acteurs clés, validation de la demande, et mener les actions
08	-appliquer la démarche et les méthodes choisies
09	-synthétiser les résultats en reformulant des objectifs généraux ou spécifiques, et en leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement.
10	-faire valider ce projet par tes acteurs clés

**Source:** MEIGNANT, Alain, op cit, p.215

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

### 1.1.1. Les types de besoins de formation :

Dans son livre « la fonction formation » SOYER Jacques<sup>10</sup> décrit trois types de besoins de formation : les besoins personnelles, individuelles, et collectifs.

- ❖ **Les besoins personnels** : On parle de besoins personnels de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à

<sup>10</sup> Jacques Soyer, op cit, p126.

## La formation outil de gestion

l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.

- ❖ **Les besoins individuels** : Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.
- ❖ **Les besoins collectifs** : Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée....., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

### 1.1.2. Collecte et analyse des données :

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

Ces personnes doivent être capables :

- D'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long terme des R.H.
- De détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation, comme les progrès technologique, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

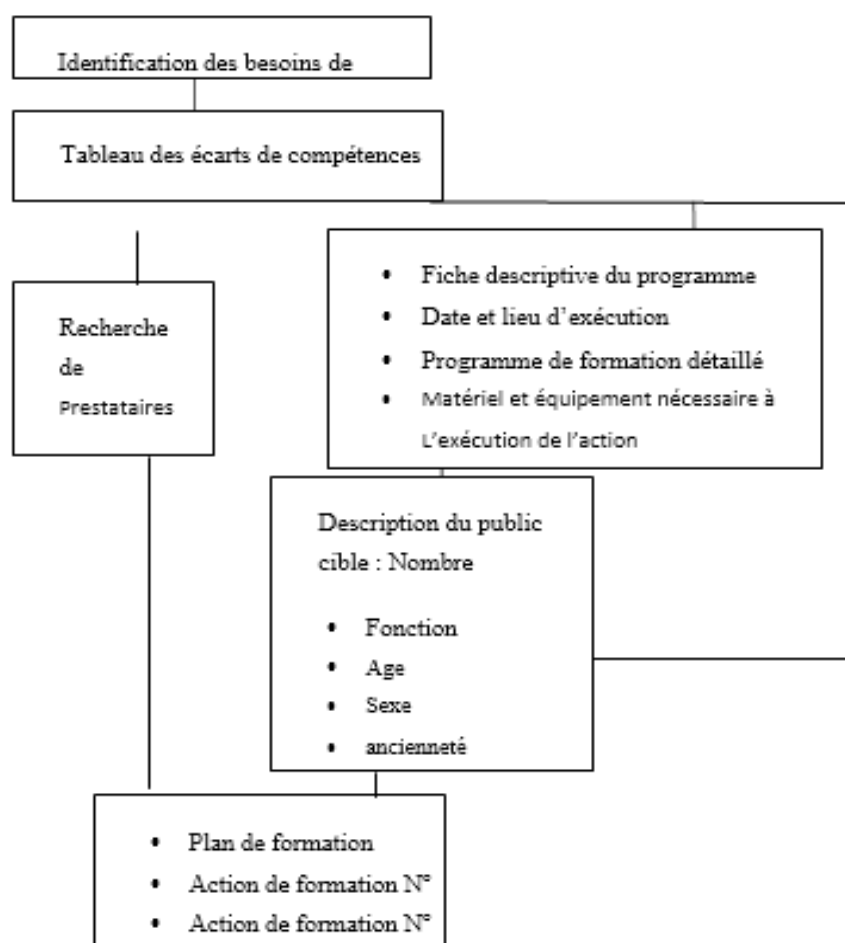
## 2. Elaboration du plan de formation :

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

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

## La formation outil de gestion

Figure N° 02-02 : Elaboration du plan de formation



Source : manuel de gestion, Vuibert, tome 1,1992, p.444.

### 2.1. Définition du plan de formation :

A.MEIGNANT définit le plan de formation comme étant « *la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de Management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés* »<sup>11</sup>.

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

➤ **Opérationnelles** : (c'est ce que l'on va faire) les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus.

➤ **Budgétaire** : le plan de formation indique les ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan. les couts incluent :

Les couts pédagogiques (convention signées avec des organismes et couts de formation internes), le cout estimé des salariés et des stagiaires, les frais de déplacement et séjours des

<sup>11</sup> Alain Meignant, op cit, p.191.

## La formation outil de gestion

stagiaires, le cout des équipements propre à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériels).

Le cout de fonctionnement du service de formation interne ... etc.

➤ **Les choix du changement sur les moyens qu'il affecte** : le plan de formation est le résultat de choix des responsables de l'entreprise, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage en fonction des priorités.

➤ **Les moyens affectés** : Il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps.

➤ **Dans une période donnée**: le plan de formation est souvent annuel, certaines entreprises construisent des plans pluriannuels le plus souvent de trois ans.

➤ **Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés** : Les actions de formations ont pour finalité d'apporter les personnes et aux équipes les compétences qui leur sont nécessaire pour améliorer leurs résultats, satisfaire leurs clients, et contribuer à un climat social favorable en permettant des évolutions de carrière.

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

### 2.2. Définition du plan de formation :

MEIGNANT ALAIN met en perspective les finalités à court, moyen et long terme qui peuvent animer une politique de formation, ainsi que les objectifs inscrits dans chacune d'elles (voir tableau suivant):

## La formation outil de gestion

Tableau n° 02-02: les finalités possibles d'un plan de formation

Finalité	Objectif	Situation	Exemple
Court terme (1ans) consolidé l'existant	Perfectionnement individuel	-acquisition de technique/outils  Nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature.  -comblement de lacunes ou techniques de progrès dans la tenue de poste	-formation au traitement du texte, à la négociation  -apprentissage d'un nouveau langage de programmation.
	Perfectionnement collectif pour	-Prise en compte d'événement affectant	-formation à la sécurité dans un

	améliorer les performances	un métier  -mutation touchant une équipe entière.  -amélioration d'indicateurs collectifs	atelier.  -formation de toute la DRH aux nouvelles législations sur la formation.
	Formation d'insertion	-accueillir de nouveaux entrants	Séminaires d'intégration
Moyen terme (3ans)  Accompagner et faciliter les changements	-Réussir un Investissement ou un changement d'organisation	-achat de nouveaux équipements induisent des changements lourds (technologiques  Nouvelles, procédés différentes)	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine aux autos machines
	Développer les potentiels	Constitution d'un vivier d'individu à potentiel susceptibles de prendre des responsabilités dans l'avenir	-Université d'entreprises  -Séminaires réservés aux « hauts potentiel »  -Formation diplomates externes

## La formation outil de gestion

	Optimiser les flux promotionnels	-Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion	-nouvelles filières d'Ingénieurs  -Brevet professionnels par unités capitalisables
	Former aux métiers	Accès des individus à des métiers actuels ou futurs	-Formation au métier d'acheteur de formation de chef de projet.

	-Faciliter des projets individuels	Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.	-Bilan de compétence  -Formation à la création d'entreprise.
Long terme (3à10) : préparé l'avenir	-Changer de culture	-Adaptation des salariés aux grands tendances au nécessite anticipables  -Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise	-Formation de l'ensemble du personnel à la qualité au management participatif, à l'interculturel.  -Universités hors limites
	-Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation	-Reconversion de salaires dont les métiers ont disparu ou vont disparaître	

**SOURCE :** GADINL, GUERIN, FIGIERE F, GRH, pratiques et éléments de théorie, édition DUNOD, paris, 1997.p.297.

### Le plan de formation comporte :

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

## La formation outil de gestion

Le plan de formation est construit sur la base d'un certain nombre de choix que fait l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

### 2.3. Les choix de la politique de formation :

Dans son ouvrage « Ressources humaines » Jean-Marie Peretti<sup>12</sup> cite les principaux choix de la politique de formation qui portent sur :

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

#### **A- Choix des objectifs de la formation :**

L'entreprise peut retenir un ou plusieurs objectifs suivants :

**1-** Donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas ou développer celle du personnel qualifié et de la hiérarchie.

**2-** Réalisation de connaissance technique visant à maintenir le potentiel du personnel.

**3-** Information du personnel sur l'entreprise, son fonctionnement, ses produits dans un but d'intégration et d'amélioration des communications.

**4-** Amélioration du climat social en donnant satisfaction au plus de demandes possible.....

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

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

**C- Choix de contenu :** la formation peut être une formation générale destinée à satisfaire les besoins en formation, elle est destinée à élever le niveau général des connaissances des bénéficiaires ou une formation technique visant à développer leurs compétences professionnelles.

---

<sup>12</sup> Jean-Marie Peretti, Ressources Humaines, édition Vuilbert, Paris, 1998, p.379.

## La formation outil de gestion

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

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

**E- Choix des modalités** : l'éventail des choix est large, il s'agit de choisir :

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

**2-Formation « intra » ou « inter »** : l'entreprise peut choisir entre « intra » ou « inter » : la formation « intra » regroupe des agents de la même entreprise, elle facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications internes... Etc. la formation « inter » regroupe des agents de diverses provenances, elle permet de confronter des cultures d'entreprises différentes et des échanges fructueux.

**3-Formation par moyen interne et organismes extérieurs** : l'entreprise peut se doter d'un « centre de formation » disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs.

La première formule permet la diffusion d'un état d'esprit, d'une culture « maison », et de mieux intégrer les spécialités de l'entreprise.

La seconde formule apporte plus de souplesse, elle permet de suivre les modifications du contenu du plan de formation.

**4-Formation pendant ou hors les heures de travail** : pour la formation pendant les heures de travail, il s'agit d'inclure le temps de formation dans les heures de travail, pour la formation hors les heures de travail, c'est surtout pour les préparations d'un diplôme que les salariés acceptent d'empiéter sur leur temps libre.

**5-Formules pédagogiques** : les techniques d'animation et les outils sont variés, et peu de responsables de formation ont une vue d'ensemble de la Panoplie pédagogique. Or le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation.

MEIGNANT ALAIN classe les méthodes en cinq catégories <sup>13</sup>:

---

<sup>13</sup> Alain Meignant, op cit, p.202.

## La formation outil de gestion

- Méthodes affirmatives (exposés, TWI...);
- Méthodes interrogatives (enseignement, programmé, EAO, méthodes déductives et inductives....);
- Méthodes de découverte (pédagogie de projet, réalisation de recherche, formation action, méthodes des cas....).
- Méthodes actives, jeux de rôle, jeux de simulation, méthodes de groupe de développement personnel, de créativité....).
- Autre méthodes (centre de ressources, méthodes audiovisuelles,.....).

### 2.4. Validation du plan :

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

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

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

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

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

Cette information peut prendre la forme :

- D'une petite plaquette diffusée dans les services.
- D'un document affiché.
- D'un numéro spécial du journal de l'entreprise.

#### **2-D'informer les individus sur les suites qui vont être données à leurs demandes :**

Le manager réunit son équipe pour lui faire part des priorités retenues pour l'année en cours dans son service et des actions qui ont découlent, et prend éventuellement des rendez-vous individuels s'il y a des besoins d'explications sur des modifications ou des rejets de demandes.

## La formation outil de gestion

### 3. mise en œuvre de la formation :

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

Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie, le contenu du plan de formation. En fonction des programmations des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, le départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions.

Conséquentes, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé.

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

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

Dans ce tableau de bord de la formation on trouvera des données relatives :

- ❖ Aux dépenses de la formation, et leurs traductions en pourcentage de la masse salariale ;
- ❖ A la ventilation des frais engagés pour les différentes actions de formation ;
- ❖ Au nombre de stagiaires en formation ainsi que leur répartition par catégorie de personnel ;
- ❖ Au nombre d'heures de formation ainsi que leur répartition par type d'action ;
- ❖ Au coût des actions de formation rapportée aux prévisions budgétaires ;
- ❖ Au coût moyen de « l'heure stagiaire ».

#### **3.1. Recueil des données<sup>14</sup>:**

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

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

---

<sup>14</sup> Alain Meignant, op cit, p.138

## La formation outil de gestion

### **Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel :<sup>15</sup>**

La gestion prévisionnelle des ressources humaines consiste un outil privilégié de détermination des besoins de formation. La formation permet de

- Ajuster les ressources internes aux besoins : formation d'adaptation et de reconversion.
- Ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un group) aux besoins : formation préalable à la prise de poste.

### **Enquêtes formelles et informelles :**

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

La voie la plus employée, et la plus efficace, consiste dans le dialogue avec les cadres qui les amène à définir ce qu'ils considèrent être les besoins les plus pressants de l'unité en matière de formation : ils connaissent la formation et seront en mesure d'apporter leur aide s'ils ont contribué à dessiner les lignes d'actions.

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

### **L'utilisation des indicateurs stratégiques d'alerte <sup>16</sup>:**

Parmi ces indicateurs, on peut citer :

- Les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des couts.
- Le nombre d'accidents du travail.
- Le niveau des réclamations, des actions disciplinaires.
- Le niveau des déchets, des erreurs, pièces manquées.
- Le degré de Turn-over, d'absentéisme, de retards.

### **Au niveau individuel :**

L'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés : la comparaison des compétences actuelles des salariés et des aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans

---

<sup>16</sup> Alain Meignant, op cit, p.139

## La formation outil de gestion

le futur constitue une source essentielle de définition de formation au plan individuel.

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

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

### 3.2. Analyse des données recueillies :

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

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

Selon Alain MEIGNANT, « *une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales* »<sup>17</sup>.

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

### 3.3. La classification des besoins :

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

---

<sup>17</sup> Alain Meignant, op cit, p.140.

## La formation outil de gestion

### 4. Le suivi de la formation <sup>18</sup>:

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

La formation, une fois faite, les salariés sont la plus part du temps laissés à eux même, car plusieurs employeurs oublient de s'assurer de l'amélioration des performances de leurs salariés après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation.

Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, apporter des compétences de formation de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir le développement éventuels de l'action ...etc.il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

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

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

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

#### **4.1. le suivi administratif :**

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

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

Le suivi administratif s'agit aussi de suivre le déroulement de la formation tant sur le

---

<sup>18</sup> Alain Meignant, op cit, p.210.

## La formation outil de gestion

disciplinaire (la présence, l'assiduité) que sur le plan pédagogique (enseignement théorique et pratique).

### **4.2. Le suivi comptable :**

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

- 1) Les frais versés aux stagiaires eux-mêmes. Il s'agit des salaires et charges sociales quicontinuent à être versés aux personnels pendant l'action de formation.
- 2) Les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué dans le travail d'élaboration de contrôle.
- 3) Les dépenses de matériels, tel que l'entretien et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation.
- 4) Les fournitures de fonctionnements courants : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier
- 5) . Coût des locaux : salles de cours, ateliers.

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

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

### **5. L'évaluation des effets de la formation :**

L'Evaluation de la formation distingue deux dimensions<sup>19</sup> :

**1:** Une dimension tournée vers la personne, l'individu, en tant que personne sociale et professionnelle, et recouvre les champs de la reconnaissance, de l'accompagnement, de l'orientation et de la validation des acquis.

**2:** Une dimension plus globale qui analyse les systèmes de formation dans les différents agencements : action, dispositif, programme et/ou dans les différents structure et organismes de formation.

L'Evaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour

---

<sup>19</sup> Alain Maignant, op cit, p.220.

## La formation outil de gestion

savoir s'il y a des écarts significatifs entre ce qui a été prévu et ce qui a été obtenu. La connaissance de ces écarts permet de juger la valeur d'un programme de formation en relation avec les objectifs préétablis.

Cette opération est un exercice difficile, et elle doit répondre à une question importante :

La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs planifiés et a-t-elle été rentable ?

Les critères d'évaluation sont fixés avant la session de formation : ils se déduisent de ces objectifs, ensuite, les participants doivent passer un test qui déterminera le niveau de leurs connaissances sur les apprentissages en question. Après la diffusion du programme de formation ils passent un nouveau test qui permettra de découvrir les améliorations à apporter.

C'est à ce stade que le formateur doit juger si les apprentissages en question sont significatifs et attribuables essentiellement au programme de formation, puis au moyen d'une évaluation du rendement au travail, quelque temps après la formation, il vérifiera si les apprentissages à l'emploi sont réalisés, suivant le contenu du programme cela se fera dans quelques années après la formation.

Les résultats de l'évaluation de la formation sont très utiles à l'organisation, ils permettront à celle-ci de constater les effets directs et réels de la formation sur les résultats obtenus au travail, ils donneront lieu à une analyse du contenu du programme de formation et entraîneront des modifications de celle-ci.

On peut dire que les résultats de l'évaluation fourniront des données nécessaires à l'analyse du rendement financier des investissements qui y sont consacrés.

JACQUES SOYER <sup>20</sup> propose trois grands types d'évaluation :

- Le pseudo évaluation ;
- L'Évaluation par objectifs ;
- Les approches complémentaires.

---

<sup>20</sup> Jacques Soyer, op cit, p.250.

## La formation outil de gestion

### **1- Le pseudo évaluation :**

Il existe deux types d'évaluation : l'évaluation de l'action de formation « à chaud » en fin de stage, et l'évaluation « à froid » de l'action de formation.

L'évaluation de l'action « à chauds » en fin de stage : il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction.

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

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

L'évaluation « à froid » de l'action : cette évaluation est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation.

Les mêmes questions de l'évaluation « à chaud » peuvent être posées, et en plus on peut obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation.

### **2- L'Evaluation par projet :**

Cette évaluation permet, à la suite de l'action de formation, de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non. Il s'agit d'évaluer trois types d'objectifs qui sont<sup>21</sup> :

- Les objectifs pédagogiques ;
- Les objectifs de formation ;
- Les objectifs finals.

### **3- Les approches complémentaires :**

Pour certaines formations, il n'est pas toujours possible de leur fixer des objectifs qualifiables. De plus, il existe des formations pour lesquelles aucune définition des objectifs n'est faite, tel que la formation « culture d'entreprise » pour apporter preuves de l'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches.

- On peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre

---

<sup>21</sup> Jacques Soyer, op cit, p.251.

## La formation outil de gestion

sans formation. Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, a deux choix : d'une part, de licenciement de personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part la mise en œuvre d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification. Chacune de ces formes présente un coût que l'on peut comparer.

### Section 03 : Evaluation de la formation

Autrefois, au temps des anciens Egyptiens et Grecs et au Moyen âge, la seule forme de formation était l'apprentissage sur le tas. Au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peut-être modifiée. Elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des ressources humaines.

Au début, l'apprentissage se faisait par compagnonnage avec les ouvriers experts, les plus anciens en entreprise, sauf, qu'ils n'avaient pas toujours intérêt à livrer les secrets du travail.

A partir de 1907 en France, le système Taylor conduit à une division du travail en tâches élémentaires faciles à apprendre en quelques jours, deux ou trois semaines au plus.

Cependant, le besoin d'ouvrier qualifié subsiste et le marché du travail ne fournit jamais la variété des qualifications dont les entreprises ont besoin à un moment donné. « *Il y a toujours un décalage plus ou moins important et long entre la production des diplômés par le système éducatif et les besoins des entreprises* »<sup>22</sup>. Le nombre des écoles professionnelles, par exemple, était insuffisant.

Ce n'est qu'à l'année 1919, que la loi Astier rend obligatoire l'enseignement professionnel, lui donnant un cadre et un contenu pour la reconnaissance des diplômes.

Un décret-loi de 1938 rend obligatoire la formation professionnelle des jeunes de 14 à 17 ans.

En effet, ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale que la formation devient une réalité par l'extension d'une innovation née en USA (1941), Training Within Industry (T.W.I).

Toutes les grandes entreprises créent des services de formation, et les moyennes entreprises désignent au moins un cadre pour animer l'action de formation.

---

<sup>22</sup> W.B. WERTHER, K.DAVIS, H.LEE-GOSSELIN ; Gestion des Ressources Humaines ; 2<sup>ème</sup> édition, Ed DALLOZ, 1993, P.333

## La formation outil de gestion

A partir de 1949, c'est l'irruption massive de programme TWI après avoir été considérés comme une formation récompense pour collaborateurs méritant, où la formation luxe pour entreprises riches et socialement avancés. La formation est devenue au profil d'une conception managériale. Une formation comme outil de transformation et de développement de l'entreprise, et aussi un investissement.

Au début des années 60, c'est l'accélération du progrès technologique qui a été l'origine des difficultés d'adaptation immédiates dans l'organisation.

Jusqu'à la fin des années 60, une attitude de méconnaissance prime à l'égard de la formation, à l'exception de quelques entreprises qui se sont engagées dans des activités exigeant l'application de technologies de pointe et une formation professionnelle spécifique.

*« A compter de 1968 et pendant les années 7, c'est la constitution d'un droit de la formation et l'institutionnalisation de la gestion de la formation [1971-1978], elles seront réformées à plusieurs reprises et notamment à la suite de l'accord interprofessionnel du 21 septembre 1982 jusqu'au 20 décembre 1993 dite « loi quinquennale pour l'emploi »<sup>23</sup>. Cette période est aussi marquée par la constitution d'un véritable droit à la formation et parmi ces dispositions majeures figure l'obligation faite en entreprise comptant plus de dix salariés de participer au financement de la formation continue.*

Plusieurs gouvernements européens ont pris conscience de la nécessité d'une main d'œuvre plus qualifiée pour faire face aux nouveaux défis de l'industrie.

Aujourd'hui, on constate que le savoir et savoir-faire d'un individu en rapport avec l'avancée technologique est inversement proportionnel de façon plus que subite pour toutes les professions.

*La formation tend à paraître aujourd'hui comme un « Atout Stratégique » (A. MEIGNANT 1986), ou comme un « Investissement » (G HAUSSER 1986) même si on continue d'observer les différences persistantes quant à l'importance des moyens engagés et à l'approche même de la formation entre secteurs d'activités, entre PME et Grandes Entreprises.*

---

<sup>23</sup> Y. SIMON, P. JOFFRE, *Encyclopédie de Gestion* ; 2ème Ed, Ed Economica, 1997 ; 1570

## La formation outil de gestion

### 1. Définition de la Formation :

**Définition 1 :** Ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aidesquels, les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnelles ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.<sup>24</sup>

**Définition 2 :** La formation est l'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 impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle.<sup>25</sup>

Selon l'Encyclopédie de la Gestion et Développement : « *La Formation est le moyen de produire des compétences. Dans ce sens, elle peut être considérée comme une fonction de production. L'approche économique de la Formations'exprime principalement par la notion d'Investissement Formation* ».

Raymond VATIER définit la formation comme un dispositif d'action susceptible de permettre à des individus ou des groupes en position d'assurer avec compétences et savoir-faire leurs fonctions actuelles ou celles qui seront assignées pour le bon fonctionnement optimal de l'organisation.

### 2. Le Système de la Formation :

Comme tout système autonome, le système formation doit assurer quatre fonctions<sup>26</sup> :

**2.1. Fonction de Pilotage :** est assurée par un ou plusieurs personnes. Cette fonction permet de maintenir le système en accord avec l'environnement, en assurant :

- la survie du système
- être en adéquation avec les objectifs à atteindre.
- la cohérence avec les autres systèmes. Le tout pour organiser, structurer et prévoir.

<sup>24</sup> SEKIOU, PERETTI, BAYAD ; Gestion des Ressources Humaines ; 2<sup>ème</sup> ED, Ed De Boeck ; 2001 ; P.336

<sup>25</sup> J.P.CITEAU ; Gestion des Ressources Humaines, principe Généraux et cas pratique ; 3<sup>ème</sup> ED ; Ed Dalloz ; 2000 ; P.101

<sup>26</sup> J. SOYER ; Fonction Formation ; Edition d'Organisation, 1999, P.18

## La formation outil de gestion

**2.2. Fonction de Régulation** : quant à la régulation, la gestion des réalisations dans le cadre des finalités définies est en rapport avec cette fonction du fait qu'elle est chargée de l'assurance de la programmation des actions ainsi que de l'adaptation de la fonction de réalisation lorsque les variables d'environnement varient.

**2.3. Fonction de Réalisation** : c'est la réalisation concrète des actions de formations prévues au plan formation. Cette fonction assure la transformation des entrées en sorties.

**2.4. Fonction de Contrôle** : Son objet s'articule autour de l'axe du rassemblement et de la transformation de toutes les informations utiles aux fonctions de pilotage et régulation, et cela en saisissant l'information, comparant aux standards et en transmettant les écarts constatés au régulateur et au pilote.

### 3. La Fonction de Formation dans l'Entreprise :

Il existe neuf fonctions de formation dans l'entreprise, et chacune assume la mission qui lui est consignée :<sup>27</sup>

**3.1. Fonction Management** : son rôle est d'établir une étude détaillée et/ou un diagnostic de l'entreprise, et identifier les domaines où la formation permet et de mieux connaître et/ou cerner des projets de développement de l'entreprise.

**3.2. Fonction de Négociation** : son rôle est d'aviser constamment les représentants du personnel des réalisations des actions de formation prévues, exposer le plan de formation au comité d'entreprise et à la commission formation.

**3.3. Fonction d'Analyse** : cette fonction a pour rôle d'évaluer le potentiel Humain de l'entreprise et définir la population concernée par la formation,

**c** : Effectue deux types d'études :

**1-** Etudes des méthodes : le but est d'établir la convergence entre les besoins et les moyens de les satisfaire pour chaque formation définie.

**2-** Etudes pédagogiques : elle consiste d'élaborer le déroulement pédagogique d'une action de formation compte tenu des objectifs fixés.

---

<sup>27</sup> M.A. MORLY ; Analyse de la Fonction Formation à l'Entreprise T.P.L ; Mémoire de fin d'Etudes, IDRH

## La formation outil de gestion

### **3.5. Fonction Achat des Produits Formation sur le Marché Extérieur :**

- Déterminer l'organisme et le lieu du déroulement de la formation.
- Identifier de près l'organisme chargé de la formation et ses programmes.
- Choisir l'organisme qui répond à la formation adéquate de l'entreprise
- Négocier l'adaptation du programme aux besoins spécifiques de l'entreprise.

**3.6. Fonction Contrôle :** cette fonction a pour but d'inspecter sur la formation dispensée et de donner les résultats escomptés. Elle analyse à la fois les résultats obtenus aux tests et exercices définis par la fonction « Etude Pédagogique ».

Elle établit un diagnostic sur les causes d'échec ou de succès et elle transmet, ensuite, les conclusions à la fonction « mise à jour des cours ».

- Validation de la formation : c'est l'évaluation effectuée parfois longtemps après la formation suivie, en vue de s'assurer que le but final a bien été atteint. De l'analyse de ces résultats, il sera possible de tirer des renseignements sur le recentrage des cours et éventuellement de reconsidérer les objectifs définis au départ.

- Audit de la fonction formation: faire un diagnostic global sur le plus de la formation qu'elle donne à l'entreprise.

- Audit comptable : faire des statistiques sur la formation, calcul des ratios d'activités et faire les déclarations fiscales.

**3.7. Fonction formation vers l'extérieur ;** c'est se faire connaître et se vendre au sein de l'entreprise par l'organisation des réunions d'informations avec la hiérarchie, la commission formation, les salariés et la réalisation d'un journal d'information.

**3.8. Fonction formation des animateurs internes :** sa mission est de :

- choisir un statut des animateurs (temps plein ou occasionnel) et gérer leur carrière.
- les aider à entretenir leur connaissance nécessaire par des formations pédagogiques, techniques et culturelles.

**3.9. Fonction administrative :** elle regroupe l'ensemble des fonctions liées à des problèmes logistiques : secrétariat, gestion du matériel et organisation administrative.

## La formation outil de gestion

### 4. Types de Formation :

On distingue généralement deux types de formation :

#### 4.1. Formation Initiale :

Ensemble des connaissances acquises, en principe avant l'entrée dans la vie active, entant qu'élève, étudiant ou apprenti. Elle se caractérise par trois composants :

##### a)- La Formation de Base :

1. La Formation de type Scolaire Traditionnelle : C'est une formation type universitaire dite « classique ». Elle permet à un universitaire d'accéder généralement sur concours à un poste de travail.

2. La formation de base Professionnelle : C'est une formation dispensée par les écoles spécialisées, qui aide le candidat a entré dans la vie active après avoir eu un diplôme dit professionnel, comme un CAP par exemple,...

##### b)- La Formation Initiale Complémentaire :

Concerne toute personne ayant une formation initiale, soit type scolaire traditionnelle, ou de base professionnelle pour s'adapter au besoin de l'entreprise.

##### c)- La Formation Post Recrutement :

C'est est une formation qui accompagne l'entrée en fonction des agents ayant réussi un concours, un examen professionnel ou encourages par liste d'aptitude.

Il s'agit d'action de formation ou de perfectionnement suivie par un agent en cours de carrières tout en continuant à occuper son emploi.

Elle est dispensée dans le cadre du budget formation d'une entreprise et s'adresse aux salariés de celle-ci. Elle est, souvent, nécessaire pour suivre l'évolution technologique d'une profession. Cette formation comprend trois types :

##### 1-Formation au Poste de Travail :

Elle est centrée sur le savoir faire

##### 2-Formation au Savoir Etre :

Elle a pour but de faire acquérir les éléments de professionnalismes liés généralement aux comportements, aux relations humaines, et à la faculté d'adaptation pour atteindre les objectifs fixés.

##### 3-Formation Promotion : le Savoir :

Formation promotion est axée sur le savoir et les connaissances qui permettent à

## **La formation outil de gestion**

l'agent de passer avec succès les examens professionnels pour accéder au poste immédiatement supérieur.

## La formation outil de gestion

### Conclusion :

La formation est représentée comme un ensemble cohérent et ordonné des actions nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existants dans l'entreprise, et satisfaire ces besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites entere de cahier de charge.

Donc le plan de formation est un moyen essentiel pour résoudre les problèmes de compétence dans une entreprise.

On peut mettre en perspective trois finalités du plan de formation qui sont :

- Considérer l'existant ;
- Accompagner et faciliter les changements ;
- Préparer l'avenir à court, moyen et long terme.

**Chapitre 03 :**  
**L'impact de la formation au sein de la**  
**SONATRACH**

## Chapitre III : l'impact de la formation au sein de la SONATRACH

### Introduction

Après l'étude théorique de « la politique de l'évaluation de formation », dans cette partie, nous allons voir comment la Direction générale de Sonatrach (Hydra) conduit ses actions d'évaluation.

Comme toute grande entreprise, et pour assurer sa croissance, La Direction générale de Sonatrach (Hydra) subit des transformations en fonction des décisions prises en interne, mais aussi, en fonction de son environnement externe.

Son développement dépend surtout de sa capacité à gérer ses ressources humaines, à les affecter judicieusement à des évaluations adéquates tout en tenant compte de leurs aspirations, de leurs compétences et leurs capacités potentielles.

### Section 01 : Présentation de la Direction des Ressources Humaines de SONATRACH

#### 1- Organisation de la Macrostructure de Sonatrach

La Sonatrach corporation est considérée comme la plus importante société d'hydrocarbures en Algérie et en Afrique. Elle est engagée dans l'exploitation, la production, le transport par pipeline, la conversion et la commercialisation de carburants et de leurs dérivés en adoptant diverses stratégies.

La fondation Sonatrach se développe dans les activités d'électricité production d'électricité, énergies nouvelles et renouvelables, analyse de l'eau de mer, recherche et exploitation minière, la fondation Sonatrach travaille en Algérie et dans plusieurs régions du monde : en Afrique (Mali, Niger, Libye, Egypte) et en Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande-Bretagne) et en Amérique latine (Pérou) et aux États-Unis d'Amérique, la Sonatrach est la première institution d'Afrique et la douzième au monde.

#### 1-1. Présentation de Sonatrach :

C'est une institution publique algérienne créée pour exploiter les ressources pétrolières en Algérie. Elle est aujourd'hui diversifiée dans des activités qui englobent tous les aspects de la production, de l'exploration, de l'extraction, du transport et du raffinage. Ses activités se sont diversifiées se sont dans la pétrochimie et le dessalement de l'eau de mer.

Elle fait partie des entreprises économiques les plus importantes qui ont soutenu l'économie nationale depuis sa création, et sa production de carburant représente 85% de la

production nationale, et elle est le nerf sensible de tous les projets économiques .comme on le sait, la Fondation Sonatrach a été créé en 1963, conformément au décret n°63/491 du 31/12/1963.

Sa mission se limitait à la mise en place de projets de transports terrestres pour la commercialisation des carburants, et avec l'avènement de la politique de nationalisation, la formulation juridique et nationale de cette institution a été donnée conformément au décret 66/292 du 22/07/1966 qui la fondation Sonatrach, institution d'exploration, de production et de commercialisation, possède de nombreuses succursales sur tout le territoire national.

Le siège social de l'administration générale de cette institution nationale est actif dans la recherche, la prospection, la production, le transport, la transformation et la commercialisation d'hydrocarbures, et il prend le terme « Sonatrach » comme nom commercial, et ce nom peut être change en fonction des délibérations de l'assemblée générales.

Quant au capital de la société, il est estime à 245000 actions, chacune d'un million de dinars, rédigées et éditées par l'état seul, et le capital de la société n'est pas susceptible d'échange ou de cession.

## **2- Présentation de la direction Ressources Humaines :**

### **2-1. La définition de la direction des ressources humaines :**

La Direction des ressources humaines était connue avant 1945, et depuis cette date elle est devenue la direction des ressources humaines, et c'est par l'arrête n°397.R2 qui comprend la réorganisation de la direction et des taches et fonctions de cette direction.

La direction des ressources humaines est placée sous l'autorité d'un directeur générale adjoint charge d'élaborer les politiques en métiers de ressources humaines et suivi de leur organisation, dont les fonctions les plus importantes se limitent aux suivantes :

- Définition et préparation des politiques générales de développement des ressource humaines de la communauté et de leur salaires, l'investir et le gérer.
- Promouvoir et diriger le développement des activités de ressource humaine dans les domaines de la formations et de travaux, afin d'améliorer performance communautaire.
- Coordination, contrôle et suivi des activités de la communauté en matière de ressources humaines, de formation et de travaux.

- Suivre la mise en œuvre des plans annuels et des plans multiples d'activités ressources humaines-concevoir et mettre en place un système d'information pour la gestion des ressources humaines, la formation et la communication communauté de formation.

- Assiste les structures opérationnelles et les branches de la société en matière de ressources humaines et de formation.

- Organiser un colloque annuel à l'adresse des directeurs de la direction ayant un lien étroit avec les missions de cette direction, en prévision du colloque générale des pneumatiques de SONATRACH, à condition que l'organisation de ce séminaire et les résultats qui en il était supervise par la direction générale.

- Suivre la mise en œuvre des plans annuels et des plans multiples pour les activités des ressources humaines de la communauté dans le domaine de la formation.

### **2-2. Organisation de la Direction Ressources Humaines :**

La direction se compose de

- La Direction Rémunération. ;
- La Direction Formation et Planification RH ;
- La Direction Gestion Personnel Siège ;
- la direction règlementation et veille social.

### **2-3. Les missions de la Direction Corporate Ressources Humaines :**

La Direction Ressources Humaines (DCP/RHU) est une des structures fonctionnelles de SONATRACH. Ses principales missions sont :

- La définition et l'élaboration des politiques générales de développement, de rémunération, de valorisation et de gestion des RH du groupe ;

- La coordination, le contrôle et le suivi des activités du groupe SONATRACH en matière de développement des RH, de rémunération et de management de la performance ;

- La conception la mise en place et la maintenance d'un système d'information de gestion des RH en collaboration avec la DC DSI ;

- La consolidation des plans annuels et pluriannuels Ressources Humaines du groupe SONATRACH et le suivi de leurs exécution. ;

- L'assistance aux activités opérationnelles et filiales de SONATRACH en matière des ressources humaines ;

- L'élaboration et la gestion du budget des affaires sociales de la société ;

- L'élaboration des politiques en matière de médecine et d'hygiène au travail et le contrôle de leur application ;

- La coordination et la mise en application de la politique de gestion des risques liés à la santé au travail ;

### **2-4. Le cadre organisationnel de la direction Des Ressources Humaines :**

La direction de ressource humaine est composée comme suit :

**A- Complexe étude et Organisation :** ce complexe est chargé des missions suivantes :

- Déterminer les politiques liées aux ressources humaines de l'entreprise et développer une vision de ces politiques.

- Préparer des systèmes et des procédures administratives pour la gestion des ressources humaines.

- Analyse et classification des emplois.

- Préparation de l'accord de liberté.

- Étudier la chimie du salariat et des gardes.

- Gérer et préserver l'évolution de la convention collective et du livre de flux de publications.

- S'assurer des défauts liés à l'application des circulaires par la cellule D'audit.

- Étudier les modalités d'applicabilité des textes et règlements relatifs à la gestion des ressources humaines.

**B- Complexe relationnel et demande d'emploi :**

Il s'occupe principalement de :

- Activer et réaliser des études et analyses de l'environnement social afin d'améliorer les conditions de travail.

- Contentieux et représentation des salariés à l'inspection du travail.

- Mise à jour la politique de candidature en fonction des besoins des utilisateurs.

- Fixer des normes de travail pour faire face aux dangers qui peuvent provoquer des accidents de travail ou des maladies professionnelles.

- Préparer et mettre en œuvre les procédures nécessaires à la prise en charge des travailleurs handicapés et exposés aux accidents du travail.

- Évaluation des conditions de travail et exploitation de travail des comités d'hygiène et de sécurité, ainsi que le bilan mensuel pour demander un emploi.

- Préserver une atmosphère sociale apaisée par le dialogue social et dynamisme du compromis.

### **C- Le complexe métier et gestion des carrières :**

Ses principales missions sont :

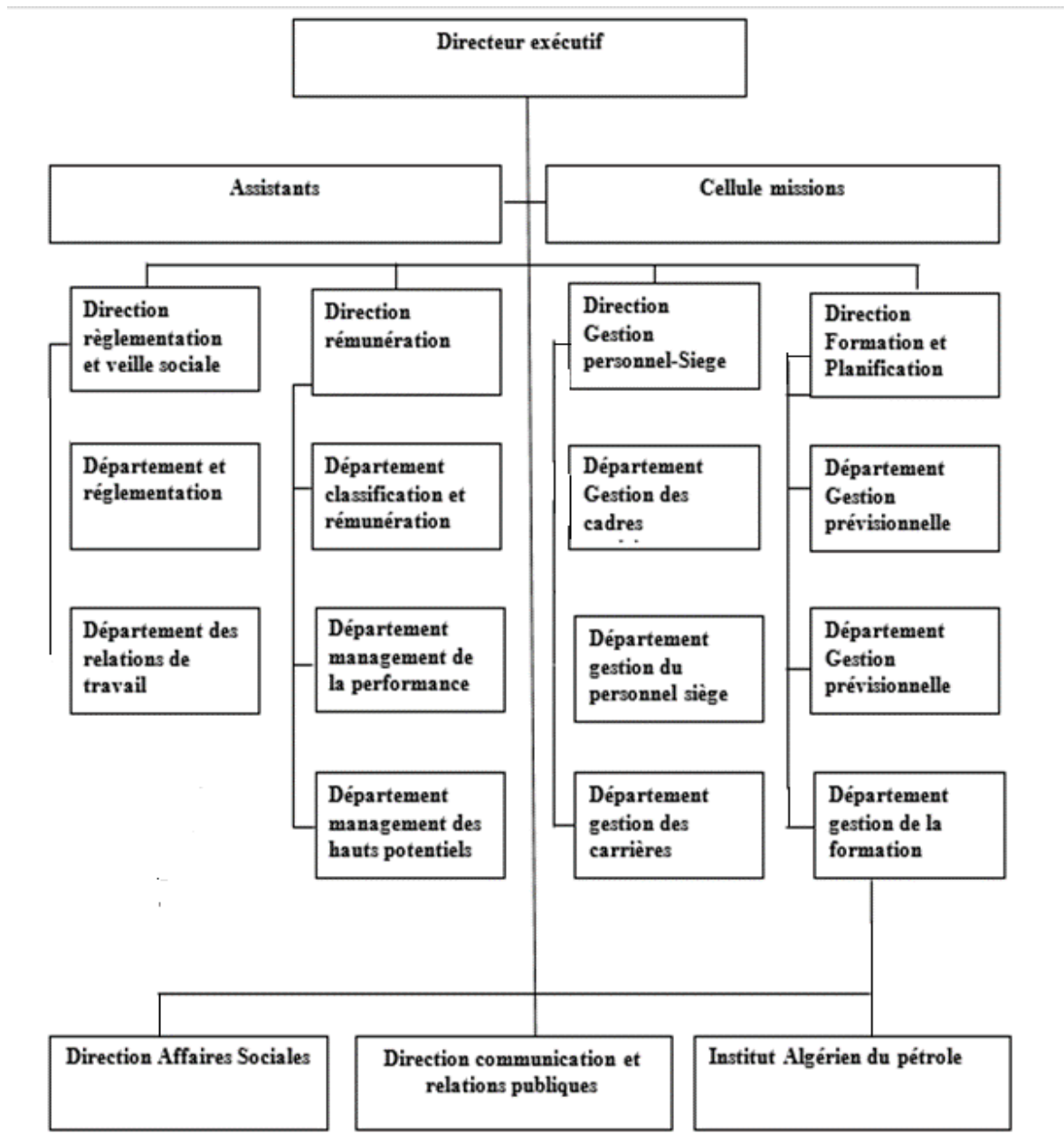
- Contribuer à l'identification et l'élaboration des politiques et réglementation liées au développement des ressources humaines.
- Faire évoluer la politique d'évaluation des performances de l'entreprise et la politique de découverte des capacités et des compétences, la coordonner et l'activer l'application de ces deux politiques dans toutes les structures de la société
- Assurer la performance à travers le système d'évaluation, le plan de promotion, le plan de recrutement, de transfert, de formation et de succession.
- Suivre la gestion du développement des compétences des cadres honorables et des cadres nobles de la communauté.

### **D- Le complexe Référendaire et Emploi :**

Ses principales fonctions sont :

- Préparer et suivre l'application des procédures de recrutements de sélection
- Assurer le suivi des prévisions d'emploi au niveau communautaire et assurer le contrôle de la conformité
- Recrutement des salaires ainsi que traitement des demandes d'emploi
- Améliorer et développer les techniques de politique du marché du travail au sein de la personne communautaire
- Préparer les dossiers des candidats pour examen par le comité d'évaluation et les convocations à l'entretien pour les candidats
- Gestion du marché du travail, rédaction d'annonces internes et publication d'annonces de candidatures.

Figure N° 01-03 : organigramme de la direction corporative Ressources Humaines



Source : Document interne de Sonatrach.

### 3- Organisation de la Direction Formation et Planification Ressources Humaines :

La Direction Formation compose de trois départements :

- A) Département Gestion Prévisionnelle
- B) Département Ingénierie de la Formation et Reporting.
- C) Département Gestion de la Formation Siège.

## 3-1. Missions essentielles de la Direction Formation :

La direction formation a pour missions essentielles :

- L'élaboration de la politique et de la stratégie de formation en cohérence avec les objectifs stratégiques du Groupe Sonatrach et sa mise en œuvre ;
- La mise en place du système de formation du Groupe Sonatrach et le contrôle de sa mise en œuvre ;
- L'élaboration des règles et des procédures en matière de formation et leur actualisation en collaboration avec la Direction Règlementation et Veille Sociale ;
- La définition et la codification des relations avec les instituts et les centres de formation du groupe ;

Le développement et la mise en œuvre, en collaboration avec les instituts et les centres de formation du Groupe de programmes de formation et de perfectionnement ;

- Le développement de relations avec les organismes de formation et universités nationaux et internationaux ;
- La programmation de séminaires et leur organisation ;
- Le suivi de l'application des règles et des procédures en matière de formation ;
- Le suivi de la mise en œuvre du plan de formation de la société ;
- La conduite de projets de formation à caractère stratégique ;
- L'assistance aux structures de la société dans le domaine de la formation ;
- Le reporting en matière de formation.

## Section 2 : la formation au sein de Sonatrach

### 1. Présentation de la direction formation :

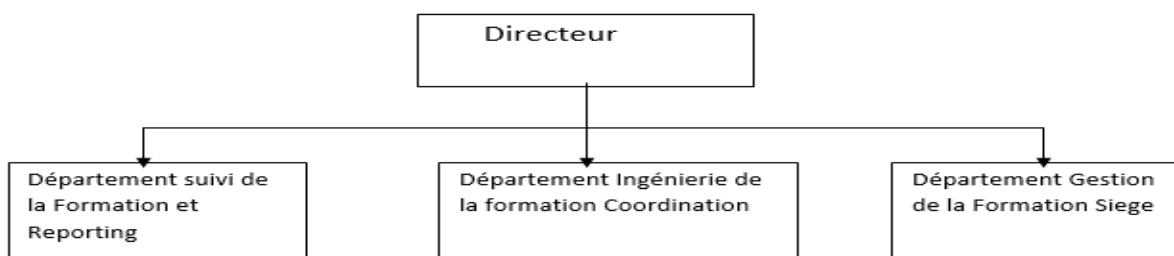
L'entreprise SONATRACH a été amenée récemment à définir un nouveau schéma d'orientation dans lequel la direction des ressources humaines a été organisée en séparant les missions relatives aux études de la réglementation, relation de travail, sélection et recrutement, contrôle et définition de la stratégie et des politiques des ressources humaines des autres missions qui sont, la gestion du personnel et la formation par création de deux autres structures.

La direction formation se compose de trois départements bien définis sont :

- Département suivi de la formation et reporting ;
- Département ingénierie de la formation coordination ;

- Département Gestion de la Formation siège.

**Figure N° 02-03 : Organigramme de la Direction Formation**



**Source :** Document interne de Sonatrach

## **2. Les trois départements de la direction formation :**

### **2.1. Le Département Ingénierie de la Formation et Coordination :**

Le Département Ingénierie de la Formation et Coordination a pour mission :

- La préparation de la politique de formation du groupe ;
- Le développement des programmes pédagogique de formation adapté aux besoins notions, en collaboration avec les instituts et les centres de formation du groupe ;
- La conduite des négociations et l'élaboration des contrats avec les organismes de formation ;
- La coordination de la mise en œuvre des actions de formation ;
- L'établissement et le développement de relation avec les organismes de formation

### **2.2. Le Département Suivi de la Formation et Reporting :**

Le Département Suivi de la Formation et Reporting a pour mission :

- La mise en place d'une disposition de suivi de la réalisation des actions de formation ;
- Le contrôle et le suivi de la réalisation des actions de Formation notifiées ;
- La Gestion administrative de la Formation ;
- La Gestion administrative de la relation avec les Organismes Formation internes et externes au groupe SONATRACH ;
- La préparation et la Formation des dossiers de Formation à l'étranger auprès des instances compétentes ;
- La contribution à l'amélioration du Système de Formation.

## 2.3. Le Département Gestion de la Formation Siege :

Le Département Gestion de la Formation Siege a pour missions :

- L'analyse et le contrôle des besoins Quantitatifs et Qualitatifs en matière de Formation des structures relevant du siège et l'élaboration des rapports de Synthèse y afférents ;
- Le soutien aux structures relevant du Siège dans l'identification des besoins en matière Formation ;
- Le contrôle et le Suivi des réalisations des plans Annuels et pluriannuels en matière de formation conformément aux procédures et règles en vigueur ;
- L'analyse des écarts par rapport aux prévisions notifiée et la Formulation de recommandation ;
- La constitution d'une Base de données relative aux moyens de formation, tant Nationaux qu'internationaux, Susceptibles de répondre aux besoins des structures relevant du siège à l'étranger au profit du personnel des structures relevant du siège.

## 3. Les Missions Essentielles de la Direction Formation :

- L'élaboration de la politique et la stratégie de formation en cohérence avec les objectifs stratégique du groupe SONATRACH et sa mise en œuvre ;
- La mise en place du système de formation du groupe SONATRACH et contrôle de sa mise en œuvre ;
- La définition et la codification des relations avec les instituts et les centres de formation du groupe ;
- Le développement et la mise en œuvre, en collaboration avec les instituts et perfectionnement ;
- La programmation de séminaires et leur organisation ;
- La conduite de projets de Formation à caractère stratégique.

## 4. les objectifs de la formation :

L'objectif d'une formation est d'enclencher des changements. Donc elle permet :

- L'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois (obligation légale) ;
- L'adaptation des compétences des collaborateurs aux orientations stratégiques de l'entreprise ;
- Le développement du capital humain. ;
- L'accompagnement du collaborateur dans son projet professionnel.

## 5. L'élaboration du plan de formation :

Le plan de formation est un outil stratégique pour le développement d'entreprise. Il est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise. C'est un document qui reflète l'engagement des différents acteurs concernés : la direction formation-DCG/RHU. Les structures impliquées dans sa construction et les participants.

### 5.1. Mise en forme du plan :

Après l'analyse des besoins de formation et l'arbitrage de la hiérarchie, les structures formation des activités et DAPS procèdent à l'élaboration du plan.

Le plan de formation doit offrir une vision claire des actions de formation à mener sur l'année et doit comporter des rubriques qui enseignent sur :

- La liste de toutes les actions de formation prévues ;
- Les descriptifs des actions : thème, mode et durée prévisionnelle de la formation ;
- Liste nominative des participants (nom, prénom, matricule) ;
- Les effectifs par catégorie socioprofessionnelle et volume (homme/femme) ;
- La nature des actions : courte, moyenne ou longue durée ;
- Les objectifs assignés à chaque action de formation ;
- Le prestataire sollicité en interne ou en externe ;
- Les lieux de formation : sur site, intra entreprise, fournisseurs, organismes de formation ;
- Le cout prévisionnel en KDA (frais pédagogiques, pris en charge, salaires, présalaires, indemnités).

Les activités et DAPS sont tenues de transmettre leurs plans de formation respectifs à la Direction Formation-DCG/RHU au plus tard au mois de juillet n-1.

Après analyse et arbitrage des plans de formation des Activités et DAPS, la direction formation DCG/RHU élabore le plan formation de l'entreprise au plus tard au mois de septembre n-1.

#### a- Approbation du plan de formation :

Le plan de formation est soumis au comité exécutif (CE) pour approbation au plus tard au courant du mois d'octobre n-1.

#### b- Exécution du plan formation :

Dès l'approbation du plan de formation par la CE, la Direction formation DCp/RHU transmet le plan de formation à toutes les structures en les invitant à prendre toutes les

dispositions permettant le lancement effectif des actions de formation à savoir : l'élaboration des cahiers des charges, la prospection des organismes formateurs et la signature des conventions et contrats.

### **5.2. Documents contractuels :**

Les cahiers des charges sont élaborés par les structures chargées de la formation des activités et DAPS en concertation avec les structures bénéficiaires des actions de formation pour être en conformité avec les objectifs attendus.

- La prospection des organismes formateurs incombe aux structures chargées de la formation des activités et DAPS.

- Les conventions et contrats avec les organismes formateurs doit impliquer les structures formation des activités et DAPS avec la collaboration de la structure juridiques.

Cette étape doit être entamée à partir du mois de Novembre n-1.

#### **a- Modalités formation en Algérie :**

Après la signature du contrat avec l'organisme formateur, la structure formation 15 jours avant le départ en formation adresse une note à la structure concernée pour les modalités de prise en charge et de transport.

La structure d'appartenance de l'intéressé est informée inscription.

#### **b- Modalités formation à l'étranger :**

Toute demande d'une action de formation à l'étranger devra être accompagnée d'une note d'opportunité. La note d'opportunité pour formation à l'étranger est un document obligatoire contenant les informations suivantes :

- L'objet et l'objectif de la formation ;
- Le lieu de la formation ;
- Le nom, prénom qualité des participants ;
- La durée, le planning et le mode de la formation ;
- La sanction de la formation.

La note d'opportunité renseignée et signée conjointement, par le responsable hiérarchique et le responsable de la structure et aux DRH des activités ou DAPS pour les formalités de départ conformément à la réglementation en vigueur.

#### **c- Rôles et responsabilités de la Direction Formation-DCp/RHU :**

- Elabore les outils d'évaluation : questionnaire évaluation à chaud et à froid et les grilles d'analyse afférentes.
- Communique les outils aux activités et DAPS.

- Exploite les grilles d'analyse renseignées par les activités et DAPS pour les formations corporate (pilotées par la DEFOR).

- Finalise le bilan de l'action de formation pour les formations corporate (pilotées par la DEFOR).

- Émet les recommandations adéquates pour les formations corporate

### **d- Rôles et responsabilités de la structure formation Activités et DAPS :**

- Exploite les questionnaires et renseignent les grilles d'analyse ;

- Exploite les grilles d'analyse renseignées pour les formations pilotées par la structure ;

- Finalise le bilan de l'action de formation pour les formations pilotées par la structure ;

- Emet les recommandations adéquates pour les formations pilotées par la structure ;

- Transmet les grilles à DEFOR-DCG/RHU des formations corporate ;

- l'évolution de l'effort en formation au sein de Sonatrach.

La Sonatrach a réalisé que les ressources humaines constituent le gisement le plus précieux et c'est dans cette logique qu'elle attache un grand intérêt à les développer en donnant, en particulier, une grande impulsion à la formation.

Ainsi depuis 2001, de nombreux brainstorming ont fait des ressources humaines le principal levier du changement pour aboutir à de grands projets d'amélioration des performances du groupe et de la valorisation de son potentiel humain.

L'essentiel de ces projets se rapporte aux ressources humaines : la formation figure parmi les projets prioritaires, le défi est de pouvoir arriver à un management de cette fonction aux standards internationaux.

La Sonatrach vise à travers les actions de formation le développement du personnel à l'effet d'assurer la relève d'une part et le renforcement managérial et une spécialisation dans les métiers de base d'autre part. Tout le personnel doit être concerné par la formation pour appréhender les changements.

**6. Les types de formation au sein de la SONATRACH :****Tableau N° 01-03: Type de Formation**

Code	TYPE DE FORMATION
CDI	Formation de Courte durée (inférieure ou égale à 66 jours) en intra-entreprise (IAP, CPE, NAFTOGAZ, centre des activités : salles de cours et /ou sur site)
CDA	Formation de courte durée (inférieure ou égale à 66 jours) en Algérie (Formation réalisées au sien d'un organisme de d'un organisme de formation public ou privé agréé par l'Etat)
CDE	Formation de courte durée (inférieure ou égale à 66 jours) à l'étranger (formation réalisées en dehors du territoire national)
LDI	Formation de longue durée (supérieur à 66 jours) en intra-entreprise (IAP, CPE NAFTOGAZ, centre des activités : salles de cour et /OU sur site)
LDA	Formation de longue durée (supérieure à 66 jours) en Algérie (formation réalisées au sein d'un organisme de formation public ou privé agréé par l'Etat)
LDE	Formation de longue durée (supérieure à 66 jours) à l'étranger (formation réalisées dehors du territoire national)

**Source :** Règlementation de SONATRACH

Les parcours de professionnalisation, les formations ciblées voire spécifiques et les mises en situations professionnelles participent à ce dispositif de développement des compétences. Le centre de perfectionnement d'entreprise « SONATRACH Management Academy » propose de nouveau programmes de formation en interne par e-learning.

**• Définition du e-learning :**

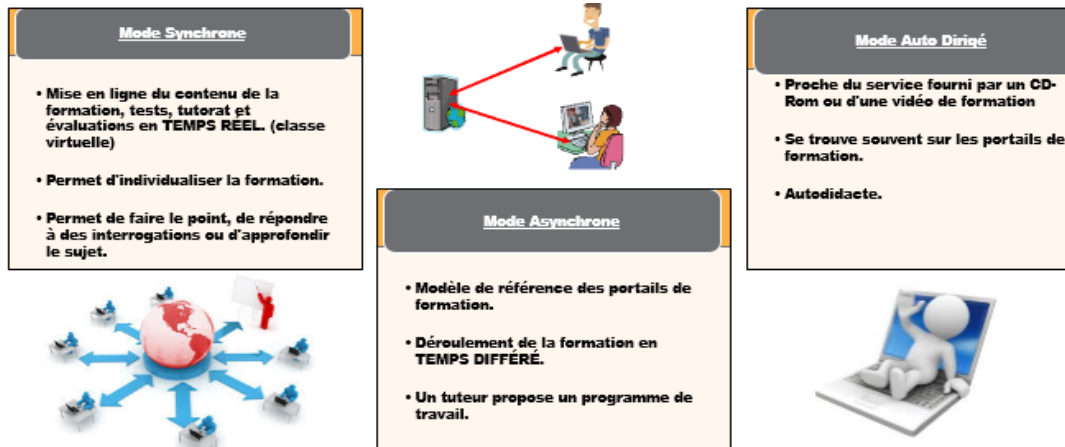
« E » une référence explicite aux technologies de l'information et de la communication.

« LEARNING » mot anglais dont la traduction en français est : apprentissage

La signification la plus fidèle du e-learning est :

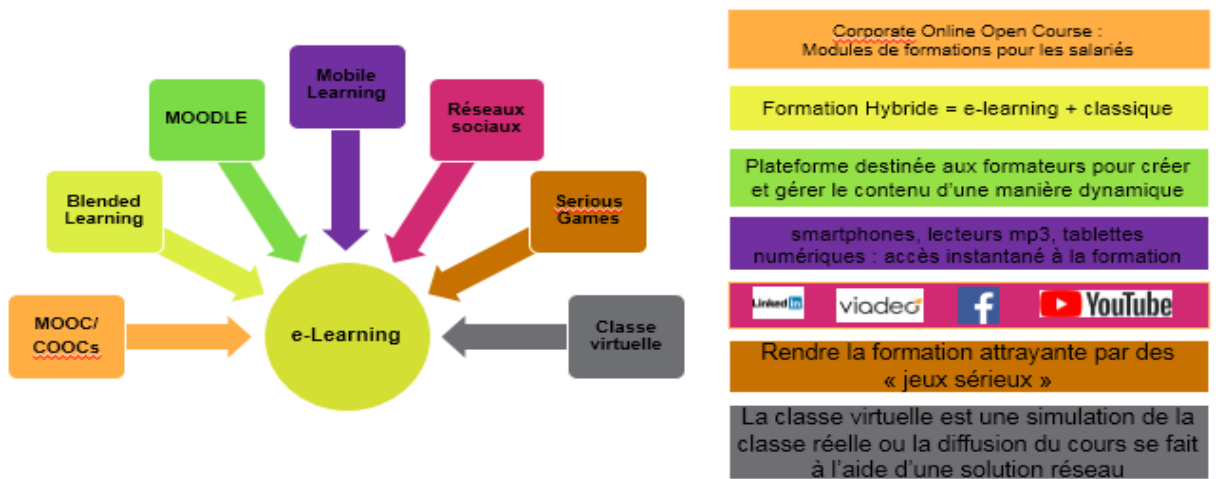
« Un mode d'apprentissage requérant l'usage du multimédia et donnant accès à des formations interactives sur internet ». (Annexe n°01).

Figure N° 03-03 : Cadre conceptuel du E-Learning



Source : document interne de la SONATRACH.

Figure N°04-03 : Les modes d'apprentissage du e-learning



Source : document interne de la SONATRACH.

Figure N° 05-03 : Avantage et limites du e-learning



Source : document interne de la SONATRACH.

## 7. Les lieux de formation :

### a- Les centres de formation de l'entreprise :

Les centres de formation de l'entreprise sont agréés par la Direction Ressources Humaines. Cet agrément est obtenu au vu de l'existence d'une infrastructure nécessaire et suit à une formation pédagogique des formateurs, leur certification, la validation des programmes de formation et des dossiers pédagogiques y afférent, la validation des procédures d'évaluation des différentes formations.

### b- En Algérie : centre inter entreprise, organismes publics, organismes privée, ...

Sur la base des rapports de participants, et de la contribution de ces formations à la réalisation des objectifs les structures de formation de l'Entreprise doivent procéder à une évaluation des programmes, des méthodes pédagogiques et des formateurs des centres de formation nationaux et informeront la Direction Ressources Humaines des résultats.

Une liste des centres et organismes agréés par l'entreprise sera publiée régulièrement par la Direction Ressources Humaines.

Les rapports avec les centres de formation nationaux agréés doivent être régis par des conventions.

### c- A l'étranger :

Les rapports avec les centres de formation à l'étranger doivent être régis par des conventions. Ces centres doivent être agréés par les autorités éducatives de leur pays et jouir d'une réputation pédagogique confirmée.

Une liste des centres agréés par les l'Entreprise sera publiée régulièrement par Direction Ressources Humaines.

Le recours à l'envoi en formation à l'étranger ne peut se faire que lorsque les domaines de formation choisis ne sont pas disponibles en Algérie. Il est alors fait obligation aux participants à ces formation de faire une restitution et /ou une déclinaison de ces formation par des conférences ou des sessions de formation .De même l'original de la documentation doit être remis à la structure Ressources Humaine qui leur restituera une copie.

### **Section 3 : l'évaluation de la formation au sein de SONATRACH**

Pour apprécier la qualité d'une formation et sa pertinence, il est important de l'évaluer.

L'évolution de la formation a pour but de mesure l'efficacité des dispositifs mis en place pour les collaborateurs et les écarts entre les objectifs fixés par la formation et résultats effectivement obtenus et d'une manière plus large, s'assurer de la pertinence et de la rentabilité des actions de formations au niveau de l'entreprise.

Les évaluations régulières et nombreuses sont de beaucoup préférables à une ou deux évaluations par an parce qu'elles sont plus près de la performance réelle des évalués. Le choix du moment dépend des préoccupations qu'ont prévalu lors de la conception de programme d'évaluation ainsi que le choix de la technique d'évaluation.

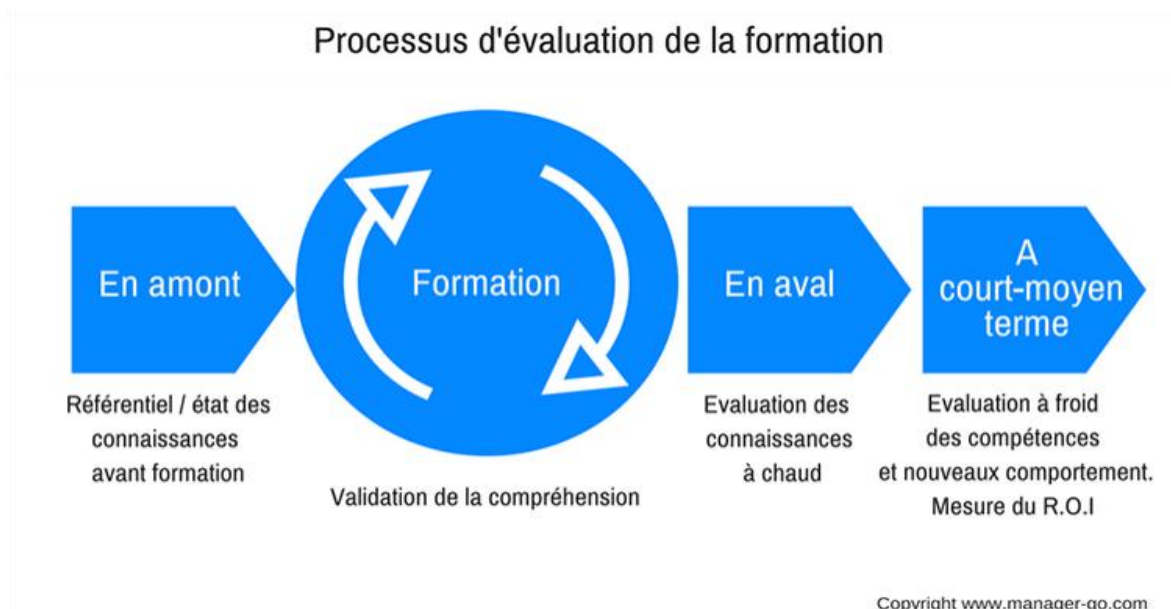
#### **1. Le processus d'évaluation la formation selon notre cas :**

Avant de présenter le processus d'évaluation dans notre cas DC/RHu, il faut savoir que la convention collective et le règlement intérieur ainsi la loi 90/11 du 21 avril 1990 impose sur toutes entreprise des règles, procédures, qui doivent être respectés. Notamment la politique d'évaluation des ressources humaines qui est un aspect essentiel dans la gestion des carrières de tous salariés.

La présente Convention collective, conclue en application des dispositions législatives et réglementaires, a pour objet de régir les relations de travail individuelles et collectives entre les travailleurs salariés et l'Entreprise **SONATRACH**. (Annexe n°02).

Pourtant évaluer est une étape indispensable dans la mise en place d'une formation, et permet de se rappeler que former ce n'est pas que dépenser, c'est aussi et surtout investir.

**Figure N°06-03** : processus d'évaluation de la formation



**Source** : document interne de la SONATRACH.

## 2. Les critères d'évaluation :

Le but d'une évaluation est d'analyser les effets d'un programme et de porter une appréciation, cette appréciation s'articule autour d'une palette de critères.

- **La performance** : évaluation de la performance consiste à évaluer la performance réelle du salarié au travail pendant une certaine période, ces critères reposent sur ça capacités d'innovation, productivité qualitative et quantitative ainsi la maitrise des Connaissances et des compétences techniques pour son poste du travail.

- **Le Comportement** : évaluation de comportement consiste sur des critères qui peuvent être influencé par des variables personnelles, psychologique, organisationnelles

Parmi les critères d'évaluation du comportement, esprit de volontariste pour les travaux difficiles, esprit de solidarité, capacité de partage les informations utiles à sa hiérarchie, séduite, Application des règles et normes, sérieux.

- **la mobilité** : c'est le changement de place, de position d'un corps par rapport à un système de référence, ce système peut s'apparenter à l'entreprise. elle détermine

ainsi, la mise en mouvement des individus qui la compose. Toutefois ce mouvement doit être un acte volontaire.

Dans ces conditions, la mobilité devient motivante et dynamique.

- **la flexibilité pédagogique** : qui se réfère au premier niveau, est une forme d'évaluation qui s'adresse à tous les salariés. Elle se définit comme la souplesse qui permet d'offrir des choix ou plusieurs options à l'ensemble des salariés au moment de l'évaluation. Le niveau des difficultés des tâches à réaliser, les exigences ou les critères d'évaluation des compétences visées ne sont pas modifiés, mais l'enseignant peut prendre en considération les besoins particuliers des salariés, y compris mettre en place des mesures d'enrichissement pour ceux qui sont plus avancés dans la compétence à atteindre. Cette modalité d'évaluation qu'est la flexibilité permet de respecter les rythmes, les styles et les niveaux cognitifs de tous les salariés.

### **3. Le formulaire d'évaluation :**

- Le formulaire d'évaluation est un document qui inclut différents critères servant à recueillir des informations sur les évalués, il se présente comme un instrument indispensable pour l'évaluation de performance et de comportement.

- La direction régionale « DC/RHu » prépare son plan d'évaluation à la base des critères reconnus en théorie de gestion des ressources humaines pour ses différents niveaux hiérarchiques (cadres, maîtrise, exécution) différemment.

### **4. Types d'évaluation :**

Pour résumer, la mesure de l'efficacité des formations se fait généralement en deux temps, à chaud / tiède (selon le temps qui sépare la formation de l'évaluation) puis à froid.

#### **4.1. Evaluation à chaud :**

Appelée aussi « Evaluation de la satisfaction » et « Evaluation de réactions », elle intervient juste après le stage de formation (cette évaluation se fait à l'issue de la formation ou au retour du stagiaire à son poste).

Le questionnaire d'évaluation à chaud se pratique encore majoritairement au format papier (annexe n°03).

## 4.2. Evaluation à froid :

L'évaluation à froid, quant à elle, permet de revenir sur les acquis des apprenants. Elle s'effectue plusieurs semaines, voire plusieurs mois, après la fin de la formation. Elle se concentre donc sur des critères d'apprentissage plus profonds et pérenne (annexe n°04).

## 5- Traitement du questionnaire :

Pour exploiter nos acquis théoriques et répondre convenablement à notre problématique, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de la direction générale de SONATRACH.

### 5-1. Présentation de l'enquête :

Notre enquête comporte des objectifs et la population a enquêté comme suit :

#### A- Objectifs de l'enquête :

Notre objectif consiste à montrer l'impact de la formation sur la gestion des ressources humaines au sein de SONATRACH. Pour cela, nous avons mené une enquête au niveau de l'établissement, où on a fait appel à un questionnaire.

#### B- La population de l'enquête :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de SONATRACH. Nous avons procédé par la méthode d'échantillonnage aléatoire.

#### C- La conception du questionnaire :

Pour les besoins de notre enquête nous avons élaboré un questionnaire qui reflète l'objet de notre étude.

Il comprend 19 questions, quelques-unes ouvertes et simples et d'autres fermées et faciles à comprendre, apprêter selon l'usage qu'on veut faire et selon des réponses souhaitées.

- **Les questions ouvertes** : ce sont des questions qui permettent à l'interrogé de donner des explications sur son point de vue. Libre à lui de choisir la forme et longueur des réponses.

- **Les questions fermées** : ce sont des questions dont le nombre de réponses n'est pas limité mais pour lesquelles, on fait choix de réponses possibles.

## D- La collecte des données :

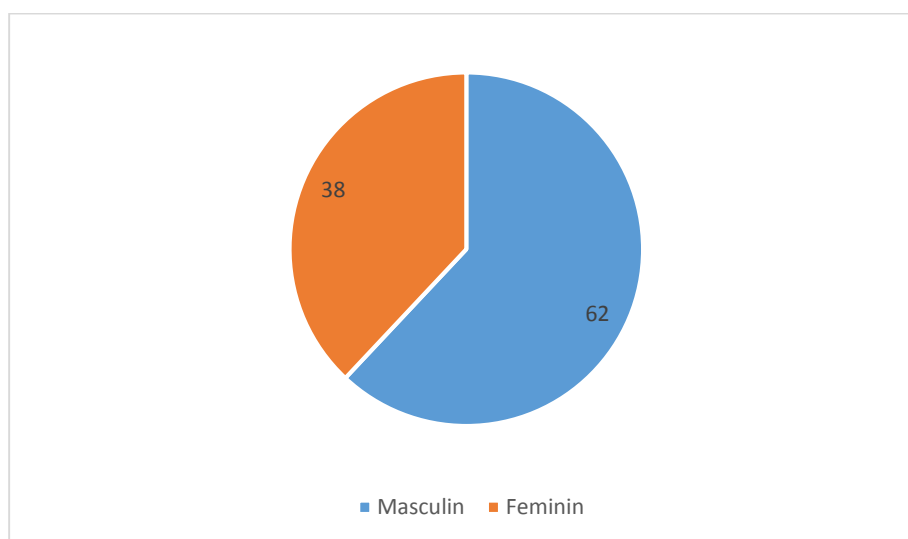
La collecte des données est une clé de notre étude, du fait que l'exactitude ou non des résultats de l'enquête se fondent sur la qualité des informations collectées.

## 5.2. Traitement des données :

### Données personnelles des enquêtés :

- **Question 01 :** Répartition des enquêtés selon le sexe

Figure N° 07-03 : Répartition des enquêtés selon sexe



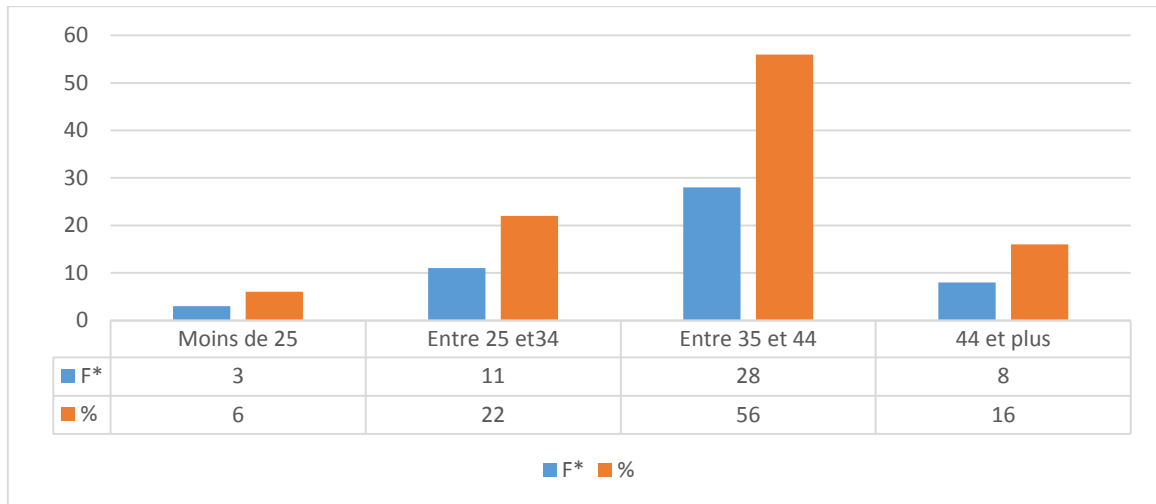
Source : élaboré par nous-même d'après les données du questionnaire

D'après la figure ci-dessus, nous constatons que la majorité des membres de notre échantillon sont de sexe masculin qui représente 62 % face à un pourcentage de 38 % pour la catégorie féminine.

Ces résultats peuvent s'expliquer par la nature des tâches effectuées dans l'entreprise et la capacité de sexe masculin à mobiliser leur force de travail et de résister aux obstacles et aux difficultés imprévues qui nécessitent des compétences et des aptitudes supplémentaire, ainsi cette représentation minime du sexe féminin.

➤ **Question n02 :** Répartition des enquêtés selon l'âge

**Figure 08-03:** Répartition des enquêtés selon l'âge :



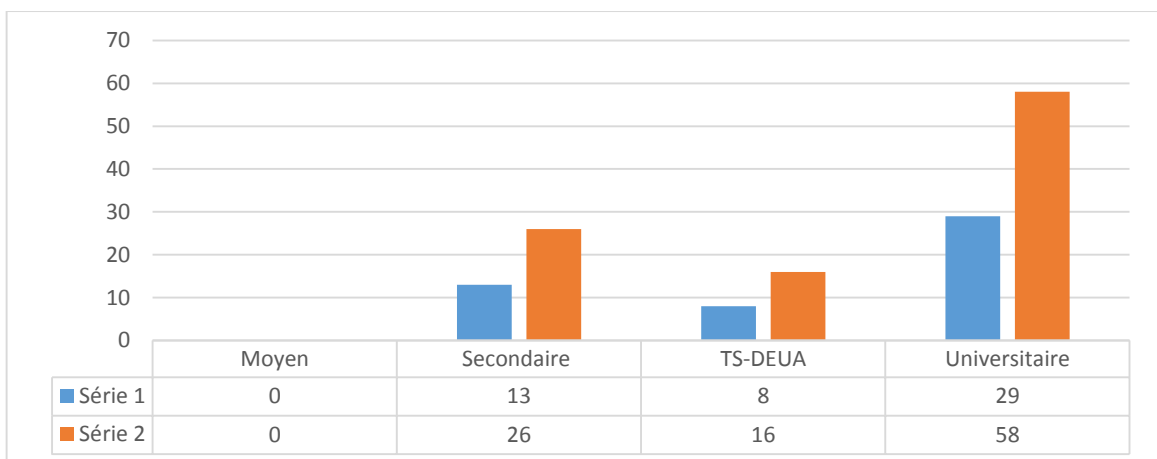
**Source :** élaboré par nous-même d'après les données du questionnaire

F\* : est la fréquence

Cette figure montre que la catégorie d'âge la plus dominante est celle de 35ans à 44 ans avec un pourcentage de 56 %, ensuite la catégorie de 25 ans à 34 ans avec un pourcentage de 22 %, après la catégorie de 44 ans et plus avec un pourcentage de 16 %, et enfin la catégorie d'âge moins de 25 ans avec un pourcentage de 06 %. Nous pouvons constater que le taux élevé de la catégorie d'âge moyenne de 35 ans à 44 ans revient à l'importance du facteur de l'ancienneté et de l'expérience dans l'entreprise.

➤ **Question n03 :** Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

**Figure n °09-03 :** Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction :

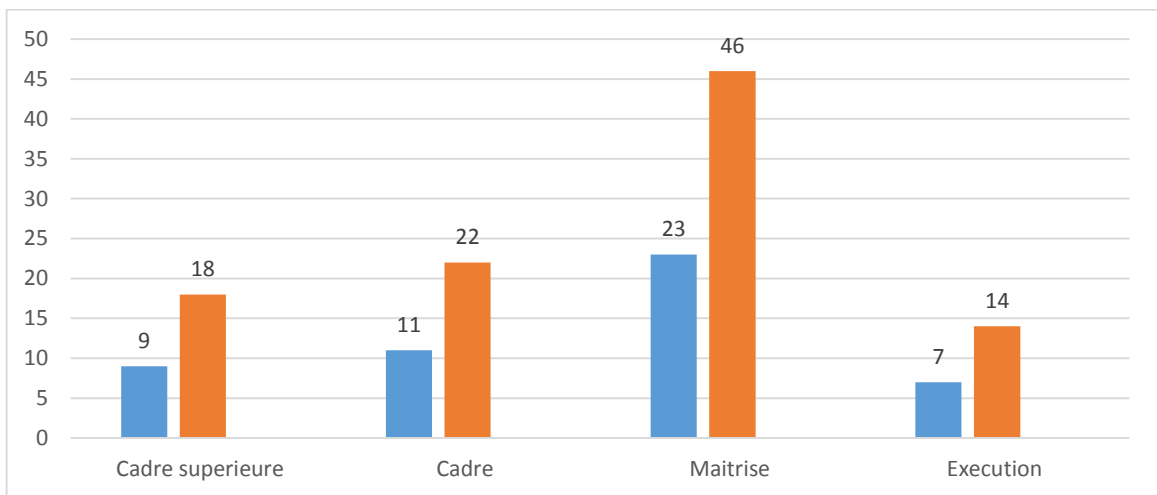


**Source :** élaboré par nous-même d'après les données du questionnaire

Les universitaires sont majoritaires avec 58 %, suivis par les niveaux secondaires avec un taux de 26 %. La DR/RHu SONATRACH à toujours favorisé les universitaires pour accéder aux postes demandés dans l'entreprise, en vue d'améliorer la performance de l'entreprise.

➤ **Question n04 :** Répartition des enquêtes selon leurs catégories socioprofessionnelles

**Figure n°10-03 :** Répartition des enquêtés selon leurs catégories socioprofessionnelles :



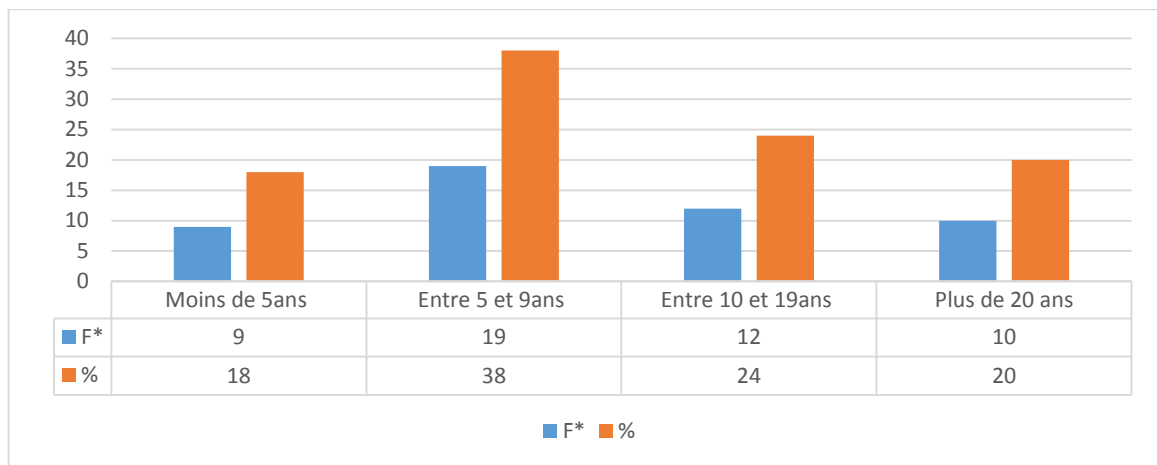
**Source :** élaboré par nous-même d'après les données du questionnaire

Les données représentées dans la figure N ° 10-03 illustrent que 46 %, des enquêtés sont des agents de maîtrise, tandis-que 22 % sont des cadres, ensuite 18 % sont des cadres supérieure, enfin 14% sont des exécutants.

Nous pouvons déduire que la majorité des enquêtés de DRGB/SONATRACH sont des agents de maîtrise, cela démontre que la nature des tâches exercées au sein de l'entreprise sont purement techniques, et qui nécessitent des compétences adaptées.

➤ **Question 05 :** Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

**Figure N° 11-03 :** Répartition de l'échantillon selon leurs anciennetés :



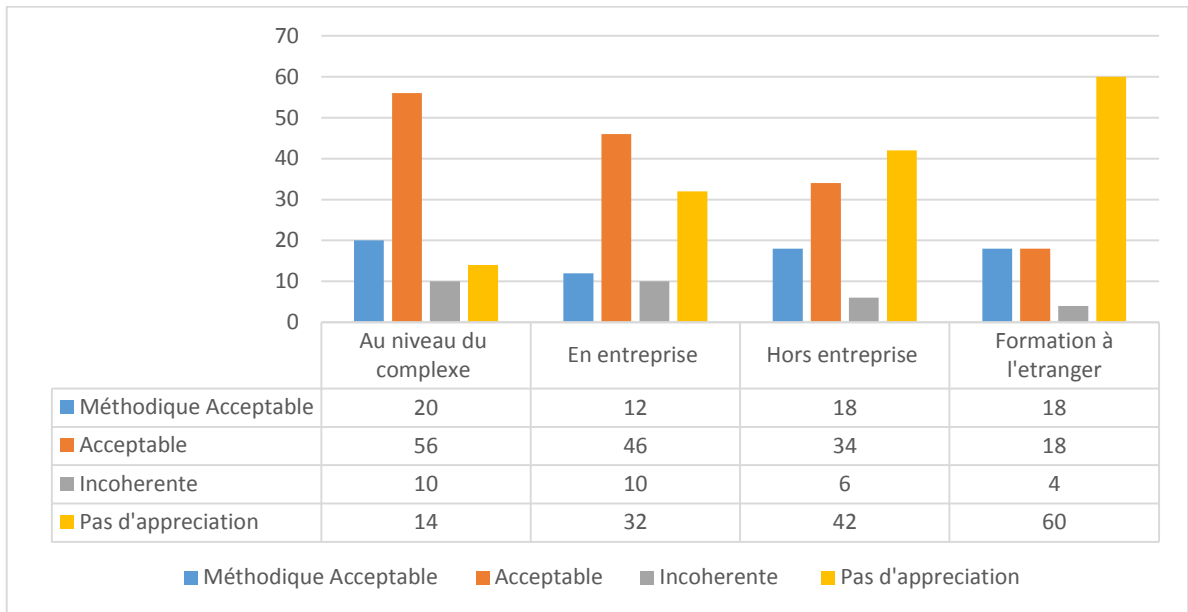
**Source :** élaboré par nous-même d'après les données du questionnaire

D'après les résultats 38% de l'effectif de Sonatrach possède entre 5 et 9 ans d'expérience de travail dans la société et ceci prouve que la société dispose d'un personnel en même temps jeune mais aussi formé et expérimenté. Ces résultats démontrent aussi la capacité de l'entreprise à fidéliser son personnel.

## 1- Evaluation de la formation.

- **Question 06 :** Quelle appréciation faites-vous de l'animation de la formation sur le plan pédagogique ?

**Figure N° 12-03 :** appréciation de l'animation des formations

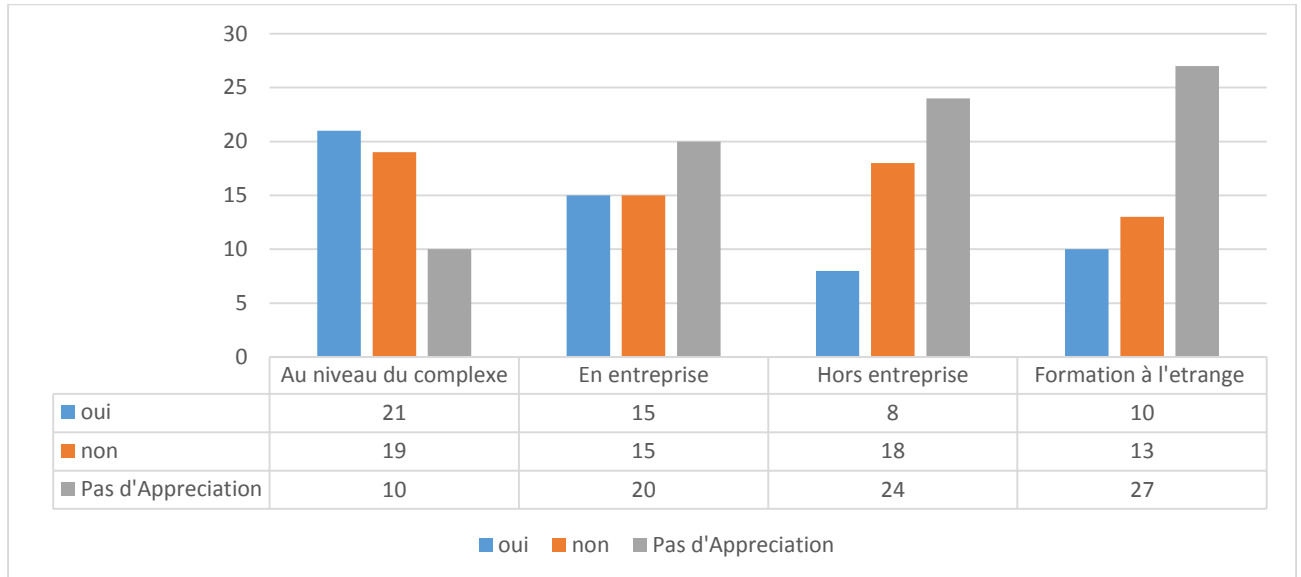


**Source :** élaboré par nous-même d'après les données du questionnaire

56 % trouvent que la Formation assurée au niveau de l'organisme sur le plan pédagogique « Acceptables », ce qui pourrait s'expliquer que se former au niveau du complexe ou en Entreprise permet aux Formés d'être toujours présent sur leurs terrain, et être toujours présent au service de son poste si une urgence ce présente.

- **Question 07 :** la durée de la formation est-elle convenable avec le rythme et le programme ?

**Figure 13-03 :** Durée et rythme du programme de la formation

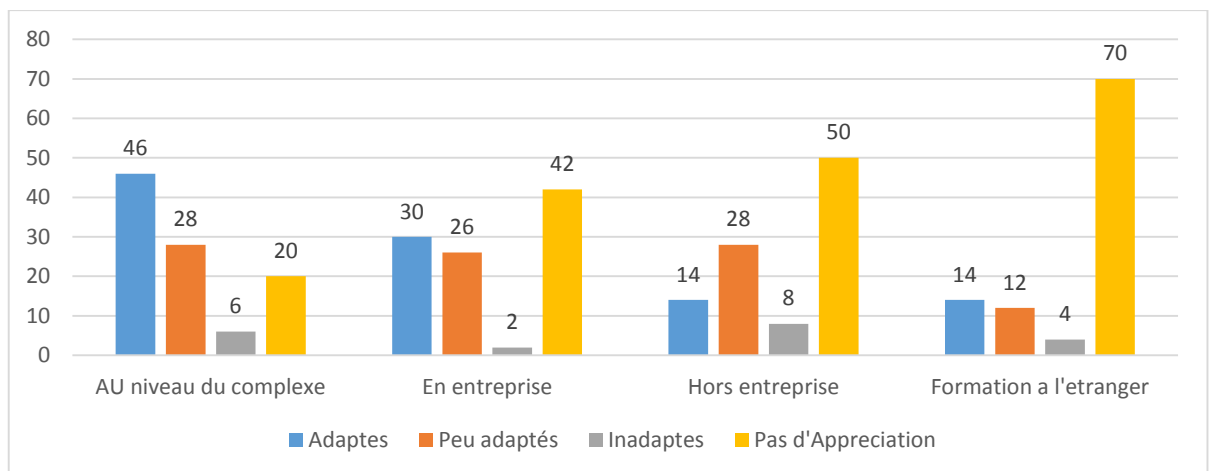


**Source :** élaboré par nous-même d’après les données du questionnaire

La durée de la Formation est convenable avec le rythme et le Programme avec un taux de 60%, surtout au niveau du Complexe. Ou tous les agents affirment sur le plan pédagogique que la formation animée au niveau du complexe est méthodique et tous les moyens pédagogiques utilisés sont adaptés.

- **Question 08 :** *Quelle est L’homogénéité des participants à la formation ?*

**Figure 14-03 :** L’homogénéité des participants à la formation

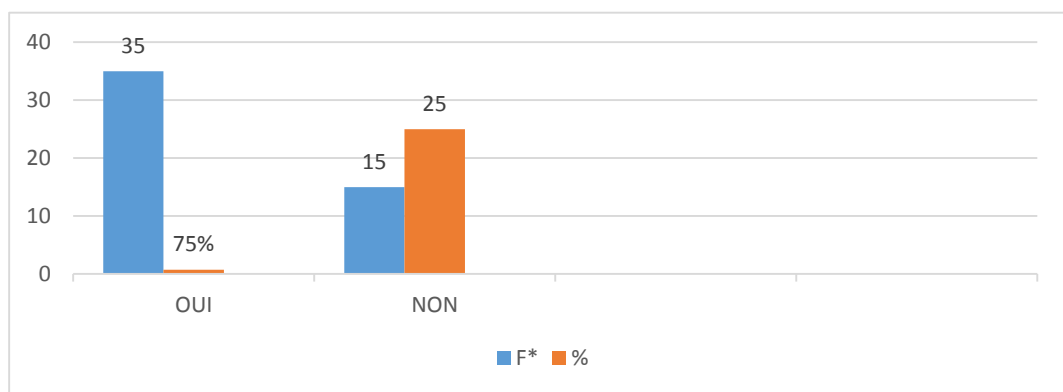


**Source :** élaboré par nous-même d’après les données du questionnaire

Homogénéité des participants à la Formation au niveau du complexe où en Entreprise, est adaptés à des taux de 46 % et 30 %, en revanche les participants à la Formation Hors Entreprise sont peu adaptés à un taux de 28 % à l'étranger c'est adaptés à un taux de 14%, on traduit ça par la bonne identification des personnes qui partent en Formation et leurs répartition aux lieux exacte de Formation. (La population ciblée).

- **Question 09 :** La période consacrée à la formation est-elle suffisante pour atteindre les objectifs de cette dernière ?

**Figure N° 15-03 :** Répartition de l'échantillon selon la période de formation consacrée pour atteindre les objectifs de cette dernière.

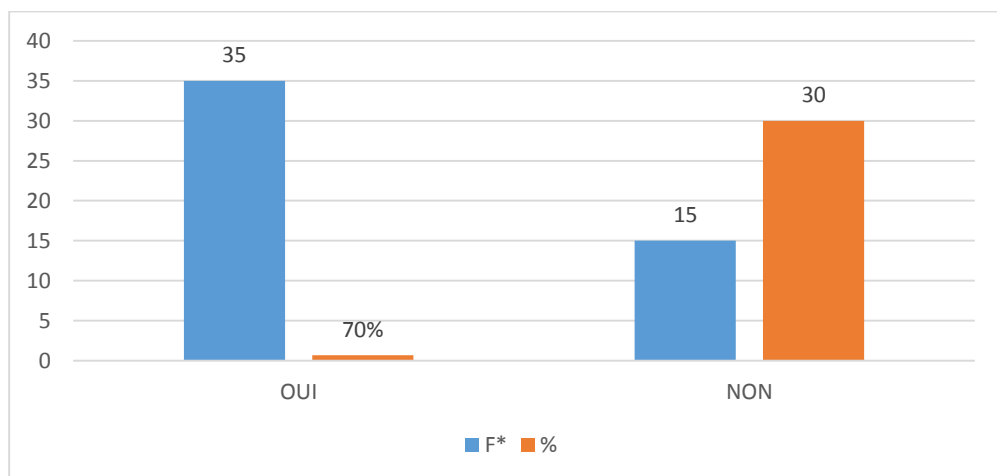


Source : élaboré par nous-même d'après les données du questionnaire

On peut constater que 75% de l'effectif est satisfait de la période consacrée à la formation au sein de l'entreprise Sonatrach. Cela s'explique par le fait que Sonatrach offre des formations qui répondent à la norme internationale en termes de durée.

- **Question 10 :** Avez-vous déjà suivi une formation d'initiation pour votre travail ?

**Figure N°16-03 :** formation d'initiation au post

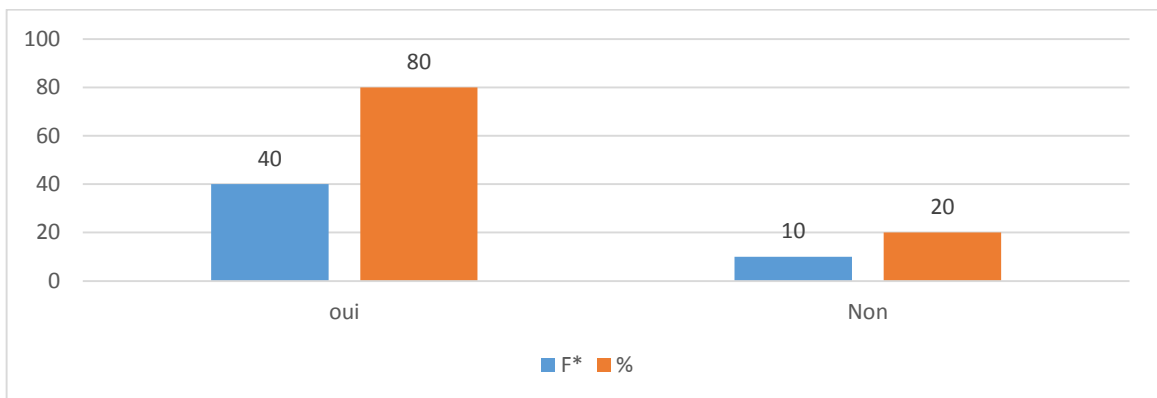


Source : élaboré par nous-même d'après les données du questionnaire

En réponse à notre question et d'après la figure nous remarquons que 70% du personnel de notre échantillon a déjà reçu une formation d'initiation et cela nous montre que la société Sonatrach donne une importance particulière à bien former son nouveau personnel afin de les aider à mieux s'adapter à leur poste et être plus performant dans leur tâches.

➤ **Question 11:** Pensez-vous que la méthode de formation employée est efficace ?

**Figure N° 17-03 :** Répartition de l'échantillon selon l'avis des employés sur l'efficacité de la formation.

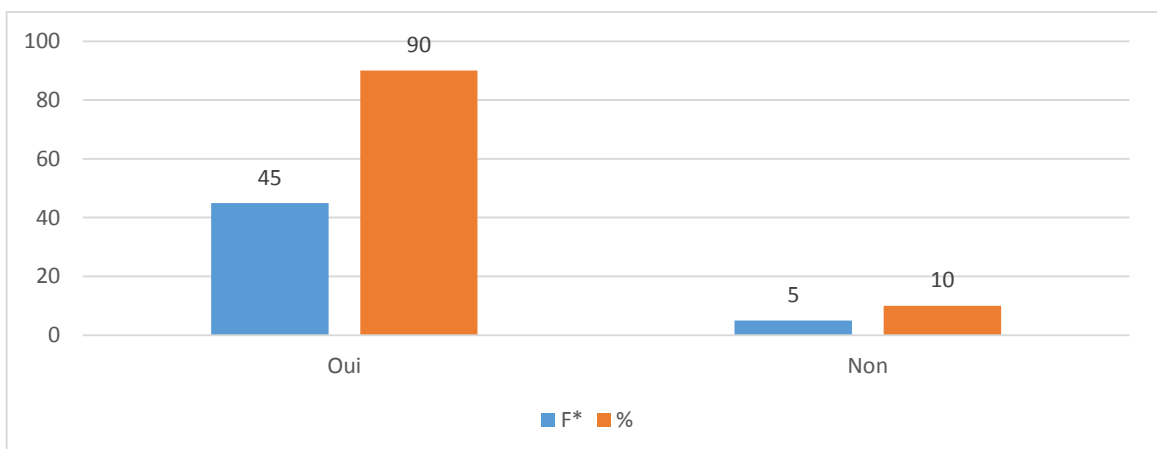


**Source :** élaboré par nous-même d'après les données du questionnaire

On voit à travers les résultats du tableau que la majorité des personnes interrogées, soit 80% affirment que la méthode employée lors de la formation est efficace et à travers ces résultats on peut déduire que l'entreprise Sonatrach accorde une importance primordiale à son secteur de formation.

➤ **Question 12 :** Êtes-vous satisfait par les formations proposées au sein de l'entreprise ?

**Figure N° 18-03 :** Répartition de l'échantillon selon la satisfaction des salariés par rapport aux formations proposées par l'entreprise.



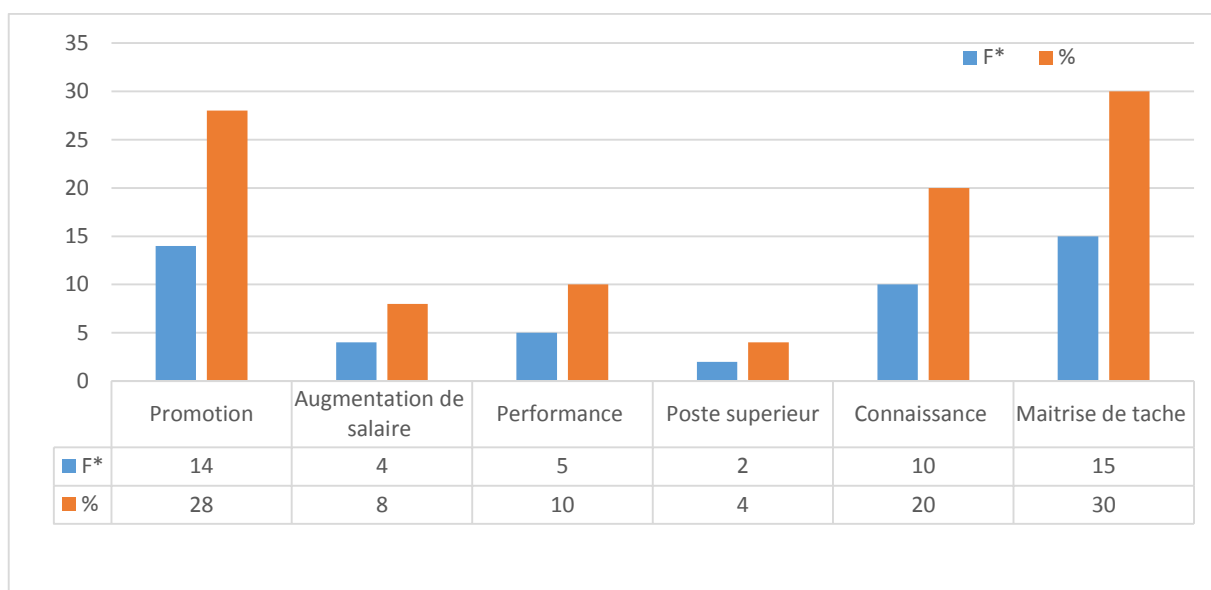
**Source :** élaboré par nous-même d'après les données du questionnaire

On peut constater qu'à travers le questionnaire précédent que majoritairement les employés sont satisfait des formations qui leur sont proposées au sein de l'entreprise.

## 2- L'impact de la formation sur la GRH.

➤ **Question 13** : quelle est votre bénéfices obtenu après la formation

**Figure N° 19-03** : Bénéfices obtenus après la formation :



**Source** : élaboré par nous-même d'après les données du questionnaire

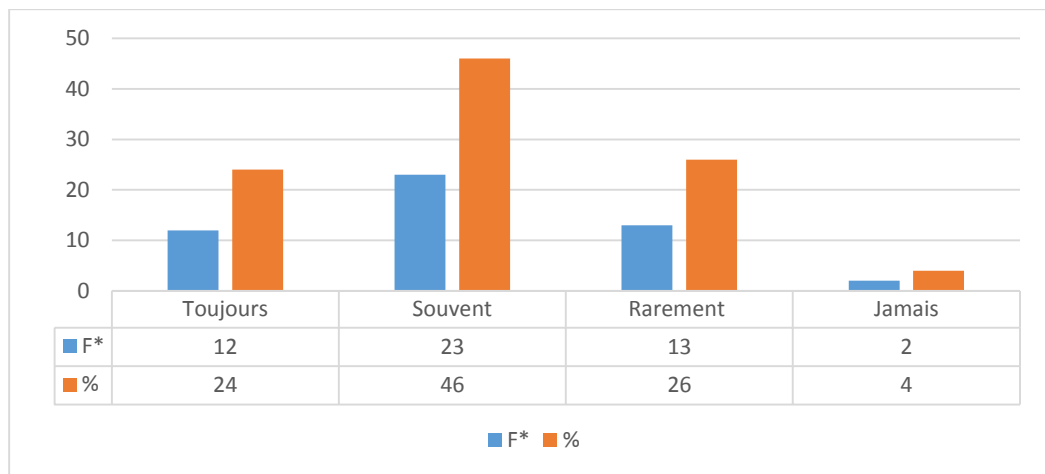
Ce résultat montre que 30% des enquêtés après leurs formation ont développé leurs aptitudes concernant la maitrise de tâche, entre autre 28% d'entre eux ont bénéficiés d'une promotion, et 20% ont acquis de nouvelle connaissance, ainsi 10% autres ont bénéficié d'une performance au travail et 08% autres ont bénéficié d'une augmentation de salaire, enfin 04% ont eu la chance de grimper pour un posté supérieur.

Ceci explique qu'après la formation ; la maitrise de tâche et la promotion et l'acquisition de nouvelle connaissance parmi les priorités des salariés .tandis que la performance et l'augmentation de salaire et le poste supérieur reste parmi les sous priorités à atteindre après la formation.

Cela, s'explique par la politique suivie par SONATRACH en matière de formation qui vise à faire bénéficier son personnel d'un recyclage permanant et continue. D'un autre cotée, elle dispose d'un budget important alloué aux actions de formation. De même, elle pratique la gestion prévisionnelle des compétences, dont le pilier principal est le plan formation.

➤ **Question 14** : la formation a-t-elle répondu à vos attentes et besoins professionnels ?

**Figure N°20-03** : Attente et besoin professionnel de la formation



**Source** : élaboré par nous-même d'après les données du questionnaire

La Bonne Identification des besoins ce traduit par les réponses données aux questions 14 jusqu'à la question 21, où 46 % assurent que la Formation suivie à souvent répondu à leurs attentes et besoins professionnels.

- **Question 15 :** Quelle est votre opinion sur la formation ?

**Tableau N° 021-03 :** corrélation entre l'âge des enquêtés et leurs opinions sur la formation :

Rôle de la formation Âge	Facteur motivant		Facteur nonmotivant		Total	
	*	%	*	%	*	%
Moins de 30 ans	4	100%	0	0%	4	100%
De 31 ans à 40 ans	2	95,65%	1	4,35%	3	100%
Plus de 41 ans	0	87%	3	3,04%	3	100%
Total	6	92%	4	8%	10	100%

**Source :** élaboré par nous-même d'après les données du questionnaire

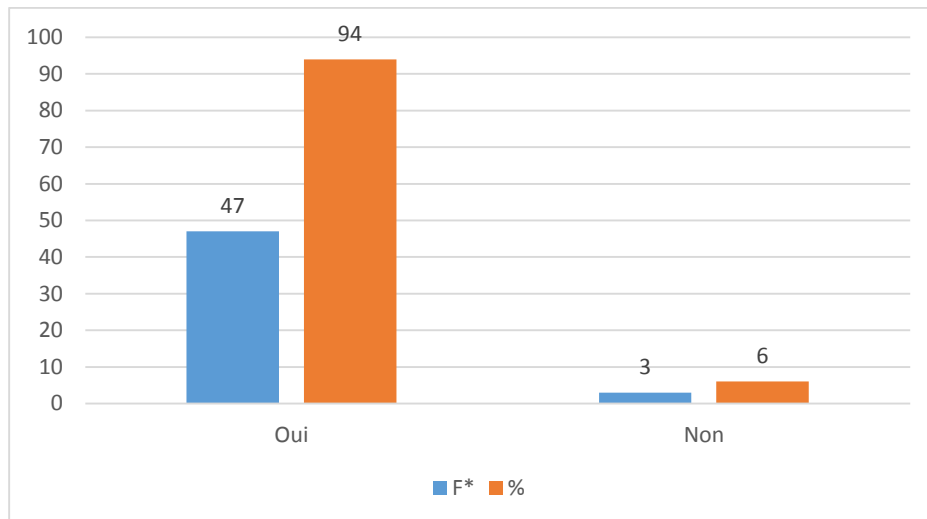
Ce tableau détermine selon l'âge le nombre d'enquêtés qui considèrent la formation comme facteur motivant dans le travail et ceux qui pensent le contraire. Il démontre que 100% des enquêtés âgés de moins de 30 ans et 95,65% des enquêtés âgés de 31 ans à 40 ans, enfin 87 % qui ont plus de 41 ans, accordent à dire que la formation est facteur motivant.

Par contre ceux qui affirment que la formation n'est pas un facteur motivant sont peu avec 04,35 % des enquêtés âgés de 31 ans à 40 ans et 13,04% sont plus de 41 ans.

On constate que la formation est considérée comme facteur motivant dans le travail à savoir toutes les catégories d'âges à une tendance presque majoritaire.

- **Question 16 :** Etes-vous satisfait du rapport de la formation reçue avec vos activistes ?

**Figure N° 22-03 :** Répartition des enquêtés selon le rapport de la formation reçue Avec leurs activités :

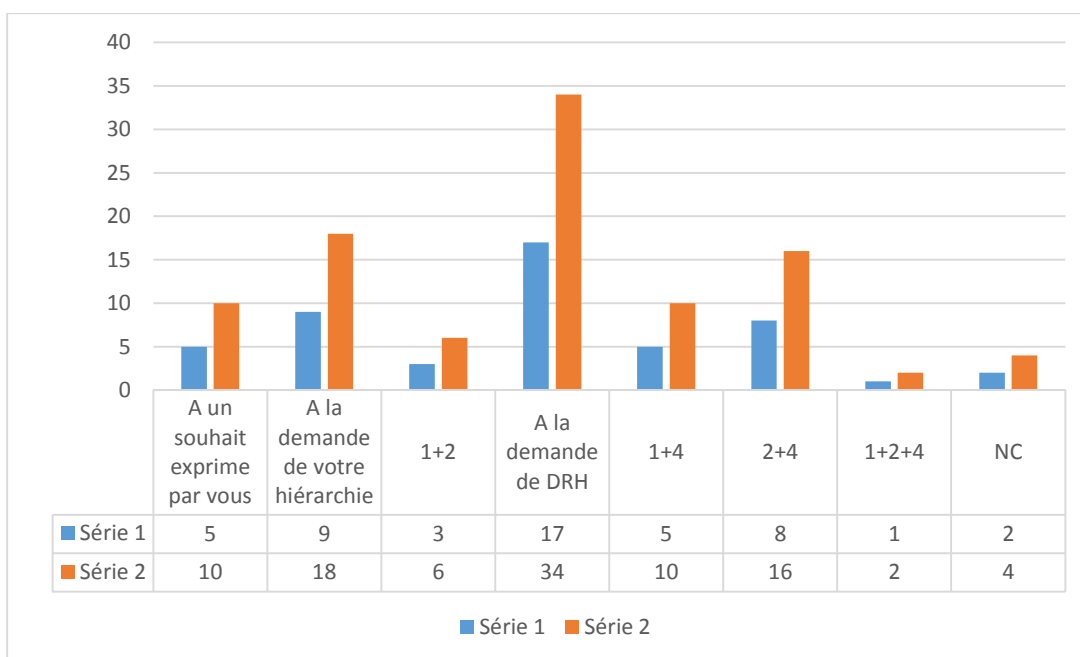


**Source :** élaboré par nous-même d'après les données du questionnaire

Les données de cette figure montrent que 94 % ont affirmés que la formation a un rapport avec l'activité des salariés. Ceci démontre que la politique de formation au sein de l'entreprise vise à atteindre l'objectif d'adapter les compétences avec le poste occupé.

➤ **Question 17 :** Avez-vous suivi des formations suite ?

**Figure N° 23-03 :** Avez-vous suivi des formations suite



**Source :** élaboré par nous-même d’après les données du questionnaire

34 % des agents disent avoir suivi des Formations suite à la demande du DRH, 10 % leurs propres souhaits, ceci dit que le souhait de Formation exprimés sur les fiches d’appréciations n’est pas pris en considération.

Pour les 18% [(1+2), (1+4), (1+2+4)], c’est leurs propres souhaits plus l’intervention de leurs supérieurs.

Dans le cas de l’intervention de la Direction des Ressources Humaines, un taux de 52% explique son rôle principal dans l’identification des besoins de Formation.

**Abréviation des chiffres :**

**1+2=** Un souhait exprimés par vous + A la demande de la Hiérarchie.

**1+4=** Un souhait exprimés par vous + A la demande de DRH

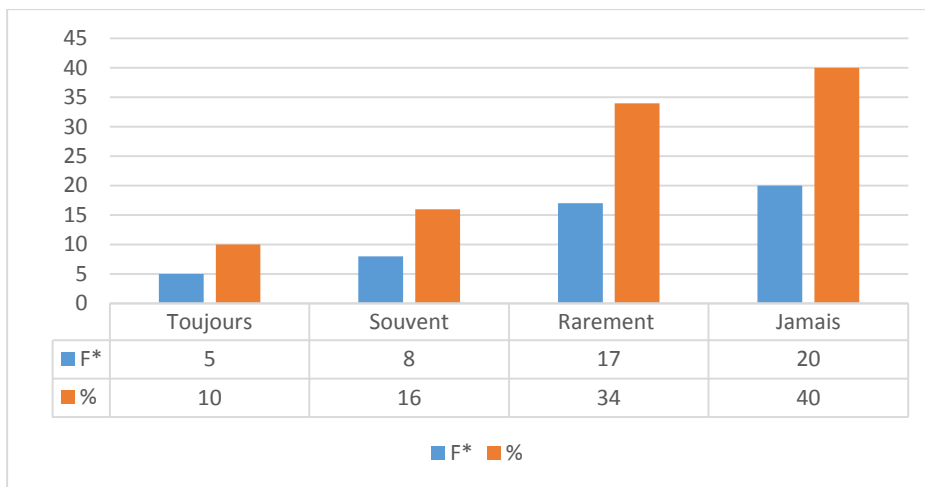
**2+4=** A la demande de la Hiérarchie + A la demande de DRH

**1+2+4=** Un souhait exprimés par vous + A la demande de la Hiérarchie + A la demande de DRH

**N.C =** Non Concerné.

➤ **Question 18** : Etes-vous consultés pour vos besoins de formation par votre hiérarchie ?

**Tableau 24-03** : Consultation des besoins en formation

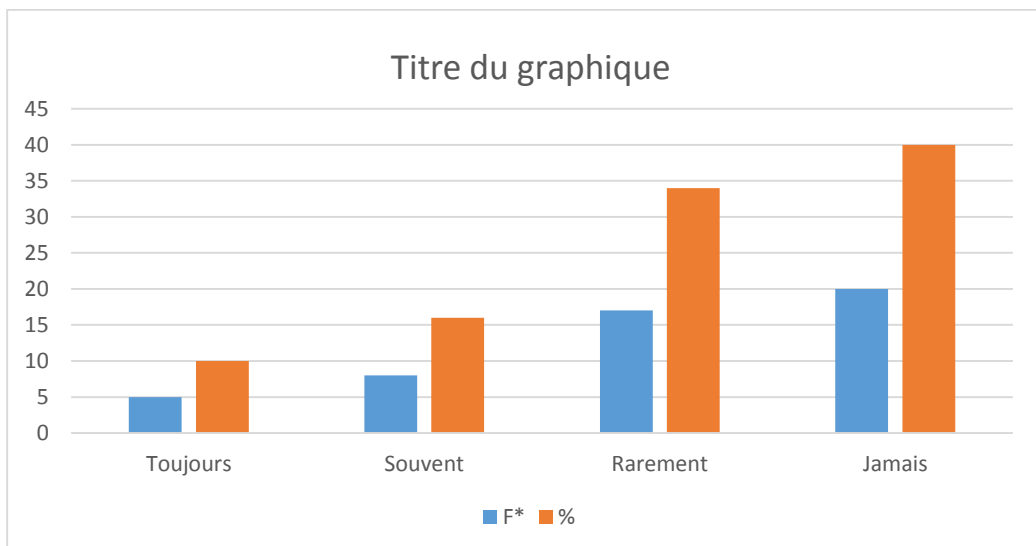


**Source** : élaboré par nous-même d’après les données du questionnaire

48 % des employés ne sont jamais consultés sur leur besoin en Formation, L’intervention de la hiérarchie est toujours présente.

➤ **Question 19** : Est-ce que vous pensez que les souhaits de formation que vous avez exprimés sur votre fiche d’appréciation sont pris en considération :

**Figure N° 25-03** : La prise en considération des souhaits de formation



**Source** : élaboré par nous-même d’après les données du questionnaire

26% (10% + 16%) des agents, leurs fiches d’appréciation sont toujours ou souvent prises en considération, contrairement à 74% (34% + 40%) qu’ils ne le sont

pas, ceci s'explique que la formation présentée aux agents ne répond pas à leurs besoins en formation, ou bien ces agents qui ont du mal à exprimer leurs souhaits de formation.

### 6- Synthèse :

L'étude menée sur «l'impact de la formation» au sein de la direction générale de sonatrach (Hydra) nous a permis de vérifier et de déduire un ensemble de résultats que nous pouvons citer comme suit :

- SONATRACH accorde une grande importance à la formation. D'ailleurs nous avons constaté lors de notre étude que la majorité des salariés interrogés en ont bénéficié.

Réponse confirmée par le chef de service de formation, car ils sont devenus plus performants et qualifiés.

Toutefois, cette observation peut être relativisée par le choix des thèmes de formation et leur adaptation au contexte spécifique de l'entreprise ou aux moments réels où les employés éprouvent réellement le besoin de se former.

- On a constaté que la majorité des salariés interrogés ont évolué dans leurs carrières, et sont satisfaits de la manière par laquelle l'entreprise la gère. Cela ne sous-entend pas forcément que cette évolution est en lien de manière exclusive avec les pratiques de formation de l'entreprise mais le lien existe de manière effective

- Quelques imperfections auxquels il faut remédier.

Cette première catégorie a eu la chance de découvrir l'importance de la formation pour l'épanouissement de l'agent, et à la pleine utilisation de ses capacités en tant que facteur productif et en tant que citoyen au sein de la collectivité.

Il y a aussi une deuxième catégorie pour qui la formation n'a rien pu apporter. Cette catégorie comprend ceux qui ont un niveau d'instruction jugé moins élevé ou faible, ils sont démotivés. Ils sont gagnés et/ou envahis par le sentiment d'infériorité et d'être délaissés par le service Formation du Sonatrach.

Le département DRH de la direction générale de sonatrach a récemment élaboré un support spécifique pour évaluer les actions de Formation aussi bien internes qu'externes.

Le stagiaire exprime son sentiment sur la qualité du produit stage et de l'animateur. (Voir fiche d'évaluation en annexe).

### **Conclusion :**

A l'issue de ce chapitre empirique dédiée à l'étude de l'évaluation de la formation dans la Direction générale de SONATRACH, nous avons pu dégager un certain nombre de résultats.

Nous avons constaté que la formation y occupe une place majeure, principalement dans le développement des connaissances et des compétences des salariés, et elle est au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologique et technique de SONATRACH.

Nous avons déduit que SONATRACH accorde à la formation une grande importance, et la structure de manière globale, autour de la carrière professionnelle de l'employé il favorisant l'acquisition des compétences nécessaires au poste en question.

Les ressources humaines de Sonatrach constituent un facteur de réussite déterminant.

# Conclusion générale

La formation continue constitue l'outil par excellence de la gestion des emplois, est désormais un outil stratégique, lequel au-delà de l'adaptation et du développement des compétences, vise l'anticipation des évolutions de l'environnement et participe par cela, activement à la détermination et la réussite des grandes orientations de l'entreprise.

La première partie de notre étude nous a permis de comprendre que chaque action de formation des salariés au sein de l'entreprise doit être intégrée dans un plan de formation dont les principaux points sont l'identification des besoins de formation des salariés, la politique de formation jusqu'à la réalisation et l'évaluation des actions de formations.

L'enquête que nous avons menée au sein de la direction générale de SONATRACH pour mieux comprendre le rôle de la formation des salariés et son impact sur leur rendement au sein de l'entreprise, nous a informé que la formation dispensée au personnel a eu un impact positif sur la gestion de ressources humaines, donc la répercussion sur l'entreprise ne peut être que positive. Cela donc nous a permis de confirmer notre première hypothèse. Car l'entreprise SONATRACH donne de plus en plus d'importance à l'étape de l'identification des besoins, qui est une étape cruciale pour garantir que la formation donnera les résultats escomptés et qui sera conforme aux attentes des salariés.

Toutefois, il faut dire aussi que la politique de formation est un outil de gestion qui contribue au développement des compétences de la structure et des salariés car elle leur permet de participer d'une manière efficace au projet et aux objectifs de l'entreprise ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

Par contre notre état de lieu et enquête sur le terrain par le biais du questionnaire, nous ont permis de constater que la formation occupe bien une place primordiale au sein de SONATRACH, mais sans pour autant qu'il y ait un réel suivi derrière et cela est dû à l'absence d'un système d'évaluation des acquis de la formation efficace, ce qui pourrait causer de futurs problèmes et des failles dans le système organisationnel et financier de l'entreprise. Cependant, l'évaluation montre qu'il existe réellement un impact de la formation sur le personnel interrogé, ce qui infirme notre troisième hypothèse.

La formation au sein de la direction générale de SONATRACH reste un outil d'ajustement et de mise à niveau qui consiste à acquérir de nouvelles connaissances et habilités que les dirigeants souhaitent voir s'introduire d'une façon impérative dans leur organisation,

mais elle est aussi un outil stratégique dont dépendra l'activité de l'entreprise, son développement (par conséquent le développement de compétences des salariés), sa stabilité mais surtout sa pérennité.

Actuellement il est devenu primordiale de procéder à des formations à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, étant donné que la formation apporte des changements au sein de l'organisation SONATRACH, sa structure, ses modes de gestion ainsi que ses procédure.

En fin, la formation continue doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise, elle s'affirme comme un précieux instrument accompagnateur et facilitateur de la réussite des projets et challenges de l'entreprise, car elle prévoit des circuits progressifs de montée en connaissance pour adopter globalement les qualifications nécessaires aux besoins de l'organisation.

Notre travail de recherche constitue un premier pas d'analyse de l'impact de la formation sur la gestion des ressources humaines. Nous avons à travers notre étude sur le terrain constaté que réellement le plan de formation a un impact significatif sur le rendement des salariés. Cette fonction prend de l'ampleur dans les entreprises, et les managers comprennent de mieux en mieux cet impact.

Nous avons cependant confronté certaines difficultés lors de la réalisation de ce travail de recherche, notamment la confidentialité des informations. Notre présence dans le lieu de stage n'était pas en faveur de nous permettent d'avancer dans la réflexion, en effet, et en conséquence de la pandémie actuelle de la COVID-19, l'entreprise nous a imposé un calendrier de présence dans ses locaux assez strictes qui ne nous a pas facilité la tâche compte tenu de la nature de notre recherche (questionnaire, et analyse du plan de formation avec le promoteur).

Nous avons eu beaucoup de difficultés lors de la phase primordiale de notre travail, la recherche documentaire a représenté un réel problème pour nous à cause de la fermeture des bibliothèques nationales. Néanmoins, notre apport reste modeste et pourrait être enrichi par d'autres étudiants en prenant d'autres variables de recherche liées à la même thématique.



## Ouvrage :

- Alain Meignant, « manager la formation », édition liaison, paris 2003.
- Bélanger dans Petit... et al. « *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines* », Boucherville, G. Morin, 1993.
- BARBEL M., « *Le grand livre de formation* » Edition DUNOD, paris, 2012.
- CITEAU J-P., « *Ressources Humaines et gestion des personnes* », Edition Vuibert, 2007.
- DIETRICH.A, « *Gestion des ressources humaines* », édition, la découverte, parais, 2005
- Dimitri Weiss a conçu et coordonné « *Ressources Humaines* » aux Editions d'Organisation (3ème édition 2005).
- D. Ulrich, « *Human Resource Champions* », Editions Harvard Business School Press, Cambridge, 1996.
- DEFF R., « *Encyclopédie de la gestion et de management* », Edition DALLOZ, paris, 1999.
- JEGAL.JM, « *Gestion des ressources humaines* », édition Puf, parais 1992.
- Jean-Marie Peretti « *ressources humaines* », édition, Vuibert, 2010.
- Jean-Marie Pertti, « *Ressources Humaines* », édition Vuilbert, Paris, 1998.
- (J.P).CITEAU ; « *Gestion des Ressources Humaines, principe Généraux et cas pratique* » ; 3<sup>ème</sup> ED ; Ed Dalloz ;2000.
- J. SOYER ; « *Fonction Formation* » ; Edition d'Organisation, 1999.
- LAHDAR SEKIOU, « *la gestion du personnel* », Edition organisation, paris, 1986.
- Laëtitia Lethielleux, « *l'essentiel de la gestion des ressources humaines* », Lextenso éditions 2009.
- L. Cadin et al. « *Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie* » 2002.
- Likert (R), « *Le gouvernement participatif de l'entreprise* », Gauthier Villars, 1974.
- Maslow (A .H.Maslow), « *the farther reaches of human nature* », Viking press, 1971.
- MEIGNANT A., « *Manager la formation* », Edition liaison, Paris, 2003.
- Pierre Laourt, « *Gestion des ressources humaines* », éd, Eyrolles, Paris, 1991.
- Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, « *gestion des ressources humaines* », Edition Debock Université, Bruxelles, 2001.

- Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, « *gestion des ressources humaines* », Edition Debock Université, Bruxelles, 2001.
- SEKIOU, PERETTI, BAYAD ; « *Gestion des Ressources Humaines* » ; 2<sup>ème</sup> ED, Ed De Boeuk ; 2001.
- Simon, « *Administrative behavior* », New York Macmillan, 1943.
- ARDOUIN T., « *Ingénierie de formation* », Edition Dunod, Paris, 2003.
- SOYER J., « *Fonction formation* », Edition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, 2003.
- (W.B) WERTHER, (K) DAVIS, (H).LEE-GOSSELIN ; « *Gestion des Ressources Humaines* » ; 2<sup>ème</sup> édition, EdDALLOZ, 1993.
- (Y). SIMON, (P).JOFFRE, « *Encyclopédie de Gestion* » ; 2<sup>ème</sup> Ed, Ed Economica, 1997 ; 1570.

### **Thèse de mémoire :**

- KACHETEL...Z et KAIS.M la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mémoire de licence en management, université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou. 2004.
- M.A. MORLY ; Analyse de la Fonction Formation à l'Entreprise T.P.L ; Mémoire de fin d'Etudes, IDRH

### **Webographie :**

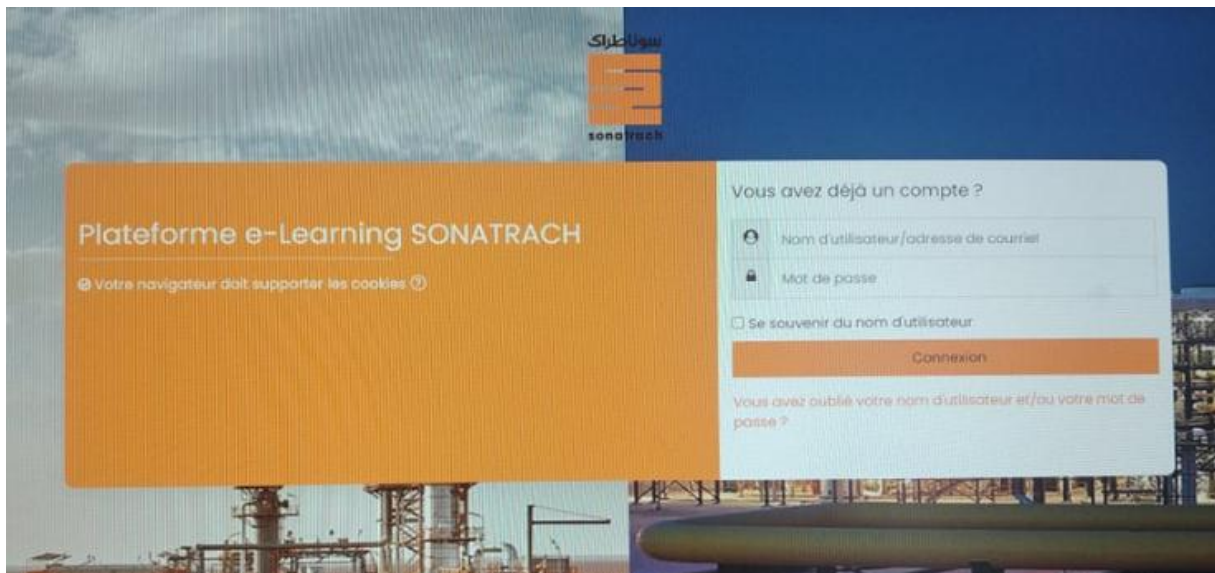
- <http://www.performancezoom./max.php> consulté le 28-6-2021 à 16H20.
- <http://www.performancezoom./ecoclassique.php> consulté le 27-06-2021 à 18h 24.
- <http://www.performancezoom./taylor.php> consulté le 28-06-2021 à 15H00.

### **Document :**

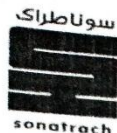
- Fayol (H), « Administration générale et industrielle », Bulletin de la société de l'industrie minérale, 1916, (réimp.Dunod en 1979 et 1999).
- Cours GRH/IFSN Maxime Moreno sur proposition Maniville Maitre de conférence GRH, IAE-UTI.

# ANNEXES

## Annexe n°01: Plateforme e-learning SONATRACH



## Annexe n°02 : lexique de dispositif d'évaluation de la formation



Direction Corporate  
Ressources Humaines

### Lexique du dispositif d'évaluation de la formation

#### A :

##### **Apprenant :**

Personne engagée et active dans un processus d'acquisition ou de perfectionnement des connaissances et de leur mise en œuvre. (AFNOR)

##### **Apprentissage :**

Ensemble d'activités qui permettent à une personne d'acquérir ou d'approfondir des connaissances théoriques et pratiques, ou de développer des aptitudes.

L'apprentissage est une forme d'éducation alternée. Il a pour but de donner à des jeunes travailleurs ayant satisfait à l'obligation scolaire une formation générale, théorique et pratique, en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique du second degré ou du supérieur ou un ou plusieurs titres homologués. (AFNOR)

#### B :

##### **Besoin de formation :**

Identification d'un écart susceptible d'être réduit par la formation entre les compétences d'un individu ou d'un groupe à un moment donné et celles attendues. (AFNOR)

#### C :

##### **Cahier des charges de la formation:**

Document contractuel, issu de la négociation ces éléments du cahier des charges de la demande et de l'accord entre l'entreprise et le dispensateur de formation, en vue d'atteindre des objectifs déterminés. (AFNOR)

##### **Commanditaire de formation :**

Personne à l'origine de la demande de formation.

## **E :**

### **Évaluation de la formation :**

Action d'apprécier, à l'aide de critères définis préalablement, l'atteinte des objectifs pédagogiques et de formation d'une action de formation.

Cette évaluation peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents (stagiaire, formateur, entreprise cliente...). On distingue, par exemple, l'évaluation de satisfaction, l'évaluation du contenu de l'action de formation, l'évaluation des acquis, et l'évaluation des transferts éventuels en situation de travail. (AFNOR).

### **Évaluation avant formation :**

Visé à appréhender les éléments de la motivation, les pré-requis en termes de connaissances et les capacités d'apprentissage des personnes prévues afin de les mettre en adéquation avec la formation.

### **Évaluation pendant formation :**

Elle intervient au cours de l'action de formation et vise à mesurer la progression de l'apprentissage, analyser la méthode d'enseignement et les contenus pédagogiques, dans le but d'apporter des ajustements avant la fin de la formation.

### **Évaluation à chaud :**

Appelée aussi « Évaluation de la satisfaction » et « Évaluation des réactions », elle intervient juste après le stage de formation (à l'issue de l'action de formation).

### **Évaluation à froid :**

L'évaluation à froid dite encore « Évaluation factuelle » ou « Évaluation différée », elle est réalisée d'environ trois (03) à six (06) mois voire plus après la fin de la formation, afin de permettre aux formés de mettre en application les acquis fruits de l'action de formation.

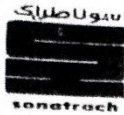
Ce moment d'évaluation a pour but d'une part, d'évaluer les acquis et l'évolution des comportements professionnels en situation du travail, et d'autre part d'évaluer l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise à travers le calcul de certains indicateurs de performance.

## **F :**

### **Fiche de poste :**

C'est un document d'une ou plusieurs pages décrivant certaines caractéristiques de la fonction exercée par le salarié dans une structure donnée. Le poste y est décrit tel qu'il est tenu par le salarié en prenant en compte son environnement de travail et la mission qui lui est confiée.

## Annexe n°03 : Questionnaire d'évaluation à chaud



**Direction Corporate  
Ressources Humaines**

### Questionnaire d'évaluation à chaud

<b>Intitulé de la formation :</b>	
<b>Organisme Formateur:</b>	
<b>Date(s) :</b>	
<b>Lieu :</b>	
<b>Fonction :</b>	
<b>Direction / Service :</b>	

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Vos réponses nous permettront d'améliorer la qualité de la formation et de mieux répondre à vos attentes. Merci d'exprimer votre degré de satisfaction en indiquant la note de votre choix selon la grille suivante :

1. Insatisfait      2. Peu satisfait      3. Satisfait      4. Très satisfait

Axes d'évaluation	1	2	3	4
<b>1. Qualité pédagogique de la formation</b>				
Adaptation du contenu à votre niveau				
<b>Conformité du contenu à ce qui était prévu</b>				
Adequation par rapport aux besoins professionnels				
<b>Equilibre entre les parties théorique et pratique</b>				
Exercices, études de cas, jeux de rôles				
<b>Les supports pédagogiques</b>				
<b>2. Le formateur</b>				
<b>Maîtrise du thème</b>				
Gestion du temps				
<b>Efficacité des méthodes et techniques pédagogiques utilisées</b>				
Ecoute, compréhension des problèmes et réponses aux questions				
<b>Implication des participants</b>				
<b>3. Environnement et Logistique</b>				
<b>Accueil</b>				
Organisation				
<b>Salle de formation/équipements</b>				
Hébergement				
<b>Restauration</b>				
<b>4. Groupe</b>				
<b>Homogénéité du groupe</b>				
Intensité des échanges dans le groupe et participation				
<b>5. Appréciation globale</b>				
Information préalable sur le contenu de la formation				
<b>Atteinte des objectifs de la formation</b>				
Durée de la formation				
<b>Possibilité de mettre en œuvre les acquis de la formation</b>				

**Les points forts de la formation :**


**Les points à améliorer :**

**Quels sont les parties / modules du programme de formation que vous estimez les plus intéressants ?**

**recommandation et/ou suggestion :**

**Commentaires / Divers :**

## Annexe n°04 : Questionnaire d'évaluation à froid (Apprenant)



**سوناطراك**  
sonatrach

Direction Corporate  
Ressources Humaines

### Questionnaire d'évaluation à froid

#### Apprenant

**Informations de la formation :**

Organisme formateur: \_\_\_\_\_

Période de formation: \_\_\_\_\_

Lieu: \_\_\_\_\_

Fonction: \_\_\_\_\_

Direction / Service: \_\_\_\_\_

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Vos réponses nous permettront d'améliorer la qualité de la formation et de mieux répondre à vos attentes et vous aider à renforcer vos performances au travail.

- Vous avez terminé le cycle de formation depuis.....mois.
- Attribuez une note pour les domaines de connaissance ci-après avant et après la formation selon l'échelle suivante:  
 1 : Non Acquis      2 : Insuffisant      3 : Partiellement Acquis      4 : Acquis

Avant formation				Connaissances	Après formation			
1	2	3	4	connaissance 1	1	2	3	4
1	2	3	4	connaissance 2	1	2	3	4
1	2	3	4	Connaissance...N	1	2	3	4

- Les thèmes (Modules) suivants abordés lors de la formation, vous ont-ils aidé pour..... (Décrire l'objectif principal de la formation à partir du programme de la formation et ou du cahier des charges formation) ?

		Argument de votre réponse (Comment ?)
Thème (Module) 1	Oui	.....
	Non	.....
Thème (Module) 2	Oui	.....
	Non	.....
Thème (Module)... N	Oui	.....
	Non	.....

---

Annexe A.7.06.5

3

4. Quels sont les points forts et les points d'amélioration des thèmes (Modules) abordés dans la formation ?

Thèmes	Points forts	Points d'amélioration
Thème (Module) 1	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....
Thème (Module) 2	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....
Thème (Module) ...N	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....

5. A quel niveau avez-vous acquis les compétences qui étaient visées par la formation ?

Compétences visées	0-25 %	25-50 %	50-75 %	75-100 %
Compétence 1				
Compétence 2				
Compétence ...N				

6. A quelle fréquence mettez-vous en œuvre les compétences acquises lors de la formation ?

Compétences visées	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
Compétence 1				
Compétence 2				
Compétence ...N				

7. Quelles sont les difficultés (si elles existent) que vous rencontrez dans la mise en pratique des compétences acquises lors de la formation ?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

## **Annexe n°05 : Le Questionnaire de satisfaction**

### **Questionnaire : l'impact de la formation sur la gestion de ressources humaines**

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de recherche en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales option ressources humaines, nous travaillons sur l'impact de la formation sur la gestion de ressources humaines.

Nous accordons une attention particulière à votre satisfaction et à la qualité des prestations de l'entreprise dans ce sens. C'est pourquoi nous vous demandons de bien vouloir répondre à ces quelques questions en vous garantissant l'aspect confidentiel des réponses qui ne serviront qu'à des fins purement scientifiques.

#### **A. Fiche signalétique**

##### **1. Age :**

- 25 ans
- Entre 25 et 34 ans
- Entre 35 et 44 ans
- 45 et plus

##### **2. Genre :**

- Masculin
- Féminin

##### **3. Ancienneté**

- Moins De 5 ans
- Entre 5 et 9 ans
- Entre 10 et 19 ans
- Plus de 20 ans

##### **4. Niveau d'instruction**

- Moyen
- Secondaire
- TS- DEUA
- Universitaire

##### **5. Catégorie socioprofessionnelle**

- Cadre supérieur
- Cadre
- Maîtrise
- Exécution

**B. Evaluation de la formation :**

6. Quelle appréciation faites-vous de l'animation de la formation sur le plan pédagogique ?

- Méthodique
- Acceptable
- Incohérente
- Pas d'appréciation

7. la durée de la formation est-elle convenable avec le rythme et le programme ?

- Oui
- Non
- Pas d'appréciation

8. *Quelle est* L'homogénéité des participants à la formation ?

- Adaptés
- Peu adaptés
- Inadaptés
- Pas d'appréciation

9. La période consacrée à la formation est-elle suffisante pour atteindre les objectifs de cette dernière ?

- Oui
- Non

10. Avez-vous déjà suivi une formation d'initiation pour votre travail ?

- Oui
- Non

11. Pensez-vous que la méthode de formation employée est efficace ?

- Oui
- Non

12. Êtes-vous satisfait par les formations proposées au sein de l'entreprise ?

- Oui
- Non

### C. Impact de la formation sur la GRH

13. quelle est votre bénéfice obtenu après la formation ?

- Promotion
- Augmentation de salaire
- Autre

14. la formation a-t-elle répondu à vos attentes et besoins professionnels ?

- Toujours
- Souvent
- Rarement
- Jamais

15. Quelle est votre opinion sur la formation

- Facteur Motivant
- Facteur non Motivant

16. Etes-vous satisfait du rapport de la formation reçue avec vos activistes ?

- Oui
- Non

17. Avez-vous suivi des formations suite ?

- A un souhait exprime par vous
- A la demande de votre hiérarchie
- 1+2
- A la demande de DRH
- 1+4
- 2+4
- 1+2+4
- NC

**18.** Etes-vous consultes pour vos besoins de formation par votre hiérarchie ?

- Toujours
- Souvent
- Rarement
- Jamais

**19.** Est-ce que vous pensez que les souhaits de formation que vous avez exprimés sur votre fiche d'appréciation sont pris en considération ?

- Toujours
- Souvent
- Rarement
- Jamais

## Table des matières

Résumé	
Dédicace	
Remerciement	
Liste des Figures	
Liste des Tableau	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	02
Chapitre 1 : la gestion des ressources humaine.....	04
Introduction au chapitre.....	04
Section 1 : présentation de la fonction ressources humaines.....	04
1.1. Définition de la gestion des ressources humaines.....	04
1.2. L'évolution de la fonction ressource humaine.....	05
1.2.1. De la fonction personnelle à la fonction de ressources humaine.....	05
1.2.2. Les raisons de cette évolution de la fonction des ressources humaines.....	09
1.3. La fonction ressource humaine des années 2000.....	11
1.3.1. Les missions spécifique de la fonction ressource humaine.....	11
1.3.2. Une approche contingente de la fonction.....	14
1.3.3. Une approche client-fournisseur.....	14
Section 2 : les rôles de la fonction ressources humaines.....	15
2.1. Les rôles de la fonction ressource humaine.....	15
2.1.1. Besoins et attentes des organisations vers le service des ressources humaines...	15
2.1.2. Partenaire stratégique et agent de changement.....	15
2.1.3. Expert fonctionnel.....	16
2.1.4. Champion des clients internes.....	16
2.2. Importance de la fonction ressource humaine.....	17
2.3. Les objectifs de la fonction ressources humaine.....	17
2.3.1 .Objectif économique.....	18
2.3.2. Objectif humaines.....	18
2.3.3. Objectif d'actualisation.....	18
2.4. Les principales activités de la gestion des ressources humaines.....	18
2.4.1. L'acquisition du personnel.....	18

2.4.1.1. La gestion prévisionnelle.....	19
2.4.1.1.1. Les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des Compétence....	19
2.4.1.1.2. Les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à La formation.....	20
Section 3 : fondements théoriques du management des ressources humaines.....	21
1 : Fondements théoriques et historique du management des ressources humaines.....	21
1-1 : L'école classique .....	21
1-1-1-Organisation Scientifique du Travail F.W Taylor (1856-1915) .....	21
1-1-2-Organisation administrative du travail d'Henri Fayol (1841-1925) .....	22
1-1-3-Organisation Bureaucratique MAX WEBER (1864- 1920). .....	23
1-2-L'école des relations humaines.....	24
1-2-1-Les travailleurs sont des êtres sociaux dont la motivation est influencée par des facteurs psychologiques.....	24
1-2-2-Le style de leadership est déterminant pour l'efficacité de l'entreprise et ses objectifs stratégique.....	27
1-3-l'école de la décision .....	28
1-3-1-Le modèle IMC de H. Simon.....	28
Conclusion au chapitre .....	32
Chapitre 2 : la formation outil de gestion.....	34
Introduction au chapitre.....	34
Section 1 : Généralité sur la formation.....	34
1. Définition de la formation.....	34
2. Historique de la formation .....	35
3. Les objectifs et les types de formation .....	36
3.1. Les objectifs de la formation .....	36
3.2. Les types de formation .....	37
3.2.1Perfectionnement professionnel .....	37
3.2.2Le recyclage .....	38
3.2.3 La formation sur le tas .....	38
3.2.4. La formation de maintenance .....	38
3.2.5. La formation prévention .....	38
3.2.6. La formation d'initiation .....	38
4. La politique de formation .....	39

5. Catégories de la formation .....	40
5.1 Actions d'adaptation au poste de travail .....	40
5.1.1 Comment définir ses actions d'adaptation au poste de travail ? .....	41
5.1.2. Adaptation au poste de travail ou développement des compétences ? .....	41
5.1.3. Quelles modalités à respecter pour les actions d'adaptation au poste de travail ?	41
5.2 Actions liées au développement des compétences .....	42
5.2.1. Définir ses actions de développement des compétences .....	42
5.2.2. Quelles modalités pour les actions à l'origine des salariés ? .....	42
5.2.3. Quelles modalités pour les actions à l'origine du chef d'entreprise ?.....	43
Section 02 : Le processus de la formation.....	43
1. Identification et analyse des besoins .....	44
1.1. Notion de besoin de formation .....	44
1.1.1. Les types de besoins de formation .....	45
1.1.2. Collecte et analyse des données .....	46
2. Elaboration du plan de formation .....	46
2.1. Définition du plan de formation .....	47
2.2. Définition du plan de formation .....	48
2.3. Les choix de la politique de formation : .....	51
2.4. Validation du plan .....	53
3. mise en œuvre de la formation .....	54
3.1. Recueil des données.....	54
3.2. Analyse des données recueillies .....	56
3.3. La classification des besoins.....	56
4. Le suivi de la formation.....	57
4.1. Le suivi administratif .....	57
4.2. Le suivi comptable .....	58
5. L'évaluation des effets de la formation .....	58
Section 3 : Evaluation de la formation.....	61
1. Définition de la Formation .....	63
2. Le Système de la Formation.....	63
2 .1. Fonction de Pilotage .....	63

2.2. Fonction de Régulation.....	64
2.3. Fonction de Réalisation.....	64
2.4. Fonction de Contrôle.....	64
3. La Fonction de Formation dans l'Entreprise.....	64
3.1. Fonction Management.....	64
3.2. Fonction de Négociation.....	64
3.3. Fonction d'Analyse .....	64
3.4. Fonction d'Analyse .....	64
3.5. Fonction Achat des Produits Formation sur le Marché Extérieur .....	65
3.6. Fonction Contrôle .....	65
3.7. Fonction formation vers l'extérieur.....	65
3.8. Fonction formation des animateurs internes .....	65
3.9. Fonction administrative.....	65
4. Types de Formation.....	66
4.1. Formation Initiale .....	66
Conclusion du chapitre 2 .....	68
Chapitre 3 .....	69
Introduction au chapitre 3.....	70
Section 01 : Présentation de la Direction des Ressources Humaines de SONATRACH	70
1. Organisation de la Macrostructure de Sonatrach.....	70
1.1. Présentation de Sonatrach .....	70
2. Présentation de la direction Ressources Humaines .....	
2.1. La définition de la direction des ressources humaines .....	71
2.1. Organisation de la Direction Ressources Humaines .....	71
2.3. Les missions de la Direction Corporate Ressources Humaines.....	72
2.4. Le cadre organisationnel de la direction Des Ressources Humaines .....	73
3. Organisation de la Direction Formation et Planification Ressources Humaines.....	75
3.1. Missions essentielles de la Direction Formation .....	76
Section 2 : la formation au sein de Sonatrach .....	76
1. Présentation de la direction formation .....	76
2. Les trois départements de la direction formation .....	77
2.1. Le Département Ingénierie de la Formation et Coordination.....	77

2.2. Le Département Suivi de la Formation et Reporting .....	77
2.3. Le Département Gestion de la Formation Siege.....	78
3. Les Missions Essentielles de la Direction Formation .....	78
4. les objectifs de la formation .....	78
5. L'élaboration du plan de formation .....	79
5.1. Mise en forme du plan .....	79
5.2. Documents contractuels .....	80
6. Les types de formation au sein de la SONATRACH : .....	82
7. Les lieux de formation .....	84
Section 3 : l'évaluation de la formation au sein de SONATRACH.....	85
1. Le processus d'évaluation la formation selon notre cas .....	85
2. Les critères d'évaluation .....	86
3. Le formulaire d'évaluation .....	87
4. Types d'évaluation .....	87
4. 1. Types d'évaluation .....	87
4.2. Evaluation à froid .....	88
5. Traitement du questionnaire .....	88
5.1. Présentation de l'enquête .....	88
5.2. Traitement des données .....	88
6. Synthèse .....	89
Conclusion au chapitre 3.....	105
Conclusion générale.....	106
Bibliographie	
Annexe	
Liste des matières	

