

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIURE ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**KOLEA**

**EHEC**

**Mémoire fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Science Economiques, de Gestion et Commerciales  
Spécialité : Management et entrepreneuriat**

**THEME :**

**ANALYSE DE LA POLITIQUE DE FORMATION AU SEIN  
D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE**

**Etude de cas : Groupe SONELGAZ  
Direction du Capital Humain**

**Elaboré par :**

**BAKLI Khaoula**

**Encadré par :**

**Mr. BEKIOUA Farouk**

**9ème promotion**

**Juin 2022**

## **Résumé**

La gestion des ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise et améliorer la performance.

Constatant que le capital humain représente un investissement durable de l'entreprise donc, il est nécessaire qu'il soit compétant et qualifié. Ce que se peut se faire par le biais de la formation.

L'objectif de cette étude est de tracer le processus de formation de l'entreprise Sonelgaz Direction générale, Ainsi que l'analyse de la cohérence entre les orientations stratégiques et leur traduction au niveau opérationnel sous forme d'un plan de formation.

Dans ce contexte, la formation s'impose comme un vecteur de conduite du changement. Dès lors cette dernière est devenue l'élément de pilotage et de performance qui pousse au développement des savoirs faire par l'enrichissement des compétences.

**Mot clé :** formation, orientation stratégique, niveau opérationnel, plan de formation

## **Abstract**

The mission of human resources management is to ensure that the organization has the personnel necessary for its operation and that these personnel do their best to ensure the sustainability and growth of the company and to improve performance.

Since human capital is a sustainable investment in a company, it must be capable and qualified. This can be achieved through training.

The purpose of this research is to follow the training process of the Sonelgaz General Management Company and analyze the alignment between the strategic direction and its implementation at the operational level through a training plan.

In this context, training stands out as an enabler of change. Since then, it has become the element of management and performance which guides the development of know-how by enriching skills.

**Keywords:** Training, Strategic orientation, Operational level, Training plan.

## **Remerciements**

*Je remercie le tout puissant ALLAH de m'avoir donné la santé, le courage et la volonté qui m'ont permis de réaliser ce travail et de m'avoir entourée par des personnes qui m'ont beaucoup aidées.*

*Ainsi, je remercie mon directeur de mémoire **Maitre. BEKIOUA Farouk** pour ses précieux conseils, ses Critiques constructives, sa patience, son soutien, pour son précieux temps qu'elle m'a consacré et ses conseils tout au long de la réalisation de cette recherche malgré toutes les circonstances difficiles rencontrés.*

*Je remercie également **M. BELADACI Fatah** chef de Service Formation pour son soutien et son encouragement inconditionnel.*

*Je tiens aussi à remercier **Pr.MADAGH Cherif** pour son soutien et pour son précieux temps qu'elle m'a consacré et ses conseils.*

*Chers jurys qui m'ont fait un grand honneur en acceptant l'évaluation de mon travail*

*En fin je tiens aussi à remercier les enseignants d'EHEC qui ont contribué de*

*Près ou de loin à l'élaboration de ce travail.*

*Merci A vous tous.*

## ***Dédicaces***

*Je dédie ce mémoire :*

***À tous ceux que j'aime et à tous ce qui m'aiment***

***À mes parents qui n'ont pas cessé de me soutenir et de m'encourager durant toutes mes années d'étude.***

***Khaoula***

## SOMMAIRE

<b>Introduction générale.....</b>	<b>A</b>
<b>Chapitre I : Le Développement des ressources humaines.....</b>	<b>01-22</b>
<b>Section 01 : L'évolution de Gestion des Ressources Humaines .....</b>	<b>02</b>
<b>Section 02 : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines .....</b>	<b>12</b>
<b>Section 03 : Le rôle de la GRH dans l'adaptation au changement .....</b>	<b>17</b>
<b>Chapitre II : De L'orientation stratégique RH vers le plan de formation .....</b>	<b>23-46</b>
<b>Section 01 : Généralité sur la formation .....</b>	<b>24</b>
<b>Section 02 : Le pilotage stratégique de la formation.....</b>	<b>30</b>
<b>Section 03 : Elaboration et mise en œuvre d'un plan de formation.....</b>	<b>36</b>
<b>Chapitre III : Analyse stratégique et opérationnel de la politique de formation.....</b>	<b>47- 82</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise.....</b>	<b>48</b>
<b>Section 02 : Les orientations stratégiques en matière de formation au sein du groupe     Sonelgaz.....</b>	<b>60</b>
<b>Section 03 : Plan opérationnel de formation au sein du groupe .....</b>	<b>67</b>
<b>Section 04 : L'étude qualitative.....</b>	<b>75</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>84</b>

## Liste des abréviations

<b>BOWSEM</b>	Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Energie et des Mines.
<b>CAM</b>	Centre de formation Ain M'Lila
<b>CBA</b>	Centre de formation Ben AKNOUN
<b>CESI</b>	Centre d'Etudes Supérieur Industrielles
<b>CPE</b>	Contrat de Pré Emploi
<b>DPO</b>	Direction Par Objectifs
<b>DRH</b>	Directeur des Ressources Humaines
<b>ESG</b>	Ecole Supérieure de Gestion
<b>ETB</b>	Ecole Technique de Blida
<b>FP</b>	Fonction Personnel
<b>FPS</b>	Formation Professionnelle Spécialisée
<b>GE</b>	Générale Electrique
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>IFEG</b>	Institut de Formation en Electricité et Gaz
<b>OST</b>	Organisation Scientifique de Travail
<b>PP</b>	Perfectionnement Professionnel
<b>RH</b>	Ressources Humaines

## Liste des figures

<b>N</b>	<b>Figure :</b>	<b>La page</b>
N1.1	Pyramide des besoins d'Abraham Maslow.	<b>07</b>
N°2.1	Le dialogue social de l'entreprise.	<b>30</b>
N°2.2	Le passage entre la stratégie de développement de l'entreprise à l'élaboration du plan de formation.	<b>31</b>
N°2.3	Le recueil des besoins.	<b>37</b>
N°2.4	Les niveaux d'évaluation de formation.	<b>45</b>
N 3.1	Macrostructure de la DCH.	<b>56</b>
N 3.2	Le passage stratégique du plan de formation	<b>60</b>

## Liste des tableaux

<b>N</b>	<b>Tableau :</b>	<b>La page</b>
N°1.1	Comparaison entre la théorie X et la théorie Y.	<b>9</b>
N°2.1	Typologie des actions de formation.	<b>26-27</b>
N°2.2	Les formations de courte durée.	<b>28</b>
N°2.3	Points clés d'un cahier des charges.	<b>39-40</b>
N°3.1	Questions et réponse de Chef Service Formation.	<b>78-79</b>

## Liste des schémas :

<b>N°</b>	<b>Schéma</b>	<b>La page</b>
N°3.1	Le passage de la stratégie au plan de formation	<b>64</b>
N°3.2	Les étapes d'élaboration d'un plan de formation	<b>67</b>
N°3.3	Les étapes de la formation à la carte.	<b>73</b>

## Liste des annexes :

<b>N° d'annexe</b>	<b>Annexe</b>
N°01	Identification des besoins
N°02	Cahier des charges
N°03	Autorisation d'absence
N°04	Attestation de réussite
N°05	Guide d'entretien

# INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui, toutes les organisations opèrent dans un monde d'incertitude et de complexité caractérisé par l'imprévisibilité, l'inconstance et la discontinuité, où le changement est la règle et l'état que l'exception. En ce sens, les organisations doivent comprendre et accompagner ce changement. Ils doivent être capables de faire face et de gérer les changements environnementaux.

L'investissement en capital humain est l'investissement le plus sûr et le plus rentable par rapport à l'investissement physique, car le capital humain est le facteur central de développement dans la politique de toute entreprise, quels que soient sa nature et ses objectifs.

Pour faire face aux développements modernes, l'entreprise doit s'assurer que ses ressources humaines sont constamment mises à jour et perfectionnées ; d'où l'importance de la formation comme une démarche principale pour assurer cette mise à jour et le développement des compétences.

La formation se présente comme un moyen d'ajustement, du moment où elle est considérée comme un ensemble des actions et de méthodes planifiées et continues, visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes propre à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement et en même temps la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation<sup>1</sup>. Elle vise à l'apprentissage de savoir-faire et le développement personnel pour leurs permettre d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation

Notre travail de recherche a été effectué au sein de Direction Générale du groupe SONELGAZ. Le choix de l'entreprise d'accueil était motivé par la possibilité d'y accéder et se manifeste dans sa position dans le marché local Algérien.

## **1) Importance du choix du sujet :**

Le choix de ce thème est motivé notamment par :

- Sa relation avec ma spécialité.
- Nous sommes intéressés à un sujet dont l'importance devrait être considérable dans les travaux de recherche, en tenant compte de sa richesse, son actualité et de son apport en matière de développement des compétences managériales.

## **2) Problématique de recherche :**

Le groupe Sonelgaz par le biais de sa Direction Exécutive du Capital Humain concrétise l'axe stratégique relatif au renforcement et développement des compétences des Managers des sociétés filiales du Groupe en initiant tout une politique de formation. C'est dans ce

## INTRODUCTION GENERALE

sens que nous posons la problématique de cette recherche comme suit : « *Comment le Groupe Sonelgaz procède-t-il pour développer son capital humain par le biais de formation ?* »

### 3) Questions secondaires :

De cette problématique de recherche, dérivent les questions secondaires suivantes :

- 1) La formation est-elle considérée comme un acte managérial stratégique de développement des ressources humaines ?
- 2) Les efforts investis par la direction du capital humain en matière de formation répondent-ils à une vision stratégique de développement des ressources humaines au sein du Groupe Sonelgaz ?
- 3) Existe-t-il une démarche cohérente sur le plan stratégique et opérationnel de développement des compétences par le biais de la formation ?

### 4) Hypothèses de recherche :

Dans le but d'apporter une réponse à ces questions, nous avons jugé utile de formuler les hypothèses suivantes :

**Hypothèse N°1 :** Pour développer son capital humain, le Groupe Sonelgaz, procède en premier lieu par la formulation des orientations stratégiques sur le plan des ressources humaines et de formation.

**Hypothèse N°2 :** Pour développer son capital humain, le Groupe Sonelgaz, décline des plans opérationnels de formation conformes aux orientations stratégiques, suivant les besoins pour chaque filiale appartenant au Groupe.

**Hypothèse N°3 :** Pour développer capital humain par le biais de la formation, des actions d'évaluation sont réalisées pour mesurer l'efficacité et la cohérence des plans opérationnels avec les orientations stratégiques.

### 5) La méthodologie de la recherche :

Dans le but de réunir tous les éléments de réponse susceptibles d'apporter des clarifications à nos questionnements, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :

- Recherche documentaire (approche descriptive) à partir de différents ouvrages et travaux universitaires disponibles sur la bibliothèque et en ligne, le reste des

## INTRODUCTION GENERALE

documents utilisés se présentent sous forme de travaux de recherche traitant de sujets se rapprochant du nôtre.

- Etude et analyse de différents documents internes de la direction du capital humain Sonelgaz.
- En plus des sources de documentation déjà cités, nous avons élaboré un entretien avec le chef de service formation.

### **6) Plan du travail :**

Pour pouvoir répondre à l'ensemble des questions posées et dans un souci d'ordre méthodologique, nous avons décidé que notre travail allait s'articuler autour de trois (03) chapitres :

Le premier chapitre traitera en trois sections, la première sur l'évolution de la gestion des ressources humaines et la deuxième sur généralité de la GRH et le rôle de la GRH dans l'adaptation au changement dans la troisième section qui va traiter comment la GRH agit face aux changements.

Le deuxième chapitre décrit le concept de la formation en général en parlant sur le pilotage stratégique de la formation afin d'élaborer un plan de formation efficace, nous tenterons d'adopter les atouts et les points sensibles du plan stratégique et opérationnel de la formation.

Au dernier chapitre, en basant sur la documentation, les données collectées auprès de la Direction de Capital Humain Groupe Sonelgaz précisément au niveau de Service Formation, cette partie va présenter l'étude empirique, où nous exposerons dans la première section la présentation du Groupe Sonelgaz en parlant sur la Direction du Capital Humain et le Service Formation, et dans la deuxième section les orientations stratégiques en matière de formation au sein de groupe Sonelgaz, pour arriver par la suite dans la troisième section au plan opérationnel de formation au sein de Groupe, afin d'enrichir notre cas pratique nous allons aborder une étude qualitative (entretien), les résultats seront analysés et discutés.

**CHAPITRE I :**  
**LE DEVELOPPEMENT DES**  
**RESSOURCES HUMAINES**

### Introduction Chapitre I :

La gestion des ressources humaines joue un rôle principal au sein des entreprises. Elle désigne le système permettant de gérer et accompagner le développement des salariés. La mission la plus importante la GRH est de cultiver un capital humain épanoui et efficace. Elle occupe une place centrale dans la stratégie globale des entreprises.

La gestion des ressources humaines a connu une évolution influencée par les changements de l'environnement interne et externe. Face aux changements économiques, technologiques, sociodémographiques et politico-juridiques, les acteurs de l'entreprise doivent élaborer une façon de faire et de penser afin d'adapter les paramètres de l'entreprise à ces nouvelles exigences. Ils se doivent également d'agir sur cet environnement.

Ce chapitre permet de donner un aperçu sur la gestion des ressources humaines, on y abordera d'une manière générale l'évolution de cette dernière à travers le temps, sa définition, ses objectifs, missions, principales activités ainsi que le rôle de la GRH dans l'adaptation aux changements.

### Section 01 : L'évolution de Gestion des Ressources Humaines

#### 1.1.L'évolution de la GRH :

La gestion de ressources humaines avait connu une évolution historique influencée par plusieurs étapes d'une importance particulière. Il est important de connaître les étapes essentielles de son développement, et de démontrer les événements fondamentaux et les caractéristiques importantes de la GRH.

#### *De « l'administration du personnel » à « la gestion des ressources humaines » :*

La « gestion des ressources humaines » était conçue plutôt comme « l'administration du personnel ». Au début, la fonction « administration du personnel », cherchait à adapter les employés de l'organisation aux emplois et à leur évolution qui dérivait d'organisation et des choix techniques.

Jean-Michel PLANE (2000) décrit la gestion des ressources humaines dans ses origines ainsi : « Les méthodes de management visent à trouver les moyens les plus rationnels qui permettront de commander sans hésiter. Il s'agit d'écrire des règles claires et non discutables, de choisir les procédures les plus fiables, de décider pour les individus et surtout d'éviter tout ce qui peut aller contre l'objectivité.»

En parlant des pratiques de gestion, il a ajouté : « L'administration du personnel recouvre généralement l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise. Concrètement, cela correspond à la tenue des dossiers, des fichiers de base et à la mise à jour des mouvements statistiques d'effectifs. »

Il a également mentionné que : « L'administration du personnel conduit aussi à gérer la tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur et à veiller à l'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise. »<sup>1</sup>

Nous pouvons dire la gestion des ressources humaines dans ses commencements avait un caractère plutôt administratif, la conception moderne est bien plus complexe. A présent, la fonction de gestion des ressources humaines peut être définie, selon ST.-ONGE et al, comme « un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux diverses étapes du cycle d'emploi. Ces étapes sont essentiellement celles de la préparation (planification, organisation du travail et conception des postes de travail), du choix des collaborateurs (recrutement, sélection), de

---

<sup>1</sup>PLANE, J.-M. La gestion des ressources humaines. Flammarion, 2000, p. 17.

l'ajustement entre la qualification requise et les compétences acquises (formation, évaluation du rendement, gestion des carrières), et de la détermination des conditions de travail (rémunération, reconnaissance, respect des droits, négociations, gestion de la discipline et gestion de la santé et de la sécurité du travail). »<sup>2</sup>

Dans la période actuelle, les ressources humaines sont des éléments fondamentaux de sa réussite. Les organisations savent bien que la mobilisation optimale de main-d'œuvre donne un avantage compétitif déterminant. La qualité de la gestion des ressources humaines représente donc un facteur clé de succès fondamental.

Pour mieux comprendre la gestion des ressources humaines actuelle ainsi que son futur développement, il est important de bien connaître *les étapes principales de son développement* :

### 1.1.1. L'étape de la révolution industrielle et les problèmes liés au facteur humain:

Une étape significative pour le développement de la gestion des ressources humaines est la révolution industrielle du XIXe siècle. Elle a rapporté l'invention de la machine à vapeur ainsi que du métier à tisser et a excité l'industrialisation de mesure étendue.

Des nombreuses manufactures sont établies surtout en Europe et Amérique du Nord. Dans ce territoire on a donc reconnu une croissance remarquable de l'emploi. Pendant que les premières entreprises étaient plutôt petites, dirigées par leurs propriétaires et n'avaient pas besoin d'une grande quantité d'employés, les nouvelles manufactures devenaient plus et plus importantes, ce qui a provoqué la nécessité de faire appel à des gestionnaires pour embaucher une main-d'œuvre de plus en plus appauvrie par l'éloignement entre l'employé et le patron-propriétaire, par l'insécurité en ce qui concerne le maintien de l'emploi ainsi que la rémunération et par la déqualification du travail à cause de la mécanisation.

De plus, la gestion des ressources humaines de ce temps-là résidait dans les méthodes très dures pour les salariés, les méthodes confiant tout le pouvoir aux contremaîtres qui l'ont souvent abusé et incitaient les employés à travailler plus fort par une supervision constante et rigoureuse, parfois même par l'abus verbal et l'intimidation. Ces méthodes strictes ont abouti aux résultats efficaces mais elles ont été responsables de la croissance de la frustration parmi les travailleurs et de plusieurs rébellions sur les lieux de travail. Les travailleurs protestaient contre le favoritisme dans les décisions des contremaîtres en cas de ressources humaines,

---

<sup>2</sup>ST-ONGE, S., AUDET, M., HAINES, V. et PETIT, A. Gestion des ressources humaines. Gaëtan Morin Éditeur, 1998, p. 7-8.

contre le manque de toute procédure permettant d'en appeler de ces décisions et d'espérer être entendus en toute justice. Ils contestaient les attitudes autocratiques et inhumaines exprimée par la plupart de gestionnaires à tous les niveaux.

### 1.1.2. Les courants de pensée :

Plusieurs périodes clés de l'histoire de la gestion des ressources humaines ont eu un impact significatif sur l'évolution de la profession. Cependant, avec l'apparition des premières théories relatives à la GRH, à savoir l'école classique et l'école des relations humaines, et l'école moderne, l'homme a longtemps cru que la seule façon efficace de gérer son organisation est de tenir compte de l'importance du facteur humain dans l'organisation ; cette idée est peu abandonnée au début du vingtième siècle.

#### 1.1.2.1. L'école classique :

La division du travail d'Adam SMITH, l'organisation scientifique du travail de Frederic Winslow TAYLOR, le modèle bureaucratique de Max WEBER et le modèle administratif d'Henri FAYOL constituent le fondement de l'approche classique de l'organisation du travail.

Adam SMITH a soutenu que la meilleure façon d'exécuter un travail était de le diviser en parties, maximisant ainsi la spécialisation du travail. Reprenant les idées de SMITH, F. TAYLOR estime que le travail d'un chef d'équipe comprend un large éventail de fonctions différentes et que son travail doit être réparti entre plusieurs spécialistes pour être bien fait. Par conséquent, un subordonné est affecté à plusieurs chefs. Ceci est contraire au principe de commandement, et F.W. TAYLOR appelle ce système le Management Fonctionnel.

La spécialisation du travail et sa décomposition en un ensemble de tâches simples permettent aux employés d'être plus performants et d'avoir un meilleur contrôle sur leur travail.

TAYLOR<sup>3</sup> estime que chaque tâche doit être si simple que n'importe quel travailleur ayant reçu une formation minimale doit pouvoir la réaliser rapidement.

La pensée taylorienne deviendra rapidement une théorie fondamentale de l'organisation et la doctrine de l'industrialisation dans la première moitié du vingtième siècle. Cette organisation comprend une analyse du travail et sa recombinaison en un ensemble de mouvements à effectuer dans un temps déterminé afin d'améliorer la productivité et la qualité de la production. Il affirme également que la nécessité de maximiser le rendement exige que

---

<sup>3</sup>F.W. TAYLOR est le fondateur du mouvement de l'Organisation Scientifique du Travail.

les travailleurs abandonnent le contrôle de leur travail et le confient à la direction de l'entreprise.

Pour le modèle démocratique prôné par Max WEBER, le troisième type d'organisation (l'organisation rationnelle légale) fait suite aux deux premiers : charismatique et traditionnel.

La forme bureaucratique, selon Max WEBER, est rationnelle car les moyens sont expressément choisis pour atteindre des objectifs spécifiques, et elle est également légale car l'autorité est exercée par le biais de normes et de procédures impersonnelles.<sup>4</sup>

Enfin, Henri FAYOL tente d'avoir une réglementation complète de toutes les opérations que réalisent les entreprises, qu'elles soient petites ou grandes, simples ou complexes, et il classe leurs activités (appelées fonctions) en six groupes : les activités techniques, les activités commerciales, les activités financières, les activités de sécurité, les activités comptables et les activités administratives ou de gestion. Les quatre fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle sont mises en évidence.<sup>5</sup>

H. FAYOL donne ainsi la répartition des activités (et donc des besoins de formation) pour chaque personne dans l'entreprise, en fonction de sa position hiérarchique et de la taille de l'entreprise, tout en soulignant que les activités administratives, pour être bien remplies, doivent appliquer les quatorze principes d'administration qu'Henri FAYOL estime à quatorze, qui concernent surtout la direction des hommes vers le travail : division du travail, autorité, et rémunération.

- ***Le taylorisme :***

Winslow TAYLOR est le créateur de l'organisation scientifique du travail, qui se caractérise par des chaînes de montage et une rémunération basée sur la productivité. Le système de Taylor est fondé sur l'idée qu'il existe une seule et unique façon optimale d'effectuer tout travail dans l'industrie. Pour découvrir cette approche unique, il faut étudier la réalité de la situation d'une manière scientifique.

- ***Le fayolisme :***

Fayol, quant à lui, avait une vision globale du management qui définissait six fonctions dans le fonctionnement de l'organisation : commerciale, financière, sécurité, comptable, technique et administrative. Contrairement à Taylor. Fayol pense que les opérations administratives ont été négligées, il les a donc divisées en cinq catégories : POCCC (planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler).

---

<sup>4</sup> P. BERNOUX ; La sociologie des Organisation ; Edition du Seuil ; 1985 ; p.131

<sup>5</sup>J.C SCHEID ; Les Grands Auteurs en Organisation ; Edition DUNOD ; 1990, P.71

### 1.1.2.2.L'école de relations humaines :

L'école des relations humaines, que l'on peut faire remonter aux travaux de Mayo, mais aussi à Maslow et Herzberg aux États-Unis, est née en réaction aux éléments impersonnels du taylorisme.

Malgré l'importance que cette école accorde à la composante humaine, son objectif premier reste la conformité du travail aux objectifs de l'administration. L'école des relations humaines a été la première véritable approche de la dimension humaine dans les organisations. Au sein des organisations Elle tente de promouvoir l'importance de la réalité sociale dans le schéma organisationnel et de libérer l'individu de l'isolement mécaniste que le taylorisme avait définitivement établi.

- ***Les travaux d'Elton Mayo :***

Elton Mayo a formulé des idées essentielles sur le comportement humain dans les organisations à partir des années 1930. Ils ont contribué à l'établissement de politiques du personnel plus humaines qui tenaient compte des qualités psychologiques des employés.

Elton Mayo et ses collègues ont contribué à modifier la perception de l'élément humain chez de nombreux managers en affirmant que la quantité de travail effectuée par un individu est régie par sa capacité sociale plutôt que par son potentiel physique. Mayo était convaincu que les individus et les groupes, comme les êtres biologiques, ne fonctionnent de manière totalement efficace que si l'on répond à leurs besoins, sur la base de son expérience chez Western Electric concernant la motivation au travail et le lien entre la personne et le groupe.

- ***Les besoins d'Abraham Maslow :***

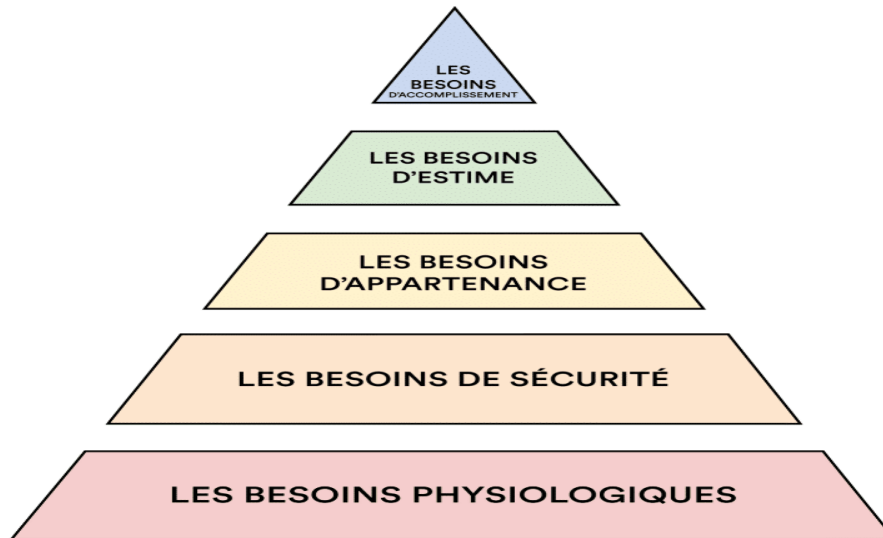
Maslow prolonge les travaux de Mayo en se concentrant sur les sources de la motivation humaine au travail afin d'analyser les besoins humains dans les organisations.

Pour ce faire, Maslow identifie cinq catégories hiérarchiques de besoins :

1. Au premier niveau, physiologique (primaire) : manger, dormir, se désaltérer.
2. Au deuxième niveau (assurances sociales), il y a un besoin de protection contre les dangers et les menaces, ainsi que d'assurer son avenir.
3. Au troisième niveau, il y a les besoins d'appartenance (présence), de pouvoir s'exprimer, d'être éduqué. L'homme a besoin d'interactions sociales.
4. Quatrième niveau, une fois les exigences des niveaux précédents satisfaites, les besoins d'égoïsme (confiance, autonomie, compétence, épanouissement), de pouvoir se situer, sont satisfaits (avoir une identité sociale).
5. Cinquième niveau, les besoins d'accomplissement (réalisation des ambitions) : utiliser toutes ses capacités, être capable de générer des capacités, être capable de créer, ce

que l'on est, on doit l'être. Les réflexions de F. MASLOW vont aboutir au thème de la motivation.

**Figure 1.1: Pyramide des besoins d'Abraham Maslow**



**Source :** <https://cdn.scribbr.com/wp-content/uploads/2019/08/image-10.png>, consulté le 26/05/2022 à 13 :17

Les besoins sont parfois représentés sous forme de pyramide, indiquant la hiérarchie des exigences et la plus grande difficulté à satisfaire les plus élevées. Selon ces travaux, une personne s'efforce de satisfaire d'abord le besoin qu'elle perçoit comme étant le plus important.

Enfin, Maslow maintient un besoin optimiste dans la mesure où il croit que les gens peuvent réussir dans leur travail si le management est participatif.

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

HERZBERG rejette le postulat de la hiérarchie des besoins car il estime qu'ils peuvent être actifs en même temps. Il établit les principes fondamentaux de l'enrichissement du travail en classant les sources de satisfaction des personnes en deux grandes catégories : la satisfaction et l'insatisfaction.

Les sources de satisfaction des individus sont divisées en deux catégories :

- Les variables du lieu de travail :

Telles que les avantages sociaux, les relations humaines, etc. contribuent toutes à la satisfaction au travail. Ces éléments représentent un niveau de satisfaction insoutenable.

- Les variables motivationnelles liées au contenu du travail :

La possibilité d'initiative, l'autonomie, la responsabilité du développement personnel, la formation sont autant de caractéristiques bénéfiques. Elles sont sources d'épanouissement.

Selon Herzberg, si les sources de mécontentement sont facilement éliminées afin de répondre aux demandes, les facteurs de satisfaction seront plus difficiles à gérer.

### **1.1.2.3.L'école moderne :**

La théorie x et y de Douglas MC Gregor est l'une des techniques de GRH les plus récentes.

Les travailleurs qui ne veulent pas travailler, selon la théorie x, doivent être contraints à le faire par des menaces de punition. Les individus aiment être guidés et protégés plutôt que de prendre des responsabilités.

Selon la théorie y, les individus ne sont pas paresseux, et s'ils font preuve de paresse au travail, cela signifie que leur attitude est transférée par leur expérience antérieure dans d'autres entreprises.

Donner aux employés une marge de flexibilité, d'autonomie et de responsabilité, selon ce point de vue, est la meilleure approche pour les encourager à travailler. La motivation devient, par essence, la satisfaction de leurs désirs d'ordre supérieur. Dans ce cas, chaque personne tente de fournir son meilleur effort ; il est préférable de l'aider dès qu'elle découvre un problème. Il s'agit d'une vision optimiste de l'homme au travail.

Son style de gestion est le mieux adapté puisqu'il est axé sur les motivations profondes et permet l'intégration des objectifs individuels et organisationnels. Le salaire doit pouvoir répondre à ses propres exigences tout en atteignant les objectifs de l'organisation.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>J. ROJOT ; Théories des Organisation ; Ed ESKA ; 2005, P.69

**Tableau N 1.1 : Comparaison entre la théorie X et la théorie Y**

La théorie X	La théorie Y
<p><u>La Direction :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impose les objectifs</li> <li>• Contrôle</li> <li>• Sanctionne négativement</li> </ul> <p><u>L'Homme :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N'aime pas le travail</li> <li>• Doit être forcé, surveillé, menacé, sanctionné</li> <li>• Préfère être dirigé, évité les responsabilités</li> </ul>	<p><u>La Direction :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait participer à la définition des objectifs</li> <li>• Sanctionne positivement</li> </ul> <p><u>L'Homme :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aimer le travail</li> <li>• N'aime pas être forcé s'autocontrôle</li> <li>• Se dirige lui-même</li> </ul>

**Source :** Mr K. KELOUCHA, La Place de l'Administration du Personnel dans l'Entreprise : Séminaire National, le 19 & 20 octobre 2003

***L'approche systémique :***

Un système est décrit comme "une entité composée de pièces différenciées et indépendantes qui complète et renouvelle un cycle d'actions utilisant des ressources pour accomplir certains résultats" en termes généraux.<sup>7</sup>

L'approche systémique présuppose que les objectifs à atteindre ou la contribution à l'obtention des résultats souhaités soient clairement spécifiés pour chacune des opérations de gestion des ressources humaines. Cela permet de renforcer la cohésion de l'ensemble des tâches de gestion des RH.

***La gestion stratégique des ressources humaines :***

Le modèle de management stratégique va guider la réflexion et la pratique dans le sillage de l'approche systémique à partir des années 1980, mais avec une différence majeure.

Les ressources humaines deviennent de plus en plus imbriquées dans le concept de stratégie. Cette nouvelle tendance pourrait s'expliquer par la nécessité pour les organisations d'avoir une vision globale des ressources humaines et de les associer aux ressources humaines et aux défis organisationnels fondamentaux.

Depuis la fin des années 1980, ce rôle est désigné sous le terme de ressources humaines, ce qui traduit une compréhension accrue de la nécessité de gérer les compétences face aux obstacles et à l'instabilité de l'environnement, ainsi que la maîtrise de la notion de ressources

<sup>7</sup>M.BARABEL, O.MEIER « manage or » 3eme ED DUNOD Paris, 2015, p42

humaines stratégiques. La gestion des ressources humaines nécessite la maîtrise du concept de stratégie.

Bien que la stratégie soit depuis longtemps un élément des systèmes politiques et militaires, les chercheurs et les praticiens n'ont que récemment commencé à étudier ses applications potentielles dans le domaine des affaires. Les chercheurs et les praticiens n'ont que récemment commencé à étudier leurs applications potentielles dans le domaine des affaires, les nouvelles techniques que cette recherche a produites, opérateur, propriétaire, nous pensons qu'une variété de facteurs contribue à la performance et à la rentabilité d'une organisation.

### **1.2. L'évolution de GRH en Algérie :**

Les ressources humaines ne sont reconnues comme une fonction et un outil majeur de développement socioprofessionnel dans les organisations algériennes que depuis les années

1980. Suite à la baisse des revenus pétroliers, les responsables de notre administration ont rapidement reconnu l'importance de l'aspect humain dans la réussite de l'organisation. Elle a connu cinq grandes périodes de déclin au cours de l'histoire.<sup>8</sup>

#### **1.2.1. La GRH durant les années 60 :**

L'Algérie s'est trouvée dans une circonstance unique dès son indépendance en 1962.

Suite au départ massif des cadres et professionnels français durant la période coloniale, elle a dû développer des solutions aux défis qu'elle a rencontrés dans les méthodes de techniques de travail.

Le rôle de la GRH a été diminué, et il a été orienté sur le remplacement des ressources humaines dans les entreprises pour assurer la gestion des moyens de production actuels et préparer une jeune relève.

#### **1.2.2. La GRH durant les années 70 :**

Cette période est marquée par la mise en place par l'État d'un plan de construction sans emprunt pour le développement de l'industrie et la création d'emplois ; pendant toute cette période, l'accent est mis sur la formation de grandes et puissantes sociétés nationales.

Les dirigeants voulaient améliorer le potentiel humain sans se préoccuper de la qualité de la main-d'œuvre ; l'administration publique était un véritable champ social car elle recrutait, transportait et signait sans conditions ; cette période a vu la création du statut général des travailleurs (SGT) en 1978, dont le but principal était d'unifier le régime régissant

---

<sup>8</sup>ABDELAZIZ dlis la « GRH en Algérie », édition Vuibert Paris, 2003 p.13

le monde du travail en énonçant des principes fondamentaux et des règles générales applicables à tous.

### **1. 2.3. La GRH durant les années 80-88 :**

Cette période a été définie par la monopolisation d'un seul parti politique, le Front de libération nationale (FLN), qui a introduit dans le système de gestion une bureaucratie qui a limité l'accès aux postes à haute responsabilité aux candidats affiliés au FLN, le seul parti politique du pays. Le FLN est un parti politique inhabituel dans le pays car il conduit à l'exclusion de cadres expérimentés et qualifiés.

### **1.2.4. La GRH durant les années 90 :**

Face à une situation sociopolitique dégradée, le gouvernement met en œuvre des réformes appuyées par des textes réglementaires. Ainsi, la Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC) a été créée sur tout le territoire national par le décret législatif n94/11 du 26 Mai 1974, pour stabiliser la condition des travailleurs touchés par la compression et le licenciement pour motif économique.

### **1. 2.5. La GRH à l'heure actuelle :**

La récente initiative du gouvernement visant à accélérer le processus de privatisation, la suppression des obstacles douaniers et l'entrée éventuelle de l'Algérie dans l'Organisation mondiale du commerce (OMC) auront sans aucun doute un impact sur les futures pratiques de GRH en Algérie.

Pour être compétitifs, les responsables des RH doivent disposer d'un personnel qualifié et compétent.

Ils doivent établir un système de promotion et de développement des compétences à travers un programme de recrutement adéquat aux besoins de l'administration.

### Section02 : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines est une des bases fondamentales qui permettent le développement de toute entreprise, Elle représente le moteur de la mise en œuvre et du pilotage de sa stratégie globale, afin rester efficace et d'atteindre ses objectifs.

#### 2.1. La définition de la gestion des ressources humaines :

Il existe plusieurs définitions parmi elles on trouve :

La gestion des ressources humain et définit comme : « un ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier intégrer, organiser développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives pour réaliser des objectif »<sup>9</sup>

La gestion des ressources humaines d'une organisation peut être aussi définie comme : « un ensemble des activités qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dont le but est de contribuer à la réalisation de la mission de la vision, de la stratégie est des objectifs organisations ». <sup>10</sup>

On pourrait définir les ressources humaines comme l'ensemble de pratiques, ayant pour objectif de mobiliser et développer le capital humain, afin d'obtenir une plus grande productivité et une meilleure qualité de travail.

#### 2.2. Rôles des Ressources Humaines dans le management :

Les managers, dans leurs exercices au quotidien doivent prendre en considération plusieurs éléments relevant de la gestion des ressources humaines, tels que : motivation, information, compétences, organisation, gestion des groupes, communication pour améliorer la contribution des ressources humaines.

C'est dans ce sens que les managers prennent plusieurs mesures, notamment :

- Par le recrutement
- Par la formation
- L'évaluation
- Par la motivation

---

<sup>9</sup>SEKIOU, Lakhdar, « gestion des personnel », les éditions d'organisation Paris 1986 p.03

<sup>10</sup>JEAN MARIE PERETTI, « RH », édition dunod, Paris 2006, p.06

- Par la communication

### 2.3. Les objectifs de GRH :

- **Attirer** : il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes compétentes ayant de l'expérience ;
- **Intégrer** : Une communication facile est nécessaire pour les équipes d'une entreprise, Une bonne connexion entre les individus est indispensable pour garantir la productivité ;
- **Conserver** : L'élaborations de programmes de relève, le soutien à la gestion de la carrière qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi principales que l'embauche ;
- **Motiver et satisfaire** : les employés doivent être suivis et rester motivés tout au long du processus, la « gestion de l'évaluation des performances » peut maintenir la motivation des employés et garantir leur productivité tout au long du service, Il faut éviter les distractions et les ondes négatives ;
- **Être efficace** : L'utilisation des Ressources Humaines pour atteindre les exigences et les objectifs de l'entreprise est très importante pour une GRH efficace, cette efficacité passe par de nombreux éléments tels que ; l'acquisition et la conservation des RH qualifiées, le contrôle du coût du travail ;
- **Former et Développer** : L'efficacité et la performance de la main-d'œuvre sont deux éléments importants et fondamentaux sur lesquels il faut travailler pour atteindre les objectifs de base de l'entreprise. L'organisation se voit obliger de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel et cela par la formation ;
- **Responsabiliser** : Cette responsabilisation a pour but de motiver et d'encourager les employés à penser pour eux-mêmes et à porter un regard unique sur certains projets ou problèmes, il faut donner certaine autonomie afin qu'ils fassent preuve d'initiative et qu'ils soient en mesure de prendre les choses en charge.

### 2.4. Les activités de la GRH :

Nous présenterons dans ce qui va suivre les principales activités de la GRH dont les services « Ressources humaines » ont la responsabilité elle se compose comme suit :

#### 2.4.1. Recrutement et intégration :

Le recrutement est l'une des activités décisives des ressources humaines, car c'est ici que débute le long processus qui reliera l'administration aux ressources humaines. Selon pierre Louart, « On appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers

candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer »<sup>11</sup>.

Il consiste à :

- Identifier les besoins de l'entreprise et à trouver les talents compétents.
- Utiliser des techniques de recrutement.
- Utiliser des modes de recrutement.
- Aider l'employé à s'intégrer facilement.
- Faire sentir au nouvel employé qu'il est le bienvenu.

### **2.4.2. L'administration du personnel :**

Il est important que l'administration dispose d'un personnel qualifié, motivé et compétitif sur le plan économique, faisant partie du service des ressources humaines. Le responsable du personnel veille à la diffusion directe des informations générales relatives à l'administration. Ce volet porte sur :

- Tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur.
- Application des dispositions légales et réglementaires dans l'administration.
- Calcul des charges sociales : sécurité sociale, régimes de retraite.

### **2.4.3. La formation :**

La formation est un apprentissage nécessaire à l'exercice d'une activité professionnelle, permet à l'employeur d'adapter les compétences et les connaissances nécessaires. Elle consiste à :

- La détection des besoins.
- La mise en œuvre des actions de formation.
- L'évaluation des résultats.

### **2.4.4. L'évaluation du rendement :**

L'évaluation peut être définie comme étant « un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, le comportement et résultat d'un employé occupant un poste donné »<sup>12</sup>

### **2.4.5. La rémunération :**

C'est « toute somme ou tout avantage accordé à l'occasion du travail dans le cadre de l'administration. »<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup>Pierre Louart, « Gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, Paris, 1994, p.109

<sup>12</sup>MEIGNANT Alain « manager la formation » 4eme édition liaison, Paris 1997 p.p.60-61

<sup>13</sup>PierreLouart,opcit, p.109

### 2.4.6. La GPEC :

Au début c'était la gestion prévisionnelle des effectifs, il se concentre sur les prévisions de production les différents types de départ des employés en poste, Cette approche favorise donc la dimension quantitative à la dimension qualitative, elle a été graduellement remplacée par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La GPEC est l'une des principales fonctions des RH consiste également à gérer les carrières et les compétences au sein de l'organisme. La GPEC est une méthode pour adapter « à court et moyen termes » les emplois, c'est une démarche visant à anticiper et à prévoir les besoins en personnel de l'entreprise, en prendre en considération les changements dans son environnement et sa stratégie globale.

### 2.4.7. La gestion des carrières :

La gestion de carrière, c'est l'ensemble des règles de gestion permettant d'organiser l'adaptation des salariés à la stratégie et aux besoins futurs de l'entreprise, en tenant compte de leurs compétences et de leurs aspirations personnelles.<sup>14</sup>

La gestion de carrière touche de nombreux domaines RH :

- Le recrutement (interne ou externe) ;
- La formation et les parcours professionnels (mobilité) ;
- La rémunération et les avantages sociaux ;
- Le management.

### 2.4.8. La gestion des relations sociales dans l'administration :

Une bonne relation entre collègues est primordiale pour le bien-être au travail, car il améliore très souvent les conditions de travail des salariés et crée un climat favorable.

Le responsable RH doit veiller à l'application de la législation sociale et se porter garant du dialogue entre les différents acteurs de l'administration (l'entreprise ; le partenaire social) et garantir une bonne ambiance au travail.

### 2.4.9. La gestion des ressources humaines assistée par ordinateur (GRH.AO) :

L'outil informatique permet de satisfaire les attentes des responsables des ressources humaines sur plusieurs points :

- Augmente la productivité
- L'amélioration de la qualité de décisions, stratégiques et opérationnelles
- Amélioration du service

---

<sup>14</sup><https://www.editions-legislatives.fr/gestion-de-carriere - 1> , consulté le 17/05/2022 à 18:55

- Contribuer à partager la fonction entre la DRH et la hiérarchie
- Assurer une grande possibilité d'anticiper

### **2.4.10. Le système d'information ressources humaines SIRH :**

Le SIRH s'est aujourd'hui diffusé auprès de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Il offre une plateforme répondant aux besoins de nombreux utilisateurs aux attentes diverses.

Mettre en place un projet de SIRH permet d'optimiser les processus RH avec un rôle accru des responsables opérationnels. L'appropriation du SIRH par tous les acteurs est essentielle pour un management RH de qualité. François Gueuze souligne que le responsable SIRH se doit d'agir essentiellement sur deux plans <sup>15</sup>:

- La gestion et le management de projets liés aux RH, ce qui implique un pilotage économique, organisationnel et humain des projets, ainsi que d'assurer les arbitrages dans les choix et les paramétrages ;
- Le bon fonctionnement au quotidien du SIRH, ce qui implique une veille permanente de la bonne adéquation entre chacune des cinq composantes du système d'information RH, à savoir les données, les processus, les acteurs, les objectifs et les technologies mobilisées.

---

<sup>15</sup>Vuibert, Cercle SIRH, *Le SIRH, enjeux, bonnes pratiques et innovation*, 3ème éd, 2017, P276

### Section03 : Le rôle de la GRH dans l'adaptation au changement

« Nous finit le temps des rationalisations. Nous investissons pour grandir », John McLennan président de la direction Bell Canada au Palais des Congrès.

L'environnement des organisations, qui est en pleine mutation, exerce des pressions de toutes sortes sur l'établissement de la mission de l'entreprise, de ses stratégies, de sa structure et des pratiques de GRH. Le marché du travail et la notion même d'entreprise ont évolué à un point tel que l'on assiste actuellement à une profonde remise en question de l'ensemble de la gestion des fonctions de l'organisation et du rôle des gestionnaires. Face aux changements économiques, technologiques, sociodémographiques et politico-juridiques, les acteurs de l'organisation doivent élaborer de nouvelles façons de faire et de penser afin d'adapter les paramètres de l'organisation à ce nouvel environnement. Ils se doivent également d'agir sur cet environnement.<sup>16</sup>

Bien que les organisations soient soumises à un même environnement, on observe des comportements et des réactions qui divergent totalement sur les plans stratégique et opérationnel. Cela s'explique par un certain nombre de filtres, c'est-à-dire de variables comme la culture d'entreprise ou la personnalité des dirigeants, qui rendent les choix stratégiques uniques.

#### 3.1. Les transformations de l'environnement :

De nombreuses typologies des dimensions de l'environnement sont exposées dans les écrits portant sur la gestion des organisations (Audet et Bélanger, 1989 ; Bergeron, 1995 ; Gagné et Lefebvre, 1995 ; Guérin et Wils, 1992). Il présente les changements de l'environnement selon quatre dimensions, à savoir la nouvelle économie, les changements technologiques, les changements sociodémographiques et les changements politico-juridiques.

**3.1.1. La nouvelle économie** : Paul Hawken (1985) parle du développement d'une nouvelle économie en démontrant la rupture de l'équilibre entre le travail, le capital et les ressources.

Les principales dimensions de nouvelle économie sont :

- Les crises des finances publiques
- La mondialisation et la compétitivité
- La crise d'emploi
- Le sur mesure de masse.

---

<sup>16</sup>Sylvie St-Onge, et autres, Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines, Gaetan Morin éditeur, Canada, 1998, P152-153

### 3.1.2. Les changements technologiques :

- La révolution numérique
- L'ampleur du phénomène
- La course au flux tendu et au temps réel.

### 3.1.3. Les changements sociodémographiques :

- Le vieillissement
- La féminisation du marché du travail
- La diversité ethnique
- L'éducation (l'apprentissage)
- Les valeurs associées au travail.

### 3.1.4. Les changements politico-juridiques :

- La crise du politique et de la démocratie
- L'intervention législative par rapport au travail
- La concertation des groupes d'intérêts

### 3.2. Pourquoi faut-il s'adapter aux changements : Parmi les différents arguments, il y a :

- L'amélioration continue de l'entreprise
- Pour survivre.
- L'augmentation de la rentabilité et de la performance dans un contexte de mondialisation et de compétitivité.
- Pour créer et maintenir des emplois de qualité et durables.
- Pour bâtir la pérennité de l'organisation.
- Un climat de libre expression favorise l'innovation
- Pour évoluer en même temps que l'environnement, au lieu de subir ce dernier.
- Pour composer avec le progrès.

### 3.3. Les effets de l'évolution de l'environnement sur la GRH

Les organisations font face à l'interaction et au croisement de ces diverses tendances, ce que rend complexes le monde à l'intérieur. Dans une mutation des paramètres de l'environnement, l'entreprise n'est plus la même (apparition de l'entreprise-réseau) et que la nature même du travail change fondamentalement (le télétravail par exemple).

#### 3.3.1. La responsabilisation des personnes

Favoriser l'initiative et la responsabilisation des collaborateurs est aujourd'hui une nécessité organisationnelle pour les entreprises. Le but est de motiver les salariés à penser par

eux-mêmes, il s'agit de valoriser les contributions, de stimuler la créativité et d'inciter à la prise de conscience de l'importance des initiatives personnelles.

Cette responsabilisation accrue des membres de l'organisation fait en sorte que l'on a besoin de moins de gestionnaires, ces derniers jouant un rôle très différent, s'apparentant souvent au travail d'un coach ou d'un animateur, par opposition à celui d'un chef traditionnel.

La nouvelle économie, l'évolution des valeurs et les changements technologiques non seulement rendent possible la responsabilisation, mais contraignent également les organisations à la favoriser.

### **3.3.2. La flexibilité<sup>17</sup>**

Un environnement plus ouvert, plus instable et plus imprévisible fait en sorte que les organisations ont besoin de s'adapter, de réagir et d'agir avec plus de rapidité et d'efficacité. La mondialisation, le sur mesure de masse, la réduction du cycle de vie des produits et des technologies, la mise à jour des savoirs ainsi que le respect de la diversité ne sont que quelques paramètres de l'environnement des organisations qui les obligent à réagir promptement et de façon spécifique. Les modèles de gestion mis au point au cours des dernières décennies ayant davantage favorisé la rigidité et la bureaucratie, nous devons aujourd'hui relever le défi de la transformation des organisations par la transformation de la GRH afin de rendre les lieux de travail plus flexibles.

### **3.3.3. La gestion de la rémunération**

La gestion de rémunération représente un effet direct relié à la GRH, en Revanche, pour que les organisations puissent s'acclimater avec le nouvel environnement, elles doivent accélérer le rythme des formes flexibles non traditionnelles de rémunération comme la participation au bénéfice, les primes et la rémunération des équipes ou des groupes de travail.

### **3.3.4. La formation qualifiante et continue<sup>18</sup>**

Dans le contexte d'évolution constante que nous venons de décrire, la formation et le développement des compétences s'avéreront sans aucun doute un levier fondamental, pour ne pas dire une arme stratégique de premier ordre, pour affronter la nouvelle économie. L'organisation de même que l'ensemble des organisations d'un secteur ou d'une région sont appelées à jouer un rôle plus actif dans la mise sur pied d'activités de développement des ressources humaines. L'employé aussi aura de plus en plus la responsabilité d'assurer sans cesse la qualité de son expertise et de son métier.

---

<sup>17</sup>Sylvie St-Onge et autres, opcit, P149

<sup>18</sup>Sylvie St-Onge et autres, opcit, P150

Cette tendance est directement reliée à l'explication que nous venons de donner au sujet de la responsabilisation. Le développement de l'employabilité et l'autoformation signifient que le développement est d'abord et avant tout l'affaire de l'employé et que le marché du travail qui se profile à l'horizon, et qui est influencé par la nouvelle économie de l'information, sera caractérisé par une culture de formation et d'apprentissage.

Cette culture de formation qualifiante repose sur l'action d'apprendre à apprendre », c'est-à-dire sur des processus d'apprentissage consistant dans l'habileté à se servir de boucles de rétroaction continues pour se développer et non uniquement dans la diffusion unilatérale de connaissances. Des politiques de l'État exigeant un investissement de 1% de la masse salariale par entreprise de même que la popularité de l'approche par compétences sont des signaux que l'environnement des organisations exerce une pression très forte sur le développement d'une culture de formation dans la société et les organisations. Les organisations qui en font leur credo se vantent même d'être des organisations « apprenantes ».

### **3.3.5. Le partenariat<sup>19</sup> :**

Faire ensemble au lieu de faire en opposition constitue le nouveau mot d'ordre dans une multitude d'entreprises québécoises. Le partenariat a tour entre employeurs et employés, est devenu une façon de concevoir la gestion d'une organisation comme résultant de la conjonction des paramètres d'un nouvel environnement. Plus souvent par obligation que par choix, les parties ont appris à s'appivoiser mutuellement et à porter un regard différent sur les traditionnelles revendications, bien au-delà de la conception légale des rapports de travail. Le modèle renouvelé des relations du travail et le partenariat poursuivent un objectif de justice où tout le monde sort gagnant de la situation. L'approche de la négociation passe de l'affrontement et du rapport de force traditionnel au diagnostic et à la solution raisonnés des problèmes de fond, tout en reconnaissant la légitimité des intérêts de l'autre.

### **3.4. L'investissement formation, un levier de valorisation du capital humain<sup>20</sup>**

L'économiste Gary Becker, l'approche pour la première fois en partant du niveau individuel et de la formation, laquelle constituerait un capital (au même titre qu'un capital matériel) et correspondrait au choix rationnel d'un agent souhaitant retirer un profit de son investissement. C'est également le point de vue de Schultz (1961) avec un élargissement vers les compétences : « Bien qu'il paraisse évident que l'on acquiert des compétences et des savoirs utiles, on ne semble pas très souvent accepter cette évidence que ces compétences et

---

<sup>19</sup>Sylvie St-Onge et autres, opcit, P151

<sup>20</sup>Michel BARABEL et autres, Le GRAND LIVRE DE LA FORMATION ,2eme ed Dunod, Paris, P538

savoirs utiles sont une forme de capital et que ce capital est pour une part substantielle, le résultat d'un investissement délibéré. »

Le capital humain comporte différentes dimensions en interférences (aussi bien individuelle que collective) et peut concomitamment se décliner en cercles variés (filières, secteurs, nation, bloc économique), d'où la subtilité à le cerner.

Le capital humain ne se limite pas à la somme des compétences, des aptitudes, de l'expérience et de la motivation à innover des individus mais devrait être élargi à la capacité de rassembler une intelligence collective autour d'un projet, jusqu'à créer une alchimie humaine où la somme des parties est supérieure au tout.

Même si le concept ne fait pas consensus, se dégage toutefois une vision relativement partagée du capital humain de l'entreprise faisant référence aux talents individuels et collectifs de ses collaborateurs combinés au modèle organisationnel et managérial permettant son articulation.

### **3.5. Vers une politique du capital humain, intégrant la formation ?<sup>21</sup> :**

L'action publique dédiée à la formation est bien entendu essentielle, comme l'a illustrée la récente loi sur la formation professionnelle. Au-delà, une politique publique où la formation trouverait à s'intégrer, créant un environnement économique, fiscal et financier favorable au mieux investir dans le capital humain, tant au niveau des acteurs économiques que des territoires et filières, avec un soutien marqué aux PME, serait un accompagnement catalyseur des bonnes pratiques de valorisation du capital humain par les entreprises et les organisations.

---

<sup>21</sup>Michel BARABEL et autres, opcit, P 550

### Conclusion du Chapitre I :

La GRH a connu de profondes mutations au fil du temps, alimentées par l'émergence de nombreux courants de pensée qui ont données naissance à la fonction de ressources humaines dont l'objectif principal est la gestion du capital humain.

Le capital humain est un concept large qui comporte de nombreux aspects et comprend divers types d'investissement dans les ressources humaines, c'est une ressource nécessaire dans l'économie, quel que soit son niveau de développement. Le développement de nouvelles technologies nécessite un niveau élevé de capital humain, ce qui nécessite des travailleurs avec un certain niveau de compétences qui peuvent être développées par la formation.

De nos jours, la formation est considérée comme le meilleur investissement en capital humain et joue un rôle clé dans le processus de croissance économique et le principal moyen de développement et d'amélioration des compétences des employés.

**CHAPITRE II :**  
**DE L'ORIENTATION**  
**STRATEGIQUE RH VERS LE PLAN**  
**DE FORMATION**

### Introduction Chapitre II :

Nous avons vu précédemment dans le « chapitre 01 » que la formation est l'une des pratiques RH les plus importantes considérer aujourd'hui comme un investissement majeur dans le capital humain.

L'environnement des organisations, qui est en pleine mutation, exerce des pressions de toutes sortes sur l'établissement de la mission de l'entreprise, de ses stratégies, de sa structure et des pratiques de GRH.

La formation produit nécessairement un mouvement positif qui doit être écouté et traité, permet à s'adapter au changement. L'importance de la formation a permis à l'entreprise de développer de véritables outils dont la raison est de rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions afin d'atteindre les objectifs stratégiques.

L'objectif de chaque responsable de formation est d'obtenir une formation efficace, moins couteuse, de meilleure qualité, mieux adaptée aux besoins des apprenants. Il faut donc commencer à se concentrer sur la qualité de plan opérationnel de la formation, qui permettra d'adapter au fur et à mesure les besoins spécifiques de l'organisation. La formation continue est également essentielle pour répondre aux nouvelles exigences d'emploi.

### Section 01 : Généralité sur la formation

#### 1.1. Définition de la formation :

La formation est l'ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels, les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs 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>22</sup>

Pour J.P CITEAU, la formation est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions professionnelles. »<sup>23</sup>

La formation peut être mobilisée à chaque fois qu'un nouveau besoin de compétences apparaît :

- Lorsqu'un projet est lancé, une nouvelle procédure, une nouvelle technologie, un Nouvel équipement, une nouvelle organisation du travail ;
- Lorsque des problèmes apparaissent dans l'équipe de manière récurrente, retards importants, baisse des indicateurs de qualité ;
- Lorsque, faisant un point sur l'activité d'un collaborateur, on constate qu'il ne pourra atteindre un objectif donné faute de maîtriser une compétence.

Donc, nous pouvons en conclure que la formation est un moyen de produire des compétences pour répondre aux besoins de l'organisation, il permet de s'adapter aux changements de structure et à la modification de l'organisation.

#### 1.2. L'Évolution de la formation<sup>24</sup>:

- *Jusqu'à 1970*

Autrefois, au temps des anciens Egyptiens et Grecs et au moyen âge, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas qui s'est peu à peu modifiée au cours de siècles. C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité :

Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (Training Within Industry) aux pays européens. Toutefois et jusqu'à la fin de la décennie 1950,

---

<sup>22</sup>SEKIOU, PERETTI, BAYAD, et autre ; Gestion des Ressources Humaines ; 2ème ED, Ed De Boeck ; 2001 ; P.336

<sup>23</sup>CITEAU J. P, « Gestion des ressources humaines », Paris : Masson, 1992, p.85

<sup>24</sup>SEKIOU, PERETTI, BAYAD, et autre, Ibid. p. 335

un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Il est vite constaté que cette innovation a dépassé la compétence des salariés. Dès la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main-d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que par les industries.

- ***De 1970 à aujourd'hui***

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

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

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

### **1.3. Les objectifs de la formation :**

Les objectifs de la formation peuvent être classés en deux catégories :

#### **1.3.1. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation :**

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

### 1.3.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier (l'amélioration de l'adaptation au poste occupé) ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille ;
- Se préparer à des changements et à des mutations internes.
- Acquisition d'une qualification professionnelle ;
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Améliorer le statut des salariés par la promotion ;
- Accroître pour chaque salarié l'estime en soi.

### 1.4. Typologie des actions de formation :

Cette typologie préconisée a le mérite d'indiquer immédiatement la nature de l'action de la formation (formation initiale, perfectionnement, promotion, culture générale, culture d'entreprise, projet d'entreprise).

**Tableau N°2.1 : Typologie des actions de formation**

Type de formation	Caractéristiques
<b>1-Adaptation</b> -formation initiale -perfectionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche d'amélioration des résultats opérationnels, (CA-couts-prix-productivité) par la maîtrise du poste par la formation initiale ou le perfectionnement.</li> <li>• Les salariés gardent le même emploi, dans la même sphère professionnelle. Les objectifs sont l'accroissement des connaissances et du savoir-faire, la maîtrise des méthodes et des techniques liées au poste.</li> </ul>
<b>2-Gestion prévisionnelle du personnel /Mobilité</b> -Promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les modifications du travail sont importantes. Il y a changement de métiers par le fait de la promotion.</li> <li>• Nécessité de développement d'un langage commun à la gestion (les fonctions sont partagées).</li> <li>• NB/ ce type de formation s'adresse à l'encadrement et aux et aux emplois d'études et d'analyse.</li> </ul>
<b>3-Outils intellectuels de base</b> -culture générale liée à un niveau de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il s'agit de formations qui visent à relever le niveau de formation générale des agents (niveau scolaire de base).</li> <li>• Souvent nécessaires avant d'engager une formation de type 2-mobilité-</li> </ul>

scolaire	
<b>4-culture d'entreprise</b> -esprit de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations qui visent à renforcer la cohérence au sein de l'entreprise par le développement de valeurs et de perceptions communes « esprit d'entreprise ».</li> <li>• Les thèmes sont retenus par la direction générale en fonction de ses objectifs d'intégration.</li> </ul>
<b>5-Mobilisation sur un projet d'entreprise</b> -formation initiale -perfectionnement -promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations développées pour accompagner des projets d'entreprise (unité nouvelle –mise en place de la comptabilité analytique –informatisation de l'ensemble des activités –mise en place d'un intranet –certification ISO- etc....)</li> </ul>

**Source :** Guide méthodologique de la Formation Continue, Institut National de développement de la Formation Continue INDEFOC, Rouiba-Bp. 207, P13.

### 1.5. Les types de formations en entreprise :

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 deux types :

#### 1.5.1. Les formations de courte durée :

Ces formations de courte durée ont pour objectif l'évaluation du niveau des agents, en adéquation avec les exigences des postes de travail occupée ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

Tableau N°2.2 : Les formations de courte durée

<b>Formation séminaires ou perfectionnement</b>	<p>Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène. L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport au domaine considéré.</p> <p>Ce type de formation touche également plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et /ou qui visent la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.</p> <p>En somme, l'objectif recherché dans ce cadre, est d'améliorer constamment la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être.</p>
<b>Formation de recyclage</b>	<p>La formation qui désigne tous les programmes (étatique, syndicaux), destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement dû à l'automatisation, à les familiariser à des nouvelles tâches ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession.</p>
<b>Formation préalable à la titularisation</b>	<p>Les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction destinée à leur permettre une intégration harmonisée au sein de l'administration, leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période d'induction.</p>
<b>Formation sur le tas</b>	<p>La formation se faisant sur le poste même du travail et le lien d'apprentissage était l'atelier ou le bureau, cette formation permet au bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter aux exigences, aux changements techniques dans leur poste.</p>

Source :HODSEY ALAIN et autre, « formation en organisation », édition des CCISA, Belgique, 2009.p.35

### 1.5.2. Les formations de longue durée :

De leur part, ces formations ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, sanctionnés par des diplômes.

Cette formation permet l'acquisition de savoirs nouveaux sanctionnés par un diplôme. L'accès à cette formation est conditionné par les performances, le potentiel et le métier des agents concernés (4 heures par semaine).

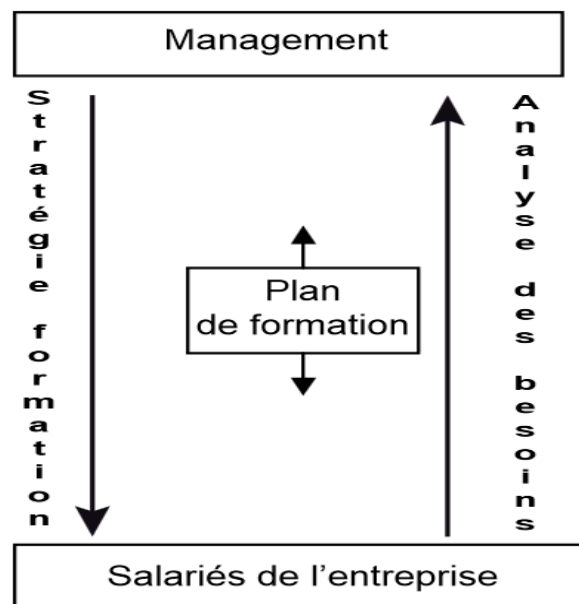
### Section 02 : le pilotage stratégique de la formation.

La stratégie RH doit pouvoir s'harmoniser avec la stratégie de l'entreprise, en tenant compte des tendances imposées par les mutations sociales et économiques.

La stratégie RH donne une vision à long terme des orientations à adopter par l'entreprise, essentiellement dans l'activité de formation. A fin de favoriser l'évolution et le développement des collaborateurs afin d'accroître la compétitivité et la performance de l'entreprise.

Le plan de formation ; par contre : de situe quelque part à la croisée de ces deux logiques. Son point d'ancrage est défini par le dialogue social de l'entreprise suivant le schéma suivant :

- **FigureN°2.1 : le dialogue social de l'entreprise**



**Source** : CHRISTOPHE Parmentier, Outils et méthodes L'ingénierie formation, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, Paris, 2008, p151

Certains sujets sont récurrents et doivent être étudiés avant de définir et d'élaborer un plan de formation.

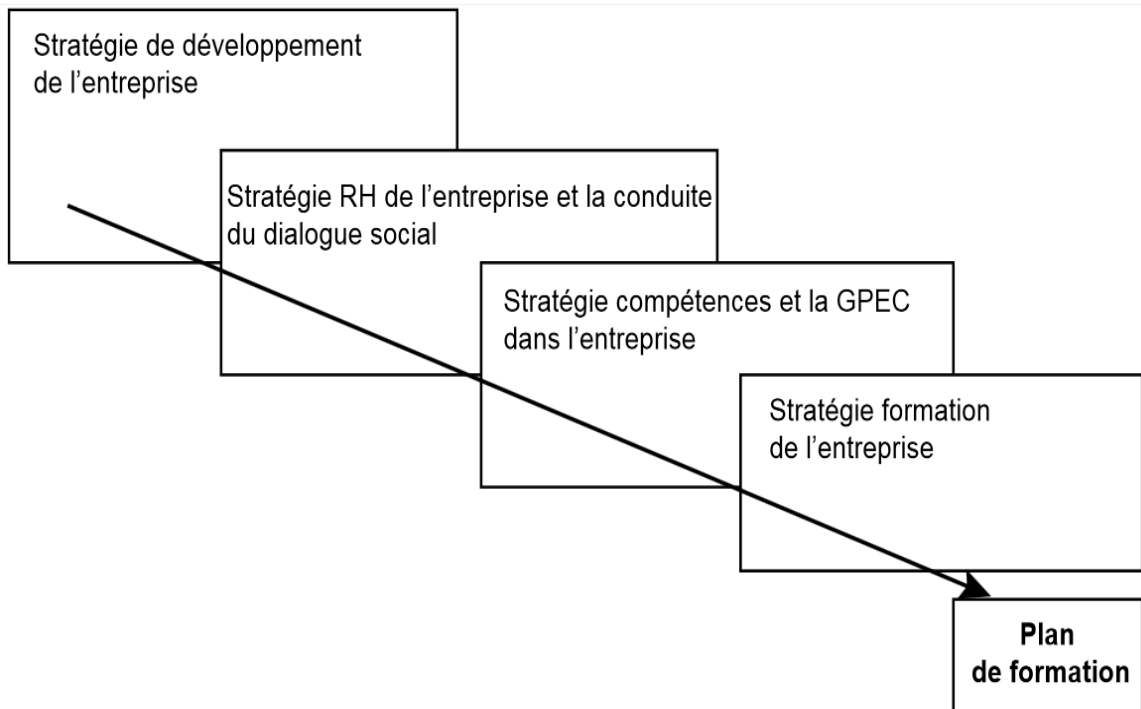
#### 2.1. Stratégie de développement de l'entreprise :

Plusieurs stratégies sont combinées dans l'entreprise pour délivrer et élaborer la stratégie de formation, car plus le plan de formation sera orienté par le management, plus il sera construit par la stratégie que celle-ci aura défini ; plus il sera à l'écoute des salariés, plus il sera conduit par l'analyse de leurs besoins.

D'abord on parle sur le dialogue social qui conditionne la rencontre entre la stratégie de l'entreprise et l'expression des besoins individuels de chaque salarié.

Le schéma suivant explique le passage entre la stratégie de développement de l'entreprise à l'élaboration du plan de formation :

**Figure N°2.2 : Le passage entre la stratégie de développement de l'entreprise à l'élaboration du plan de formation**



Source :CHRISTOPHE Parmentier, Outils et méthodes L'ingénierie formation, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, Paris, 2008, P152

La stratégie de développement d'une entreprise permet de concevoir les finalités, les missions de production ou de service, sa vocation, son identité, on parle aussi parfois de ses valeurs, ses marchés, ses clients, prospects et concurrents... La stratégie définit les fins à poursuivre et promouvoir sur le terrain. Elle définit, de façon plus ou moins concertée, la manière de percevoir et de conduire les affaires. Elle permet d'orienter, d'organiser et d'évaluer l'action individuelle et collective. Elle sert de référent et on la trouve souvent explicitée dans la charte ou le projet d'entreprise. Elle articule en termes d'éthique des convictions morales au sens des affaires.<sup>25</sup>

<sup>25</sup>CHRISTOPHE Parmentier, Outils et méthodes L'ingénierie formation, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, Paris, 2008, P152-153

L'analyse stratégique d'une entreprise comporte quatre étapes qui ne sont pas nécessairement chronologiques, mais s'enrichissent mutuellement :

- La réflexion stratégique, qui évalue les contraintes, ressources, forces, faiblesses, les opportunités et menaces internes ou externes.
- L'analyse du marché, de ses évolutions et tendances.
- L'allocation ou recherche de ressources internes ou externes.
- La formulation et la hiérarchisation de finalités, buts et objectifs stratégiques de développement.

La stratégie peut être déclinée en plans d'action parfois « glissants » pour chacune des grandes fonctions de l'entreprise. Sont ainsi décrites les fonctions plutôt stabilisées de l'entreprise. Les activités plus innovantes, habituellement englobées sous les termes d'entrepreneuriat », d'innovation et ou de diversification sont sans doute moins formalisées.

### **2.2. Stratégie RH de l'entreprise et conduite du dialogue social :**

La stratégie de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise est définie par la stratégie et les objectifs de développement de l'entreprise. Généralement on trouve dans l'énoncé de la stratégie de développement d'une entreprise, des chemins d'orientations de la stratégie RH.

La stratégie RH est souvent définie sous forme d'objectifs, de moyens, de ressources et de contraintes. Elle définit aussi des valeurs, des normes et des principes. C'est pourquoi elle est souvent exprimée au niveau de la direction générale dans le cadre de la stratégie de l'entreprise.

La stratégie de gestion des ressources humaines va chercher à concilier une certaine vision des relations productives élaborées entre les salariés et l'entreprise, entre le social et l'économique. On cherche toujours une plus forte convergence entre les objectifs économiques et les finalités humaines en optimisant le recours à ses ressources internes.

### **2.3. Stratégie de compétences :**

La GPEC c'est l'un des instruments majeurs qui provient de la stratégie RH et oriente la stratégie de formation de l'entreprise. Cette dernière détermine en amont et en aval les actions de formations et les oriente vers la mobilité, le recrutement et l'employabilité. La GPEC est un outil stratégique d'anticipation des besoins et de développement de la compétitivité.

Elle représente un besoin organisationnel lié à la déclinaison de la stratégie, qui se traduit en compétences, avec souvent un écart entre les besoins et les ressources disponibles.

### 2.4. Stratégie de formation<sup>26</sup>

La stratégie de formation recouvre souvent deux sens. C'est d'une part l'expression des objectifs prioritaires du dispositif de formation interne à court, moyen, long terme, ainsi que la définition des principes d'organisation des moyens qui seront utilisés (centralisés, décentralisés, internes ou externes...). Les objectifs qu'on appelle aussi « axes stratégiques » ou « orientations » sont déterminés à partir de la stratégie de l'entreprise, de la gestion des ressources humaines et de la GPEC qui en fait partie.

C'est d'autre part la formulation des principes, normes et valeurs qui guideront les acteurs de la formation professionnelle depuis l'entreprise tels qu'ils ont pu être présentés au premier chapitre de cet ouvrage. Les ressources étant limitées et les situations d'entreprises étant toutes différentes et spécifiques, il est important de hiérarchiser les objectifs dévolus à la formation en fonction du contexte de chaque entreprise.

Dans la perspective d'une analyse préalable à l'ingénierie de formation, le tableau suivant aide à apprécier des ressources dévolues au plan de formation. Cette grille propose une série d'items permettant d'analyser une stratégie de formation au sein d'une entreprise. Elle n'est ni exhaustive, ni hiérarchisée et est proposée à titre d'exemple. Il convient en effet de considérer dans une démarche d'audit de stratégie de formation quelles grilles de recueil des données sont particulièrement structurantes des résultats obtenus.

Alors que ces quatre niveaux stratégiques sont définis, explicites et partagés, l'analyse des besoins de formation des collaborateurs qui va permettre d'aboutir à la réalisation du plan de formation.

### 2.5. L'analyse des besoins :

Pour construire un plan de formation efficace, il convient de passer par cette analyse des besoins exprimés. Thierry Ardouin<sup>27</sup> propose quelques définitions préalables qui permettent de circonscrire les besoins de formation et de ne pas les confondre avec des attentes ou des demandes.

**2.5.1. Le besoin :** « Le besoin renvoie à un manque ou à un état de manque. Celui-ci n'est jamais donné à voir directement et de manière lisible et explicite. Le manque est-il dû à un problème d'organisation du travail, à une insatisfaction vis-à-vis de celui-ci ou à un sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail aussi pertinent qu'on le souhaiterait par défaut d'informations ou de qualifications ? [...]Le besoin est [...] la résultante de l'analyse ou

---

<sup>26</sup>CHRISTOPHE Parmentier, Opcit, P154.

<sup>27</sup>Ardouin T, Ingénierie de formation pour l'entreprise, Dunod, 2003, P121

confrontation entre un état initial et un état souhaité, souhaitable ou nécessaire. Cette différence, amenant le manque et donc le besoin de formation, peut être due à l'évolution du poste, du système de travail ou à la politique de l'entreprise.

**2.5.2. Les attentes :** « Les attentes renvoient à des souhaits individuels ou collectifs, en lien avec la stratégie de l'entreprise ou non. [...] Il y a un désir de formation et l'expression d'objectifs de formation, mais ces attentes ne correspondent pas nécessairement aux besoins de l'entreprise ou des services. Elles sont l'expression, plus ou moins implicite et exprimée, d'une demande latente. »

**2.5.3. La demande :** « La demande correspond à des attentes, individuelles ou collectives exprimées de manière explicite, voire rédigées en vue d'effectuer une ou des formations en lien avec une situation-problème à résoudre. L'objet de l'analyse des besoins est d'arriver à l'expression d'une demande, cette demande fera à son tour l'objet d'une analyse pour devenir opératoire. »

Les besoins et les envies sont souvent confondus, le souhait de se former à un domaine ne signifie pas nécessairement qu'il en a besoin.

### **2.6. Les types des besoins :**

**2.6.1. Les besoins personnels :** Lorsqu'un employé a un problème ou veut atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration, et croit que la formation l'aidera, c'est un besoin personnel de formation.

**2.6.2. Les besoins individuels :** ce sont les besoins découlant de problèmes ou d'objectifs n'affectant qu'une seule personne, mais à l'intérieur du poste actuel ou futur, déterminés en consultation avec ses supérieurs ou son organisation.

**2.6.3. Les besoins collectifs :** correspondent aux problématiques et aux objectifs concernant des groupes : toutes les personnes occupant un poste donné, tous les membres d'une unité donnée.

L'analyse des besoins de formation permet aux personnes d'être impliquées dans la création de leurs objectifs de formation, de définir des objectifs professionnels et de se concentrer sur le rôle de la formation et la pertinence de la formation dans l'atteinte d'objectifs professionnels, personnels et de service. Elle peut être abordée de plusieurs manières. Certains plaident pour l'analyse des objectifs pour déterminer les besoins de formation, d'autres fondent leur modèle d'analyse sur l'étude des écarts.

### **2.7. Le plan de formation :**

Le plan de formation de l'entreprise est à la croisée de deux chemins, de deux logiques :

*Une logique descendante ou top down*, construite à partir des orientations définies par le management opérationnel ;

*Une logique ascendante ou Bottom up*, élaborée à partir du recueil des besoins individuels des salariés, voire des équipes.

### Section 03 : Elaboration et mise en œuvre d'un plan de formation.

#### 3.1. Définition du plan de formation :

Selon Alain MEIGNANT Le Plan de Formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du Management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.<sup>28</sup>

Le plan de formation est un outil qui décrit l'entreprise des moyens à mettre en œuvre et des actions à entreprendre pour faire face aux besoins de formation reconnus et il facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

#### 3.2. Les objectifs de plan de formation :

- Planifier sur une ou plusieurs années, des actions de formation, de bilan de compétences et d'évaluation des acquis de l'expérience au bénéfice des salariés de l'entreprise.
- Adapter aux changements externes et internes.
- Assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois.
- Améliorer les compétences des salariés.
- Le développement du capital Humain.

#### 3.3. Le processus du plan de formation :

Le processus de formation comprend cinq étapes clés :

1. Définition des axes stratégiques.
2. Analyse des besoins.
3. Établissement du plan de formation.
4. Réalisation du plan de formation
5. Suivi et évaluation.

#### 3.4. Les différentes étapes du plan de formation :

##### 3.4.1. Etape 01 : Définir les axes stratégiques

- Effectuer une veille : métiers, marchés, concurrence.

La DRH et le responsable formation vont recueillir des informations sur les évolutions du marché, de la concurrence et effectuer une analyse sur les compétences stratégiques. Ils solliciteront la direction générale et le comité de direction pour connaître les grandes orientations stratégiques et les projets l'entreprise.

---

<sup>28</sup>A.MEIGNANT ; opcit ; P.191

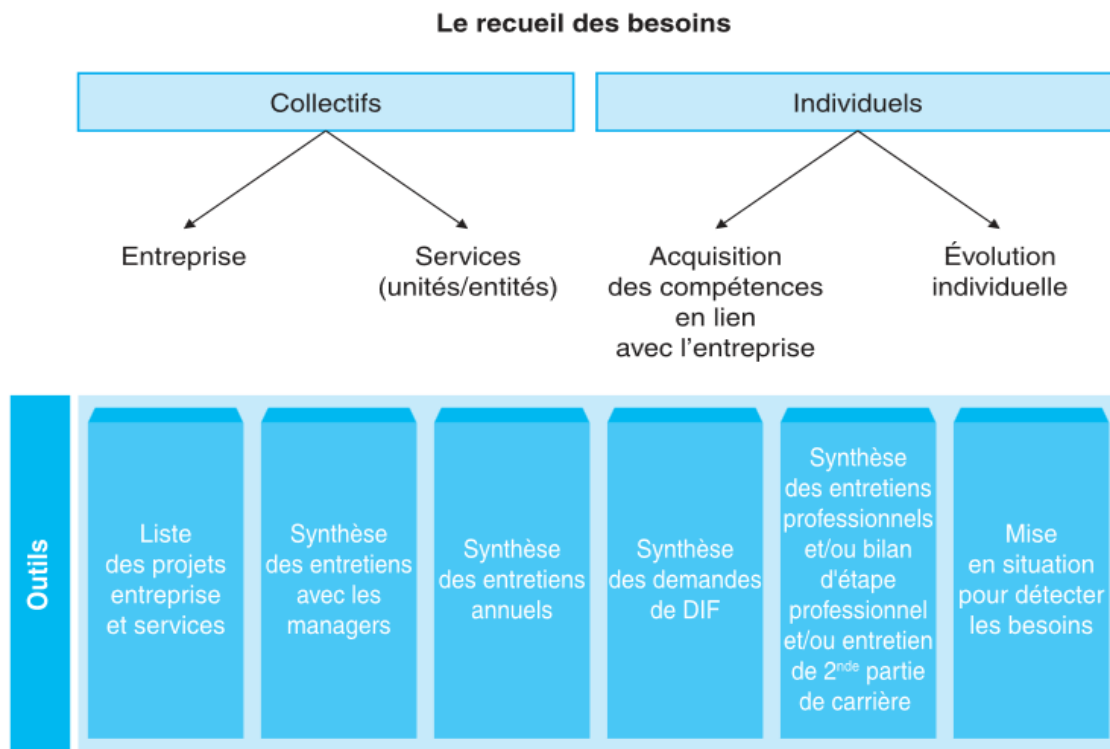
- Définir la politique de formation :

Ils communiqueront auprès des managers sur la politique de formation, rappelleront les points clés de la loi et les orientations de la branche professionnelle en matière de formation.

### 3.4.2. Etape02 : Identification et analyse des besoins en formation

Il est important de déterminer spécifiquement les besoins en formation, le responsable formation doit faire une analyse réelle de ses besoins, et vérifier si ce besoin provient réellement d'un problème de niveau de compétences du collaborateur et non pas d'un problème lié à l'organisation, à l'environnement de travail ou à la motivation du collaborateur.

**Figure N°2.3 : Le recueil des besoins**



**Source :** Guide méthodologique de la Formation Continue, INDEFOC, Rouïba, P50

Pour J.-M. Barbier et M. Lesne (1977), l'analyse des besoins de formation est une pratique qui consiste à traduire dans le champ de la formation des objectifs produits dans le champ du travail et des activités quotidiennes des individus. L'analyse des besoins en formation est ancrée dans le champ socioprofessionnel : le champ de la mise en œuvre, par les acteurs, de compétences, de qualifications et de capacités dans des activités sociales.

Pour Barbier J.-M. et Lesne M : « Le processus d'expression d'un besoin est une pratique de production d'objectifs. », la production d'objectifs doit être relative aux

compétences des salariés. La formation constitue un moyen essentiel de la réalisation de ses objectifs.

Les besoins de formation représentent le décalage entre une situation réelle et une situation idéale, ils sont constitués par l'écart existant entre un profil professionnel souhaité, et un profil réel. L'analyse de ses écarts conduits à la transposition en objectifs de formation et en action nécessaires.

La pratique de l'analyse des besoins s'inscrit dans une démarche ascendante pour la mise en œuvre du plan de formation. Elle part des salariés. Pour élaborer un plan de formation efficace, il faut passer par cette analyse des besoins exprimés, donc c'est un processus de consultation des différents acteurs de la formation pour clarifier et définir d'une manière concertée la pertinence d'un projet de formation élaboré à partir de différentes stratégies professionnelles.

Selon T. Ardouin<sup>29</sup> : « il faut distinguer ce qui renvoie :

- *Aux besoins de l'entreprise* : en qualification, en postes, en compétences. Il est donc important de chercher à comprendre les enjeux de l'organisation dans ce processus de détermination des besoins et d'identifier la dynamique dans laquelle celle-ci se trouve : changement, projet particulier, démarche qualité, etc. Dans cette optique, il est important aussi de repérer les acteurs clés et les logiques professionnelles qui interviennent sur la dynamique d'ensemble ;
- *Aux besoins du salarié* : pour s'adapter, maintenir ou combler l'écart de compétences. Les personnels interviennent aussi avec leurs enjeux et leurs dynamiques identitaires qu'il est important de comprendre dans le processus de détermination des besoins. »

Puis en traduire en projets formation, Les choix des formations sont liés à la mesure de l'évolution de ce « capital compétences » au plan qualitatif et quantitatif. Les décliner en actions de formation et par catégories.

### **Élaborer le cahier des charges d'une action de formation<sup>30</sup> :**

Le cahier des charges est un document contractuel qui a pour but de préciser l'expression d'une demande formulée par une entreprise vis-à-vis de prestataires de formation. Le prestataire de formation doit pouvoir identifier le commanditaire et être en

---

<sup>29</sup>Ardouin T., Ingénierie de formation pour l'entreprise, Dunod, 2003, P130

<sup>30</sup>Annick Cohen-Haegel, Toute la fonction ressources humaines ,2 eme édition, Dunod, Paris, 2010, P287

mesure de définir l'objet de la demande afin d'y répondre correctement. Un cahier des charges contient ce que le commanditaire apporte et ce qu'il attend de ses prestataires.

Après l'analyse des besoins, le responsable formation rédigera le cahier des charges dont le contenu peut être le suivant :

**Tableau N°2.3 : Points clés d'un cahier des charges**

<b>Ce que le commanditaire apporte : « La demande »</b>
<p>Présenter l'entreprise.</p> <p>Décrire le contexte du projet (ce qui a provoqué la demande et les autres solutions mises en Œuvre ou envisagées).</p> <p>Le public cible.</p> <p>Les messages clés à faire passer.</p> <p>Les objectifs de formation.</p> <p>Les résultats attendus.</p> <p>Le pilotage du projet : implication des différents partenaires et le pilote.</p> <p>Les critères d'évaluation.</p> <p>Les niveaux d'interventions souhaités.</p> <p>Le diagnostic et la conception globale.</p> <p>L'ingénierie pédagogique.</p> <p>La réalisation pédagogique.</p> <p>Le suivi et la mise en œuvre.</p> <p>Les ressources et contraintes pour garantir l'action.</p> <p>Le budget.</p> <p>Le choix du mode de réalisation (alternance, durée).</p> <p>La période de réalisation, le lieu.</p> <p>Le profil des formateurs.</p> <p>Le volume et la planification.</p> <p>Le dispositif d'évaluation.</p> <p>Les critères d'évaluation du prestataire.</p>
<b>Ce que le commanditaire attend de la réponse du prestataire : « Les moyens pour garantir l'acquisition et la mise en œuvre des capacités »</b>
<p>Compréhension du contexte.</p>

Reformulation des objectifs de formation.

Préconisations pour l'action :

- Stratégie pédagogique ;
- Contenus et méthodes pédagogiques ;
- Qualification des intervenants ;
- Modalités d'évaluation.

Budget.

Références.

**Source :** Annick Cohen-Haegel, Toute la fonction ressources humaines ,2eme édition, Dunod, Paris, 2010, P288

Après avoir élaboré le cahier des charges, l'avoir envoyé aux prestataires externes susceptibles de pouvoir proposer une offre, avoir reçu les propositions des prestataires et fait sa sélection, le responsable de formation et la direction des ressources humaines en voient une présentation du dispositif retenu aux managers dont les collaborateurs sont concernés par l'action de formation.

### 3.4.3. Étape 3 : établir le plan de formation

Deux axes principaux doivent guider ce travail :

- La cohérence avec la stratégie de l'entreprise.
- Les exigences de la loi sur la formation professionnelle.

#### 3.4.3.1. Le contenu du plan de formation :

Le plan de formation d'Entreprise doit contenir toutes les données nécessaires à la bonne compréhension par tous, des actions de formation qui seront réalisées et des finalités qui les justifient. Ces éléments descriptifs peuvent être :

**Bilan :** bilan des actions de formation réalisées l'année précédente et l'année en cours.

**Intentions :** le contexte et la politique générale de l'Entreprise, l'évolution de l'environnement, Orientations de la direction générale, les objectifs opérationnels par service, par activité.

**Les objectifs et thèmes des actions retenues :** en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

**L'explication des priorités :** Les priorités sont élaborées à partir des orientations et des objectifs stratégiques de l'entreprise.

**Le contenu :** il y a différentes formes (formation technique, comportementale ou formation action).

**La pédagogie :** le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation. Il existe cinq catégories de méthodes :

- Méthodes affirmatives (exposé, tutorat...);
- Méthodes interrogatives (enseignement programmé, méthodes déductives et inductives...);
- Méthodes de découverte (pédagogie du projet, réalisation de recherche, méthodes des cas...);
- Méthodes actives, jeux de rôle, jeux de simulation, méthodes de groupe, de développement personnel, de créativité,);
- Autres méthodes (centre de ressources, méthodes audiovisuelles,).

**Les catégories des bénéficiaires :** Les bénéficiaires peuvent être des volontaires ou au contraire des personnes désignées.

**Les modalités :**

- La durée de la formation : L'entreprise peut favoriser les formations courtes n'impliquant pas une absence durable.
- Formation « intra » ou « inter » :
- La formation « intra » regroupe des salariés de la même entreprise, elle renforce la communication interne et facilite l'adaptation du contenu.
- La formation « inter » regroupe des salariés de diverses provenances, elle permet des échanges culturels et fructueux.
- Formation par moyens internes et organismes extérieurs : L'entreprise peut se doter d'un « centre de formation » disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs. La première formule permet la diffusion d'un état d'esprit, d'une culture « maison », et de mieux intégrer les spécialités de l'entreprise. La seconde formule apporte plus de souplesse, elle permet de suivre les modifications du contenu du plan de formation.
- Formation pendant ou hors les heures de travail

**Le budget :** les coûts incluent :

- Les coûts pédagogiques (conventions signées avec des organismes et coût de formations internes);
- Le coût estimé des salaires des stagiaires ;
- Les frais de déplacement et séjours des stagiaires ;

- Le coût des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériel) ;
- Le coût de fonctionnement du service de formation interne, etc.

**Les maîtres d'œuvre (pour les actions internes) et les institutions responsables (pour les actions réalisées à l'extérieur de l'Entreprise) :**

- Evaluation à chaud ;
- Evaluation à froid.

### **3.4.4. Etape 04 : validation du plan de formation**

Une fois le plan de formation prévisionnel établi, il convient de recueillir tout avis ou suggestion susceptible de l'améliorer. Le responsable formation aura à préparer la présentation du plan de formation pour la réunion spéciale formation, prévue avec le comité d'entreprise (la CE) ou la commission formation.

La présentation du plan de formation va mettre en exergue :

- Le budget prévisionnel de formation ;
- Les orientations formation en lien avec la politique entreprise ;
- Les ratios de présentation de l'effort formation prévisionnel dans l'entreprise (ratio sur les stagiaires, ratio sur la nature de la formation, ratio sur l'organisation de la formation, ratio sur les axes de progrès de l'entreprise en matière de formation, etc.) ;

Ensuite :

- La consultation des instances représentatives du personnel : réglementation et pratiques d'entreprises
- La validation par les directions d'entreprises et les services fonctionnels de la Formation

### **3.4.5. Etape 05 : La mise en œuvre :<sup>31</sup>**

Lorsque le projet de plan a été agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail pour tous les responsables d'action.

#### **3.4.5.1. Planification des actions prévues au plan :**

- Cartographie des formations. : salle, terrain ....
- Planning de réalisation : concilier la charge de travail, la disponibilité du personnel, les exigences de l'organisation....
- Choix des acteurs : intervenants internes et externes

---

<sup>31</sup><http://www.fce-formation.fr/annonces/292-elaborer-et-mettre-en-oeuvre-un-plan-de-formation>, consulté le 24/05/2022 à 02 :27

### 3.4.5.2. Le cahier de charges des formations réalisées par l'entreprise, en interne :

- Définition des objectifs poursuivis, de la population ciblée, des moyens à mettre en œuvre
- Rédaction du cahier de charges et négociation entre le commanditaire (la direction) et les concepteurs (les formateurs...)
- Conception des actions : objectifs spécifiques, découpage pédagogique, synopsis d'animation, supports – programmes de tutorat
- Evaluation et suivi administratif et pédagogique

### 3.4.5.3. Le cas particulier des actions terrain de professionnalisation :

- Définition des objectifs, des programmes, des organisations
- Choix des acteurs et des modalités : compagnonnage, « tour de service » ...
- L'accompagnement des tuteurs
- Les outils de suivi : plan d'amélioration des compétences, guides personnels...

### 3.4.5.4. L'achat de formations externes :

#### 3.4.5.4.1. Méthodologie de l'appel d'offres :

- Présentation de l'entreprise et définition du contexte de la demande
- Caractéristiques de la demande de formation : objectifs et résultats attendus, éléments de contenus, période de réalisation, modalités d'évaluation des résultats...
- Présentation de la population concernée
- Caractéristiques de la réponse attendue et modalités de présentation de la proposition
- Processus de sélection des organismes

#### 3.4.5.4.1. L'analyse des propositions :

- Conformité aux critères de sélection préétablis
- La structure du contenu et le rythme de progression
- Les méthodes pédagogiques proposées : exposés, travaux de groupes, jeux de rôle, simulations études de cas
- Les aides pédagogiques : supports, visuels, vidéo...
- Les modalités d'évaluation et de suivi
- Le coût des prestations

### 3.4.6. Etape 06 : L'évaluation du plan de formation<sup>32</sup>

#### 3.4.6.1. Evaluation des actions de formation :

---

<sup>32</sup>Alter Argos, GUIDE METHODOLOGIQUE D'ELABORATION DU PLAN DE FORMATION, P08

Il est essentiel de mesurer le degré de satisfaction des employés à leur retour de formation mais également de vérifier les compétences acquises et mesurer l'impact de la formation sur l'entreprise, on distingue :

### **3.4.6.1.1. L'évaluation à chaud :**

L'évaluation à chaud doit permettre de mesurer le degré de pertinence de la formation au regard des attentes des stagiaires et d'évaluer le programme élaboré en fonction de l'objectif de la formation. Il évalue donc des critères telles que l'adéquation aux attentes, l'organisation et l'intérêt au contenu, les méthodes et la qualité de l'animation, les supports utilisés, le groupe de stagiaires, les conditions de déroulement, etc.

### **3.4.6.1.2. L'évaluation a froid :**

L'évaluation à froid permet d'évaluer l'appréciation de la mise en pratique de la formation après que celle-ci se soit terminée. Elle détermine ainsi si la formation a répondu aux besoins du stagiaire et s'il a pu mettre en pratique les connaissances acquises lors de la formation dans son travail.

### **3.4.6.2. Evaluation du plan de formation :**

Il s'agit d'une part de mesurer la pertinence et l'efficacité des formations mises en place, et d'autre part, elle aide à préparer le plan de formation de l'année suivante en appuyant sur le bilan du plan de formation de l'année écoulée.

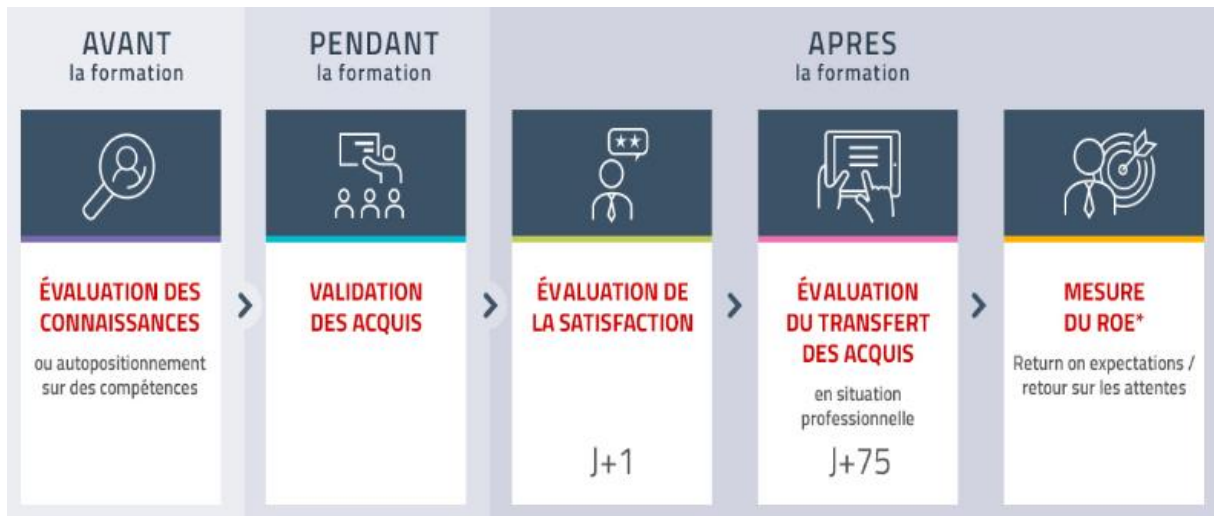
Les formations réalisées étaient-elles adaptées aux besoins de l'entreprise ? L'analyse des besoins a-t-elle été pertinente ? Le choix des formations, des organismes a-t-il été judicieux ? Les formations ont-elles répondu aux besoins des salariés ? Ont-elles permis d'améliorer le travail et le fonctionnement général de l'entreprise ?

Ont-elles permis à l'entreprise de se maintenir ou de se développer ? Les actions prévues ont-elles toutes été réalisées ? Les objectifs définis lors de l'élaboration du plan de formation ont-ils été atteints ? Les formations suivies ont-elles permis la professionnalisation de votre équipe ? Le plan de formation a-t-il facilité la réalisation de vos projets ? Vous a-t-il aidé à vous préparer aux changements escomptés ?

### **3.4.7. Les niveaux d'évaluation :** Il existe 04 niveaux d'évaluation + 1 niveau :

- Réactions des stagiaires et mesure de la satisfaction
- Acquisition de connaissances / de savoirs
- Transfert sur les situations de travail
- Effets de la formation sur les résultats de l'entreprise
- Le 5ème est le ROI (retour sur investissement) et le ROE (retour sur les attentes)

Figure n°2.4 : Les niveaux d'évaluation de formation



Source : Guide méthodologique de la Formation Continue, INDEFOC, Rouïba, P70

### Conclusion de Chapitre II :

La formation n'est pas une fin en soi, mais un outil stratégique au service de l'entreprise. Situé au centre de la gestion des ressources humaines, le plan de formation est le lien entre le processus de recrutement et la gestion des parcours professionnels. En effet, il s'appuie sur les compétences présentes chez les salariés lors de leur recrutement et leur permet de renforcer et/ou d'en acquérir de nouvelles pour permettre l'évolution professionnelle des salariés et ainsi sécuriser leur carrière.

Afin de gérer l'écart entre les compétences présentes au sein de l'entreprise et celles qui devraient être mobilisées par les salariés actuellement et à plus long terme. Le plan de formation est un des principaux leviers de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il permet de préparer aux changements de l'entreprise, de faire face aux transformations externes pour rester compétitive et atteindre les objectifs stratégiques.

**CHAPITRE III : Analyse  
stratégique et opérationnel de  
la politique de formation**

### Introduction Chapitre III :

Un travail théorique ne peut être, complet, efficace et générateur de valeur ajoutée s'il n'est pas suivi d'une démonstration pratique mettant en exergue tous les résultats qu'un chercheur a pu obtenir à travers des efforts largement considérables en collectant les données nécessaires pour son étude.

Après avoir clarifié les différentes notions théoriques relatives au notre thème étudié « analyse de la politique de formation au sein de l'entreprise publique », nous allons par la suite essayer de mettre en pratique les acquis fournis par les chapitres théoriques.

L'objectif principal de cette partie est d'analyser la démarche stratégique et opérationnelle du Groupe Sonelgaz. Notre partie pratique ça sera traité par les points suivants:

**Section 01 :** présentation de l'entreprise.

**Section 02 :** les orientations stratégiques en matière de formation au sein de groupe Sonelgaz.

**Section 03 :** Plan opérationnel de formation au sein du Groupe.

### Section 01 : Présentation de l'entreprise

Nous commençons ce chapitre par la présentation de l'entreprise choisie pour notre étude et précisons sur le service formation, La réalisation de cette section a nécessité de nous entretenir avec des cadres de la Sonelgaz et la consultation des rapports annuels de l'entreprise.

#### 1.1. Historique et Stratégie :

De l'époque EGA (Electricité et Gaz d'Algérie), fournisseur historique d'électricité et de gaz, à l'émergence d'un Groupe énergétique de premier plan au niveau national, reconnu et notoire à l'échelle du continent africain et du bassin méditerranéen, Sonelgaz (Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz) a écrit durant cinquante années l'une des plus belles pages du développement économique et social de l'Algérie.

Grâce à son parcours et ses réalisations, à ses hommes et ses femmes et aux valeurs qui les animent, génération après génération, Sonelgaz a mené sans relâche et avec abnégation sa noble mission de service public. Aujourd'hui, le Groupe Sonelgaz demeure toujours au cœur du développement économique et social du pays.

Présente partout sur le territoire national, jusque dans les zones les plus éloignées, en assurant un taux de pénétration d'électricité de plus de 99 %, un taux de pénétration de gaz de plus de 60 %, taux les plus élevés au monde, Sonelgaz a contribué à améliorer la qualité de vie des familles algériennes leur permettant d'entrer résolument dans le monde moderne.

Sensible à son environnement, consciente de sa dimension sociale, Sonelgaz a de tout temps adopté une attitude de proximité et une démarche citoyenne ; elle a soutenu massivement les initiatives, encourageant les talents et valorisant l'esprit associatif par le mécénat et le sponsoring.

- **1946 Création d'EGA**

Au début du 20<sup>ème</sup> Siècle, le secteur de l'électricité, était constitué de concessions aux mains d'entreprises coloniales.

L'adoption de la loi N° 46-628 du 8 avril 1946 en France métropolitaine, instaurant la nationalisation des activités électriques et gazières, fut étendue à l'Algérie par la nationalisation des entreprises privées d'électricité et du gaz existantes à l'époque, consacrant la création d'EGA (Electricité et Gaz d'Algérie) par décret N° 47-1002 du 5 juin 1947.

L'Algérie disposait alors d'un réseau électrique de faible capacité relevant d'un modèle économique colonial, destiné aux domaines agricoles coloniaux, à de petites industries, à l'éclairage, aux besoins domestiques, à quelques industries alimentaires (moulins, confiseries, semouleries) et industries diverses comme les industries extractives, les chemins de fer et les transports électrifiés (tramways).

- **1969 Le grand défi : Dissolution d'EGA et Création de Sonelgaz**

En rupture avec l'héritage colonial et afin de répondre à des choix politiques et économiques, l'année 1969 consacra la dissolution d'EGA et sa substitution par la création de SONELGAZ (Société Nationale de l'Electricité et du Gaz), par ordonnance N° 69-59 du 28 Juillet 1969.

A la nouvelle entreprise est confié le monopole de la Production, le Transport, la Distribution, l'importation et l'exportation de l'électricité, ainsi que celui de la distribution et de la vente de gaz naturel dans le pays.

De taille déjà respectable, Sonelgaz entamait une nouvelle ère avec un effectif de 6 000 agents pour desservir 700 000 clients Avec un taux d'électrification de 40%, elle disposait de 626 MW de puissance électrique installée, alimentant 665 000 clients BT, 3 180 clients MT et 08 clients HT, ainsi que d'un réseau de transport gaz de 575 km et d'un réseau de distribution gaz de 1 590 km alimentant 168 032 foyers.

L'essor économique et le développement industriel du pays, sa croissance démographique, l'élévation du niveau de vie de la population, allaient propulser, Sonelgaz, durant ses 50 premières années et l'ancrer au statut de Groupe industriel de premier rang, d'envergure internationale.

Ainsi, elle compte aujourd'hui plus de 90 000 agents, dessert 9 184 962 clients électricité et 5 267 105 clients gaz ; dispose de 19 868 MW de puissance électrique installée, de 29 543 km de lignes HT/THT et de 149 742 km de lignes HTA, 179 292 km de ligne BT, ainsi qu'un réseau de transport Gaz HP de 21 329 km et un réseau de distribution gaz BP de 100 268 km.

- **1983 Le tournant de la première restructuration :**

En 1983, quatorze ans après sa naissance, Sonelgaz opère une première restructuration. Elle donnera le jour à cinq filiales dédiées aux travaux spécialisés et à une entité de

fabrication : KAHRIF (électrification rurale), KAHRAKIB (infrastructures et installations électriques), KANAGHAZ (réalisation des réseaux gaz), INERGA (Génie Civil), ETTERKIB (montage industriel), et AMC (fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle).

Le choix de ce modèle, (Maison-mère et Filiales), allait conférer à Sonelgaz de nouvelles capacités de déploiement et de gestion de ses projets.

Ce système d'organisation et de management a permis aux nouvelles sociétés de jouer un rôle prépondérant dans la réalisation des infrastructures électriques et gazières. Il devint alors le précurseur du mode actuel de fonctionnement : autonomie de gestion et réactivité dans un environnement dynamique constant.

- **1995 Sonelgaz devient EPIC**

Par le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995, la Sonelgaz devient Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), placée sous tutelle du Ministère chargé de l'Energie et des Mines. Dotée de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière, elle est régie par les règles de droit public dans ses relations avec l'État et réputé commerçant dans ses rapports avec les tiers. Le même décret attribue à la Sonelgaz la mission de service public.

- **2002 La commercialité au cœur de la nouvelle stratégie**

Par le Décret présidentiel n° 02-195 du 01 Juin 2002, Sonelgaz devient Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, une Société par Actions (SPA). Elle est régie par les dispositions de la loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations et par les dispositions du code de commerce. Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir à l'international.

- **2004 Le Groupe Industriel Sonelgaz est né**

En 2004, Sonelgaz se hisse en tête de liste des investisseurs nationaux et s'impose comme un acteur incontournable du développement national avec en perspective : devenir un catalyseur d'investissements nationaux et étrangers dans le secteur national de l'énergie. En conséquence, elle adopte une organisation de Groupe industriel par la transformation en filiales de ses entités en charge des métiers de base : - Production d'Electricité (SPE), Transport d'Electricité (GRTE), Conduite du Système Electrique (OS), Transport du Gaz

(GRTG), - Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (SDA), du Centre (SDC), de l'Est (SDE) et enfin de l'Ouest (SDO).

- **2009 Parachèvement de la restructuration, le renouveau**

Entre 2007 et 2009, toujours dans un souci d'accentuer ses performances, Sonelgaz adopte une nouvelle organisation. Celle-ci aboutit à un Groupe comptant 33 filiales et 6 Sociétés en participation directe. Avec l'ouverture de l'Institut de Formation en Electricité et Gaz (IFEG) en 2007, ainsi que la création des sociétés d'engineering, des systèmes d'information et de la gestion immobilière (CEEG, ELIT & SOPIEG) et l'intégration de la Société Rouïba Eclairage en 2009, il parachève sa transformation en une Holding de sociétés déterminée à développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières. La dynamique d'investissement que le Groupe va connaître concernera sans exception tous les métiers et toutes les zones géographiques du territoire Nationale.

- **2011 La Holding**

Le 02 mai 2011, les statuts de Sonelgaz, adoptés en 2002, sont amendés par le Conseil des Ministres. Ils deviennent, de ce fait, conformes aux dispositifs de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations. Désormais, Sonelgaz. Spa est organisée en « SOCIETE HOLDING », sans création d'une personne morale nouvelle. La Holding Sonelgaz et ses sociétés filiales forment alors un ensemble dénommé « Groupe Sonelgaz ».

- **2012 Nouveaux essors, Nouveau cap : les énergies renouvelables**

- **2014 / 2015 : Le partenariat au cœur du développement...**

En 2014, en partenariat avec Général Electric, création d'une société dénommée GEAT (General Electric Alegria Turbines), chargée de la réalisation et de l'exploitation d'un complexe industriel situé à Ain Yagout (wilaya de Batna) destinée à produire des TG et TV. Partenariat avec Hyundai et Daewoo et création de la société dénommée HYENCO chargée de réaliser des prestations d'EPC (Engineering, Procurèrent and Construction) d'ouvrages énergétiques industriels.

- **2017 Une nouvelle organisation de la Distribution**

2017 fut l'année d'une nouvelle organisation permettant d'améliorer davantage l'efficacité des sociétés du Groupe et de leur faire gagner en efficience à travers la

mutualisation de leurs expériences propres et l'harmonisation de leur savoir-faire. Ainsi, le métier de la distribution relève, désormais, d'une seule entité dénommée Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz (SDC). La SDC est le résultat de la fusion-absorption par cette dernière des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA.

### Dimension internationale

Création de sociétés mixtes avec des opérateurs internationaux d'envergure. Pour ne citer que les plus récentes :

- « VijaiElectricals Algérie », destinée à la fabrication de transformateurs de grande puissance, en partenariat avec VijaiElectricals Ltd (Inde) ;
- « Boilers Handassa Industrie Algérie » (BHI Algérie par abréviation), spécialisée dans la fabrication de chaudières de récupération et d'échangeurs thermiques, en partenariat avec la société sud-coréenne BHI ;
- Et la dernière-née « SEDIVER Algérie », spécialisée dans la fabrication d'isolateurs de lignes en verre trempé en partenariat avec Sediver SPA (Italie).
- **2020-2021 : Une nouvelle stratégie pour de nouveaux horizons**

Le nouveau plan stratégique, dénommé Sonelgaz 2035, est porteur d'ambitions pour le Groupe. En effet, la stratégie recentre les missions de Sonelgaz sur son rôle d'énergéticien qui a pour principale raison d'être de fournir une énergie fiable et responsable, assurer un service public de qualité et contribuer au bien-être des clients et au développement durable.

Afin de permettre la mise en œuvre de ce plan stratégique, une nouvelle organisation a été mise en place. Porteuse des jalons du plan stratégique, elle est concrétisée par :

### 1.2.Missions et Attributions de la Holding Sonelgaz :

La société Holding « Sonelgaz » exerce le contrôle sur ses sociétés ainsi que sur toute autre société qu'elle aura constituée, en conformité avec la législation et la réglementation en vigueur.

La société Holding « Sonelgaz » a pour objet notamment :

- La détention, l'acquisition et la gestion de toute action ou prise de participation, ainsi que la réalisation de toute autre opération financière, en rapport avec son objet social ;
- La surveillance stratégique et opérationnelle de son portefeuille d'actions et autres valeurs mobilières ;

### Chapitre III : Analyse stratégique et opérationnel de la politique de formation

- De favoriser et développer l'intégration nationale dans les domaines de la recherche, de l'engineering, de la fabrication, de la maintenance et de la réalisation des ouvrages industriels ;
- D'exercer les prérogatives d'assemblées générales de ses filiales ;
- D'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de développement et la politique financière y compris les moyens de financement, la politique fiscale, la gestion de la trésorerie de groupe ainsi que le risque management (assurances et réassurance des risques de l'ensemble des entités apparentées) ;
- De veiller aux conditions d'exercice, par ses filiales, des activités de production, de transport, de distribution de l'énergie électrique et de transport et de distribution du gaz par canalisations, dans le respect des lois et règlements en vigueur ;
- De veiller à la réalisation, par ses filiales, des programmes annuels et pluriannuels d'investissements, dans le domaine de la production de l'électricité et du développement des réseaux publics d'électricité et de gaz ;
- De réaliser seule ou en partenariat, les activités de négoce d'énergie électrique à l'étranger ;
- D'exercer les opérations d'exportation de l'électricité - D'exercer pour le compte de ses filiales les opérations d'importation de l'électricité ;
- De valoriser l'ensemble des actifs mobiliers et immobiliers qu'elle détient ou utilise, notamment à travers leur exploitation, le recours à l'acquisition, la location ou la location-gérance de tous meubles, immeubles et fonds de commerce ;
- D'étudier, de promouvoir et de valoriser toute forme et source d'énergie, par le biais de filiales ou de participations ; De développer les énergies renouvelables, par le biais de filiales ou de participations ;
- De participer de manière directe ou indirecte à toutes opérations pouvant se rattacher à l'un des objets suscités, par voie de création de filiales, de prise de participation, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou de droits sociaux, de fusion, d'association ;
- De développer par tout moyen toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour la société Holding « Sonelgaz » et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher à son objet social.

### 1.3. La Direction Exécutive du Capital Humain « DCH »

#### 1.3.1. Missions & attributions de la DCH :

##### 1.3.1.1. Missions : missions et attributions de la DCH seront :

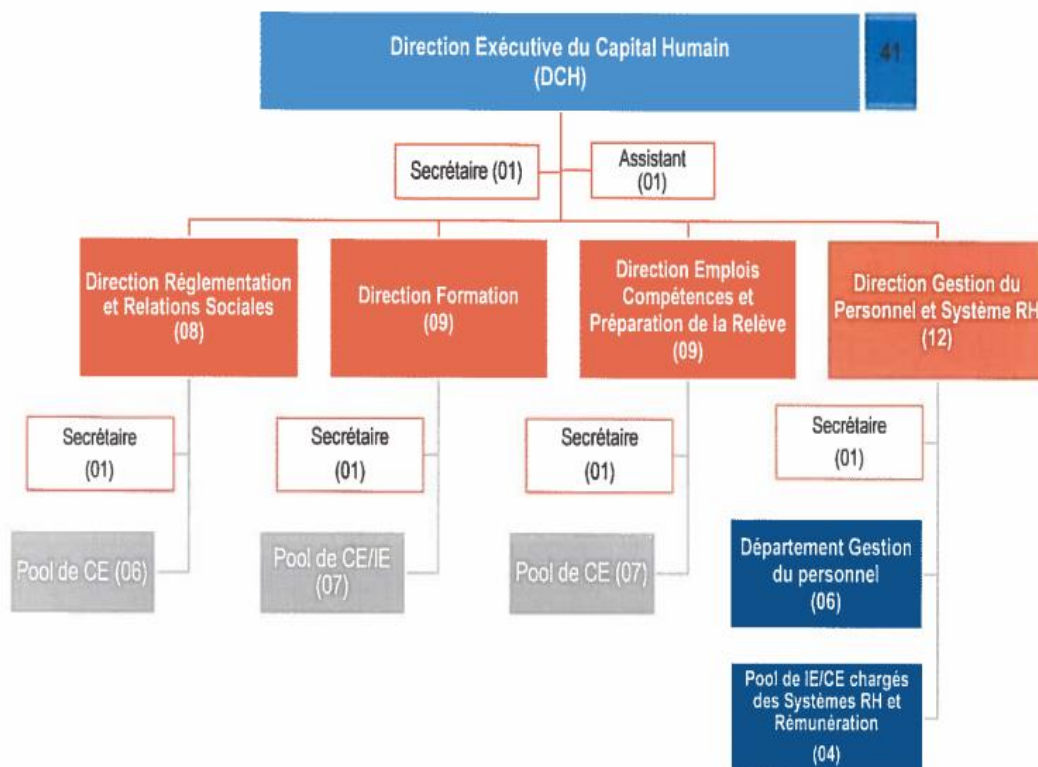
- Définir et piloter les politiques RH et animer la fonction RH au sein des sociétés du Groupe : Déterminer et déployer de manière conjuguée, pour l'ensemble des activités et des sociétés du Groupe, les politiques RH, notamment :
  - Le management des talents,
  - Le dialogue social sur les orientations stratégiques,
  - Le développement des ressources humaines, les systèmes d'évaluation et de rémunérations.
- Concevoir les systèmes de gestion RH (Système d'information des ressources Humaines évaluation des performances du personnel, etc.) Et assurer leur évaluation et leur évolution ;
- Piloter la mise en œuvre des outils et des processus RH communs sur tout le périmètre des sociétés du Groupe
- Assister les sociétés dans l'interprétation et l'application des dispositions réglementaires et veiller à l'application rigoureuse des procédures de gestion ;
- Assurer la gestion et le développement des ressources humaines de la société Sonelgaz
- Assurer le contrôle de l'application des stratégies et politiques, définie par la Holding, par les sociétés du Groupe.
- Elaborer et mettre à jour les décisions des commissions incluant le partenaire social ;
- Exercer une autorité fonctionnelle sur les activités RH au niveau des filiales.
- Exercer son pouvoir hiérarchique et assurer la gestion individuelle et collective de son personnel.

##### 1.3.1.2. Attributions :

- Assurer la prescription des règles et des procédures générales de gestion des ressources humaines applicables dans les sociétés du Groupe ;
- Assurer l'interprétation de ces règles et procédures ;
- Concevoir et suivre la mise en œuvre des programmes de la professionnalisation du personnel de la fonction RH des sociétés du Groupe ;
- Assurer les travaux de refonte relatifs aux évolutions du ou des systèmes de rémunération des sociétés ;
- Préparer et conduire les négociations collectives de rang supérieur ;

- Promouvoir et évaluer la qualité du dialogue social dans les sociétés du Groupe ;
- Assurer la planification stratégique RH ;
- Concevoir suivre la mise en œuvre des plans de préparation de la relève aux emplois stratégiques des sociétés du Groupe ;
- Assurer la gestion du personnel de la Holding (administration, paie, relations avec les organismes sociaux externes etc.).

**Figure N 3.1 : Macrostructure de la DCH :**



**Source :** document interne de l'entreprise

De cet organigramme, nous constatons que la DCH qui l'équivalent de la DRH groupe est une structure fonctionnelle composée de quatre directions distinctes. Nous allons seulement présenter la Direction Formation lieu de notre stage pratique.

### 1.3.2. Direction Formation

#### 1.3.2.1. Missions :

- Définir la politique du Groupe en matière de formation : Concevoir et modéliser les outils relatifs à la production des prévisions et bilans de la formation ;

- Concevoir et mettre en œuvre les dispositifs de formation transverses (ingénierie, mise en œuvre, suivi et évaluation) destinés aux cadres à haut potentiel, cadres supérieurs, cadres supérieurs seniors et aux cadres dirigeants ;
- Consolider à l'échelle du Groupe les plans et les bilans de formation en :
  - Animant le processus d'élaboration des plans et des bilans (orientations, réunions, etc.)
  - Produisant la synthèse des plans et des bilans.
- Contrôler et assister les sociétés du groupe en matière de formation ;
- Assurer la gestion de la formation du personnel de la Holding Sonelgaz.

### 1.3.2.2. Attributions :

- Consolider à l'échelle du Groupe les plans et les bilans de formation ;
- Lancer et animer le processus de conception des cahiers des charges relatives aux formations transverses destinées :
  - Aux cadres supérieurs, cadres supérieurs seniors et cadres dirigeants de Sonelgaz et des sociétés ;
  - Aux cadres à haut potentiel.
- Mettre en œuvre et gérer la banque du personnel formé (cadres dirigeants, cadres supérieurs, cadres à haut potentiel) ;
- Contribuer aux travaux d'automatisation de la gestion de la formation en relation avec l'activité SIRH ;
- Prospecter le marché national et international pour identifier les produits en matière de formation et assurer une veille en la matière ;
- Actualiser et adapter les textes réglementaires relatifs à la formation ;
- Développer les outils d'évaluation post-formation pour l'amélioration des actions de formation ;
- Assister et accompagner les sociétés du Groupe dans la prise en charge des activités liées au processus formation ;
- Assurer pour le compte du Groupe :
  - L'interface avec le ministère de l'énergie ;
  - Le suivi des formations à l'étranger.

### 1.3.2.3. Activités études de développement

- Lancer et animer le processus de conception des cahiers des charges, relatifs aux formations transverses destinées aux cadres dirigeants, cadres supérieurs seniors et

cadres supérieurs de Sonelgaz ainsi qu'aux cadres à haut potentiel relevant des sociétés du Groupe Sonelgaz ;

- Assurer le suivi et l'évaluation des actions de formation transverses ; Développer les outils d'évaluation post-formation pour l'amélioration des actions de formation ;
- Elaboration des bilans des actions de formation réalisées.

### 1.3.2.4. Activités prévisions & reporting

- Animer le processus d'élaboration des plans moyens termes et bilans formation (annuel, tableau de bord) :
  - Elaboration de la note d'orientation ;
  - Organisation des réunions et regroupements, etc. ;
  - Production de la synthèse des plans et bilans.
- Confection du guide d'élaboration afin d'uniformiser les indicateurs de formation ;
- Elaboration des enquêtes ;
- Gérer la banque de données du personnel formé (cadres dirigeants, cadres supérieurs, cadres à haut potentiel)
- Contribuer aux travaux d'automatisation de la gestion de la formation en relation avec l'activité SIRH
  - Elaboration des termes de références
  - Procéder aux tests des fonctionnalités et valider conjointement avec l'activité système d'information RH
  - Assurer la formation et l'assistance aux utilisateurs sur les fonctionnalités mises en production conjointement avec l'activité système d'information RH et ELIT ; Rédiger les supports d'animation.
- Réaliser des études liées aux indicateurs de formation (les dépenses, formations par moyens propres, etc.).

### 1.3.2.5. Activités formation du personnel de Holding :

- Elaborer, mettre en œuvre et suivre le plan de formation et de perfectionnement de la Holding ;
- Elaborer le tableau de bord périodique des activités de formation (suivi qualitatif et quantitatif des actions de formation mises en œuvre) ;
- Assurer la prise en charge des activités d'apprentissage et de stages pratiques.

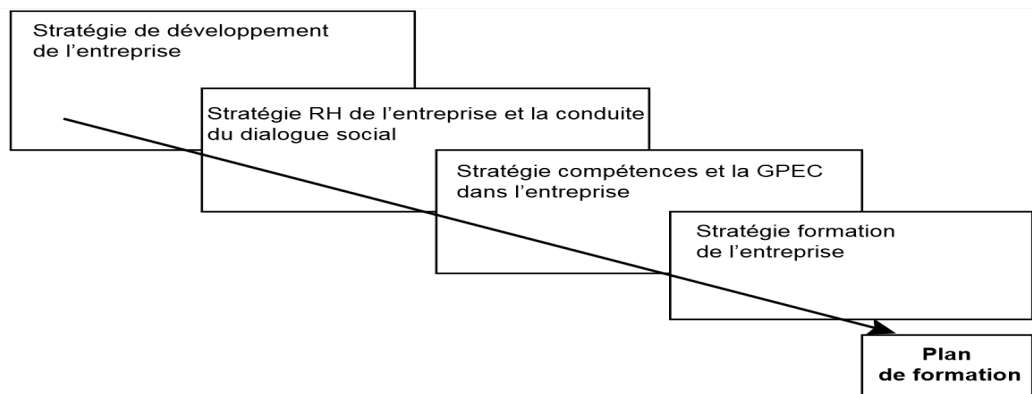
### Section 02 : les orientations stratégiques en matière de formation au sein de groupe Sonelgaz

Nous avons déjà vu dans le chapitre précédent que la stratégie de formation s’articule sur l’expression des objectifs prioritaires du dispositif de formation interne à court, moyen, long terme et les moyens à mettre en œuvre pour la réalisation de ce dispositif.

Dans ce sens et au niveau de Direction Générale (l’Assemblée Générale et le Conseil Administratif), la stratégie relative à la formation 2018-2022 a été planifiée en tenant en compte la situation économique et financière difficile des sociétés filiales du Groupe. Cela, en basant les prévisions en matière de formation sur une analyse exhaustive des situations actuelles et antérieures en matière de ressources humaines d'une part, et des capacités financières et d'encadrement d'autre part.

Aussi pour la stratégie 2018-2022, privilégie la formation sur les postes directement productifs, ou pour les activités pour lesquelles les déficits quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines sont la cause de dysfonctionnement établis et reconnus.

**Figure N 3.2 : le passage de la stratégie du plan de formation**



**Source :** CHRISTOPHE Parmentier, Outils et méthodes L'ingénierie formation, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, Paris, 2008 ; P152

#### 2.1. La stratégie du groupe Sonelgaz :

Pour faire face à la demande sans cesse croissante en énergie et améliorer ses prestations de service à la clientèle, le Groupe Sonelgaz procède, constamment, à la planification et à la réalisation de ses infrastructures électriques et gazières. Les plans de développement stratégique des sociétés du Groupe Sonelgaz, pour la période 2018-2028,

prévoient le développement des ouvrages de Production, de Transport et de Distribution de l'électricité, ainsi que les ouvrages de Transport et de distribution du gaz.

Par activité, ces plans de développement se présentent comme suit :

### **Activité Production de l'électricité**

La capacité de production additionnelle nationale prévue sur la période 2018-2028 est de 18 749 MW (RIN+PIAT) dont :

- 10 977 MW décidés pour le Réseau Interconnecté Nord sur la période 2018 – 2023
- 272 MW décidés pour le Pôle In Salah Adrar Timimoun sur la période 2018 – 2020
- 7500 MW en capacité additionnelle sur la période 2024 – 2028
- Le montant de l'investissement pour la période 2018-2028 est de 1 530 Milliards DA.

### **Activité Transport de l'électricité**

La longueur globale du réseau de transport de l'électricité à réaliser sur la période 2018-2028 est de l'ordre de 29 682 km, dont 22 526 km déjà décidés. A l'horizon 2028, la longueur totale du réseau de transport d'électricité atteindra les 52 207 km, dont 21 647 km en 220 kV et 9 827 km en 400 kV, pour une puissance de 107 660 MVA.

### **Activité Transport du gaz**

A l'horizon 2028, le GRTG<sup>33</sup> prévoit un montant d'investissement de 353 Mds DA pour la réalisation de 9 000 km de nouvelles canalisations qui permettront le transport d'un volume supplémentaire de 19 Gm<sup>3</sup> de gaz. Ces nouvelles canalisations permettront le raccordement de 441 distributions publiques et ramener le taux de desserte des communes en gaz à l'échelle nationale, de 89% en 2018 à 96% à fin 2019.

### **Activité Distribution de l'électricité et du gaz**

Le plan de développement des réseaux de distribution intègre les programmes d'Electrification et de Distribution Publique du Gaz initiés par l'Etat, les programmes propres et les Raccordements Clientèle Nouvelle ainsi que les équipements de maintenance et d'exploitation et les projets de modernisation de la gestion et de l'exploitation. Ainsi, le plan de développement des réseaux et infrastructures de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, sur la période 2018-2028, prévoit de développer un réseau Electricité de 106 563 km de lignes, 51 694 postes et 1 365 034 branchements, et un réseau Gaz de 54 509 km, avec 2 322 184 branchements.

---

<sup>33</sup>Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz (**GRTG**), filiale du groupe Sonelgaz est le propriétaire du réseau de transport du gaz en Algérie.

### 2.2. La stratégie de gestion des ressources humaines :

La stratégie RH du groupe cherche à concilier une certaine vision des relations productives élaborées entre le social et l'économique.

La stratégie RH au sein de l'entreprise est définie par la stratégie et les objectifs de développement de l'entreprise. Généralement on trouve dans la lettre de cadrage de la stratégie de développement d'une entreprise, des chemins d'orientations de la stratégie de formation, elle définit :

- La situation économique et financière des filiales de Groupe.
- Les prévisions en matière de formation, tenir en compte le contexte actuel et antérieur en matière des ressources humaines d'une part et de la situation financière d'autre part.
- Les politiques de développement des sociétés en plan d'action.

### 2.3. La stratégie GPEC du groupe :

La GPEC c'est l'un des instruments majeurs qui oriente la stratégie de formation, elle définit l'écart entre les besoins et les ressources disponibles. L'acquisition de compétences et qualifications qui ne peuvent être satisfaites que par le biais de la formation.

Les besoins en emploi et en compétence, s'inscrivent dans le cadre d'une démarche qui privilégie l'outil de planification à moyen terme de la ressource humaine, découlant de la stratégie mise en place par le Groupe.

La politique définie par le Groupe, dans l'allocation des ressources et des compétences tient compte des évolutions des métiers au sein du Groupe. Cette politique se fonde en priorité sur l'utilisation rationnelle de la ressource humaine disponible et favorise l'emploi interne dans le cadre des principes de mobilité intra Groupe. C'est dans cette ligne de conduite que le programme prévisionnel de besoins en compétences est élaboré par chaque entité du Groupe, en tenant compte des axes stratégiques de planification définis à l'échelle du Groupe.

A noter que les emplois vacants ou nouvellement créés sont pourvus, en priorité par les travailleurs confirmés et remplissant les conditions requises par la réglementation interne. Par contre, tous les emplois rendus disponibles au sein des entités du Groupe SONELGAZ, l'exception des emplois relevant des chantiers travaux des sociétés filiales travaux, font l'objet de pourvoi au moyen de publication interne.

Les emplois de cadres supérieurs, de directeurs d'unités, de cadres supérieurs seniors et de cadres dirigeants, sont pourvus conformément à la procédure d'appel à candidature, telle que prévue à la présente convention collective de Groupe et par la réglementation interne.

A compétence égale et à qualification équivalente, la priorité au recrutement interne est accordée, par mutation ou détachement, le cas échéant par transfert, d'une société filiale du Groupe à une autre, en tenant compte de la localisation géographique de l'entité où l'emploi à pourvoir existe et des lieux de résidence des postulants.

### 2.4. La stratégie de formation du groupe :

Notre étude des différents documents relatifs à la stratégie RH 2018-2022 nous a permis de constater qu'elle vise à mettre en place un processus de planification et de contrôle du capital humain pour réaliser deux objectifs stratégiques RH, à savoir :

- Traduire les politiques de développement des sociétés en plan d'action (de formation).
- Permettre une optimisation dans l'allocation des ressources humaines aux différents niveaux l'entreprise.

#### 2.4.1. Les instruments de base pour l'élaboration du plan stratégique de formation :

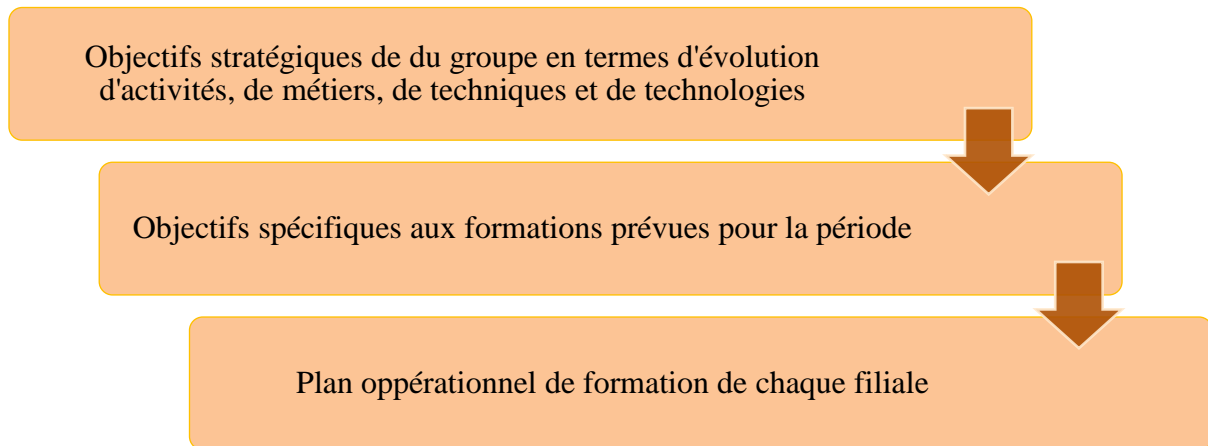
Afin de mettre en place le plan stratégique de formation du groupe Sonelgaz (2018-2022), le diagnostic des ressources existantes par les différents organes sociaux du Groupe (Comité Exécutif, Conseil d'administration, assemblée générale...etc.) décideurs de la vision stratégique du Groupe, a abouti à déterminer les moyens de développement et les outils d'information nécessaires qui permettent de projeter d'éventuels recrutements ou actions de formation tels que :

- *Le référentiel des emplois et compétences* : qui informe sur les exigences en formation et en qualification.
- *L'organigramme de la société* : qui doit renseigner sur les emplois à créer et les emplois vacants.
- *Le bilan provisoire formation des sociétés* : qui permet de voir clairement un certain nombre d'aspects importants de la composante humaine de la société.
- *Les ratios de productivité* : qui établissent des rapports entre le niveau des activités et les effectifs (le nombre d'abonnés, longueur des réseaux d'électricité et du gaz...).

#### 2.4.2. Contenu du plan stratégique de formation :

Notre analyse des orientations stratégiques « 2018-2022 » relatives au volet formation nous a permis de structurer l'approche stratégique de formation comme suit :

### Schéma N 3.1 : Le passage de la stratégie au plan de formation



Source : élaborer par nous même

C'est dans ce sens que nous distinguons deux types d'orientation :

Des orientations générales qui visent à :

- Maintenir les efforts de formation aussi bien dans les métiers de base que dans l'optique du développement des nouvelles activités (énergies renouvelables, fabrication de pièces de rechange, engineering, etc....).
- Mettre en place des écoles de formation dédiées aux métiers spécifiques de production et de transport de l'électricité
- Développer et préserver l'expertise afin de garantir la parfaite maîtrise des métiers, moyennant la priorisation de la professionnalisation des ressources humaines comme levier de performance et d'optimisation des ressources.

Des Orientations spécifiques classées par métier, les prévisions de formation à moyen terme devraient s'inscrire dans le cadre de la mise en place des axes suivants :

- **En matière de production de l'électricité** : la préparation des ressources humaines nécessaires pour la prise en charge des programmes de maintenance des moyens de production va s'effectuer la mise en œuvre des programmes de formation, avec le concours de l'IFEG<sup>34</sup>, pour la qualification de la ressource humaine devant assurer le fonctionnement des nouveaux équipements, dans les domaines spécifiques de la production et de l'exploitation des centrales à cycle combiné
- **En matière de Transport de l'électricité et du Gaz** : la priorité sera mise sur :

<sup>34</sup> Institut de formation en Electricité et Gaz

### Chapitre III : Analyse stratégique et opérationnel de la politique de formation

- La formation de la ressource nécessaire pour la réappropriation de l'activité études et travaux au niveau de toutes les régions de transport d'électricité.
- La formation de la ressource dans les domaines des protections électriques, de télé conduite et de maintenance,
- La formation de la ressource nécessaire pour assurer la poursuite du déploiement du système de la télé relève au niveau des postes HT
- **En matière de Distribution de l'électricité et du Gaz :** les actions à entreprendre s'orienteront vers :
  - La mise en œuvre en collaboration avec l'IFEG et DCH les programmes de formation et de perfectionnement pour les commerciaux (Gestion de la caisse, communication, relations clientèles et conseil en économie d'énergie.)
  - La finalisation des plans de formation de personnel d'engineering, de maintenance et d'exploitation et la mise en place d'un dispositif de formation en direction des districts et agences commerciales.
  - La détermination des programmes et des types de formations nécessaires aux attachés commerciaux tout en fixant les objectifs à atteindre.
- **En matière de Travaux et production industrielle,** les objectifs sont les suivants :
  - Poursuivre l'effort de formation des ressources nécessaires pour le développement des énergies renouvelables.
  - Poursuivre l'effort et de formation dans le domaine de la fibre optique.
  - Disposer de l'expertise nécessaire en mesure de favoriser l'intégration nationale en termes de capacités d'études, de services, de travaux et de fabrication et dans la réalisation des projets ;
  - Disposer de l'expertise nécessaire en mesure de créer des activités industrielles structurantes permettant le développement de la sous-traitance.
  - Prévoir les formations nécessaires au personnel de maintenance de MEI<sup>35</sup> et ce pour une bonne prise en charge des besoins de SKTM<sup>36</sup>.
- **En matière de Prestations de service,** les efforts à déployer auront pour but de :
  - Poursuivre de manière prioritaire les travaux de développement des systèmes d'informations, particulièrement en ce qui concerne : la gestion de la clientèle, la télé relève des clients, la gestion de stocks, la gestion du patrimoine, la gestion financière et comptable, ainsi que la gestion des projets et des engagements.

<sup>35</sup>La Société de Maintenance des Equipements Industriels, filiale du groupe SONELGAZ.

<sup>36</sup>Shariket Kahraba wa Taket Moutadjadida, filiale du groupe SONELGAZ.

- Développer par moyens propres de la société des outils et systèmes de gestion devant aboutir à la mise en place d'un ERP national. Reconstituer et renforcer les capacités d'études et d'anticipation.
- Introduire la polyvalence dans les emplois de gestion.
- Développer les activités de MPV<sup>37</sup> en matière de maintenance, de transport et des multi services afin de mettre fin à la sous-traitance auprès des tiers.
- Répondre à toutes les demandes du Groupe en matière de médecine de travail et introduire l'ingénierie santé au travail et la formation en santé au travail.
- **En matière de Formation et recherche**, il y a lieu de :
  - Développer les capacités de l'IFEG dans le domaine de l'ingénierie de la formation pour faire face aux besoins des sociétés notamment les actions transverses.
  - Mettre en place un dispositif permettant d'améliorer le système de formation et recourir à des formateurs expérimentés en vue d'améliorer la qualité des actions de formation.
  - Adopter une approche plus entrepreneurante vis-à-vis des universités, en les intéressant par des offres de recrutement et d'intégration de leurs meilleurs étudiants dans les équipes de projet de la société.
- **Fonctions et activités transverses**
  - Mettre en place un dispositif de formation en management au profit des cadres considérés comme hauts potentiels.
  - Mettre en place la fonction Inspection au niveau des Sociétés du Groupe. Développer les systèmes d'information et de gestion relatifs à la clientèle, la comptabilité Ressource Humaine
  - Développer l'apprentissage de la langue française.
  - Développer l'apprentissage de la langue anglaise notamment en direction des cadres
  - Mettre en place des cycles de formation en sécurité électrique.
  - Poursuivre l'effort de la prise en charge des stagiaires et apprentis.

Les Sociétés doivent également reconduire l'effort d'intégration des nouveaux cadres (adaptation au poste, informations et valeurs communes) et de formation chez les constructeurs et fournisseurs.

---

<sup>37</sup>Maintenance Prestations véhicules, filiale du groupe SONELGAZ.

### Section 03 : Plan opérationnel de formation au sein du Groupe

Cet outil a pour vocation de définir les besoins de l'entreprise en termes de compétences et les relier aux savoirs, savoir-faire et savoir-être actuels des salariés. Ce croisement entre besoins et état actuel donne lieu à une analyse pour définir les postes, profils et individus nécessitant un effort de formation.

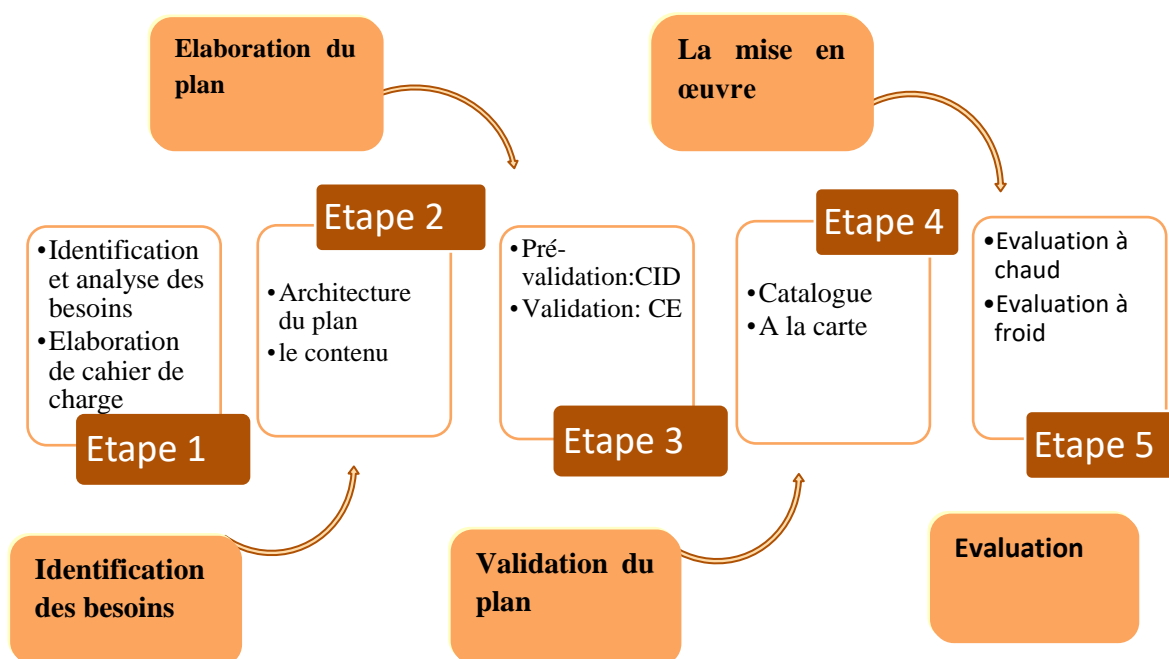
Comme tout plan d'action, il convient de définir précisément les objectifs stratégiques et prévoir l'enveloppe budgétaire en conséquence.

Pour être pertinent, le choix des formations doit s'adapter à la stratégie générale de l'entreprise (Les orientations stratégiques) tenir en compte :

- La stratégie de développement du Groupe Sonelgaz.
- La stratégie des ressources humaines.
- La stratégie GPEC.
- Les orientations spécifiques en matière de formation.
- Les orientations générales.

Le plan de formation doit donc refléter intégralement aux besoins en compétences afin de mettre en place les étapes nécessaires pour y remédier

#### - Schéma N 3.2 : les étapes d'élaboration d'un plan de formation



Source : Elaborer par nous-même.

### 3.1. Identification et analyse des besoins :

La note orientation stratégique de la formation sera diffusée à toutes les filiales du Groupe Sonelgaz, ainsi les canevas et le rappel des prévisions, pour consolider les besoins en formation d'une manière organisée, en prendre en considération le contenu de la note d'orientation (retour des prévisions).

**Prioriser et filtrer les besoins de formation :** Le chargé de formation demande aux filiales de lui transmettant leurs besoins en formation et tenant compte ce qui suit :

- Exprimer seulement les actions de formation qui répondent réellement à un écart de compétences.
- Les agents prévus en FPS ne peuvent être prévus en PP durant la même année, et ce afin d'éviter l'écart en PP enregistré par certaine raison de l'inscription d'un même agent de deux types de formation.
- Inscrire les thèmes de perfectionnement par domaine, tel qu'il est demandé dans les canevas, ne pas mettre un thème d'informatique ou gestion dans la partie exploitation ou bien maintenance.
- Eviter les thèmes en perfectionnement vagues et imprécis, lorsqu'il s'agit surtout d'une formation qui doit se dérouler en mode de formation spécialisée (électromécanique, Caissier, nettoyeur appareil ...).

**3.2. Le cahier des charges :** Le cahier des charges est un document indispensable pour pouvoir construire ensuite un plan de formation, c'est un document contractuel qui fixe les modalités d'exécution d'une action de formation et cadre, il contient :

1. But et objectifs généraux de l'action
2. Population concernée
3. Thématique
4. Fiches descriptives des thèmes
5. Déroulement de la formation
6. Evaluation
7. Sanction de la formation

### 3.3. L'élaboration du plan :

Le plan de formation contient les éléments suivants :

- Une architecture générale
- Les principales informations nécessaires à l'élaboration du plan
- Les coûts devant servir à l'évaluation des dépenses de formation

- Les annexes

### 3.3.1. Architecture générale du plan :

Le plan de formation devra comprendre les chapitres suivants :

- Introduction
- Caractéristiques du plan
- Les objectifs et prévisions de formation
- Les prévisions apprentissage et stages pratiques
- Les dépenses de formation prévisionnelles

### 3.3.2. Contenu du plan :

**3.3.2.1. Introduction** : elle contient les éléments suivants :

- Les évolutions techniques et technologiques attendues.
- Les évolutions des métiers et des emplois.
- L'évolution des paramètres physiques et économiques.
- Les objectifs d'amélioration principaux.
- L'origine des personnels à former (recrutement, agents en postes à redéployer...)
- Les prévisions de formation par catégorie socioprofessionnelle

### 3.3.2.2. Caractéristiques du plan

Il est destiné à présenter de manière succincte les chiffres clés de formation en termes :

- De nombre d'agents à former
- De nombre d'hommes/jours
- De durée moyenne de formation par agent
- Dépenses de formation prévisionnelle
- Ratio par rapport à la masse salariale
- Ratio par rapport au chiffre d'affaires

Ces données seront déclinées en :

- Types de formation (FPS<sup>38</sup> et PP<sup>39</sup>), par domaine de formation (gestion, technique), et par groupe socio socioprofessionnel
- Moyens de réalisation (IFEG, moyens propres, structures nationales, organismes étrangers)

Les niveaux de prévisions seront comparés aux réalisations enregistrées dans les bilans des exercices précédents.

### 3.3.2.3. Les objectifs et prévisions de formation

Les sociétés filiales du groupe Sonelgaz feront apparaître dans leurs plans :

- Les principaux objectifs ainsi que les axes de formation prioritaires en FPS et PP par domaine d'activité ex (sécurité, maintenance, RH...).
- Les prévisions des profils de formation spécialisée en nombre et en homme/jour à former par domaine d'activité (exploitation, management, sécurité...) et par moyens de formation à solliciter (IFEG, organismes nationaux, organismes étrangers).
- Les prévisions des domaines de perfectionnement à former en nombre et en homme jour par domaine d'activité (exploitation, management, sécurité...) et par moyens de formation à solliciter (IFEG, moyens propres, organismes nationaux, organismes étrangers).

### 3.3.2.4. Les prévisions apprentissage et stages pratiques

Les prévisions en matière d'apprentissage et stages pratiques devront être déclinées de manière à faire ressortir :

- L'intitulé des spécialités dans les domaines gestion et technique
- La population concernée (en nombre)

### 3.3.2.5. Valorisation du plan

Le projet de plan de formation devra faire l'objet d'une valorisation financière pour estimer :

---

<sup>38</sup> La formation professionnelle spécialisée (FPS) d'une durée de 4 mois a pour objectif de préparer l'agent au poste qu'il occupera. Elle est sanctionnée par un diplôme.

<sup>39</sup> La formation de perfectionnement professionnel (FPP) est une formation de courte durée (2à3 semaines), elle sert à l'amélioration de la performance de l'agent à une tâche dans son poste de travail. Elle est sanctionnée par une attestation.

- Les dépenses prévisionnelles annuelles
- Les ratios par rapport à la masse salariale et au chiffre d'affaires

**3.4. L'étape de validation :**(les organes de validation), elle se déroule sur deux étapes :

**Pré-validation :** représentation des résultats au comité inter direction CID (PDG+ représentants des filiales), pour vérifier la conformité des actions prévues avec les orientations de la Direction Générale.

Une fois la conformité et la pertinence des plans sont vérifiées, la direction ressources humaines consolide et transmette son plan à la direction de formation au niveau de CE.

**Validation :** Comité Exécutif CE, validation par le suivi.

### **3.5. La mise en œuvre du plan :**

Après validation par le Comité Exécutif, la DRH assure les moyens à mettre en place afin d'assurer les résultats par les actions de formation programmées. La mise en œuvre du plan est faite en donnant la priorité aux voies internes de l'entreprise.

Nous distinguons deux types :

#### **3.5.1. Catalogue :**

**3.5.1.1. Centre IFEG SONELGAZ :** crée en 2007 dans le cadre de la filialisation des activités de la société, devient l'instrument de mise en œuvre de la politique de SONELGAZ en matière de maintien des activités développement des compétences des ressources humaines par des activités d'évaluations et de formation.il contribue à :

- La pérennisation des métiers de bas de la société.
- Professionnalisme des cadres et des managers.
- La détection et la préparation de la relève.
- L'adaptation continue de la ressource aux nouvelle techniques et technologies.

On distingue trois centres d'IFEG :

- Pour les formations techniques : IFEG /ETB : Ecole Technique de Blida.

IFEG / CAM : Centre de formation Ain M'Lila.

- Pour les formations de la gestion : IFEG/CBA : Centre de formation Ben AKNOUN.

**3.5.1.2. Les instituts privés de formation :** le Groupe fait appel à des centres de formation étatique ou agréés par l'état comme : ESG : école supérieure de gestion, ISGP : institut supérieure de gestion, CESI Algérie : centre d'études supérieur industrielles, la protection civile.

**3.5.1.3. A l'étranger :** ce type de formation est un outil nécessaire qui permet l'acquisition de nouvelles techniques et une meilleure adaptation à l'évolution technologiques, ces actions

rentrent dans des contrats avec les constructeurs et les prestataires étrangers, à savoir SIMENS en Allemagne, ALSTOM, Générale Electricque (GE).

### 3.5.2. A la carte :

L'entreprise peut recourir à la formation par voie externe, lorsque les formations demandées ne sont pas réalisables par les structures de l'IFEG d'une part et pour s'ouvrir sur le marché de la formation et permettre ainsi aux organismes de formations externes à la Sonelgaz de sou traiter la formation conformément à aux dispositions de la loi sur les marchés publics et la réglementation des marchés spécifique au Groupe Sonelgaz.

Après l'analyse et l'identification d'un besoin de formation dans le plan de formation de L'année N, ce besoin fera l'objet de traitement dans le cadre de la formation à la carte en se basant sur les étapes suivantes :

**Etape 1** : La DCH en collaboration avec le client demandeur de cette action de formation, procède à l'élaboration d'un cahier des charges ou « termes de référence » dans lequel il doit être précisé les objectifs généraux et spécifiques de la formation, le nombre et le profil de la population concernée, le dispositif de réalisation et le mode de prise en charge en termes de restauration et de logistique, la sanction de la formation, le mode d'évaluation de cette formation ...etc.

**Etape 2** : Publication d'un appel d'offres sur le BAOSEM « Bulletin Annuel des Offres dans le secteur de l'Energie et des Mines », les organismes de formation sont invités à retirer le cahier des charges ou les termes de référence, et vont déposer dans un délai d'un mois à partir de la publication de l'appel d'offres, leurs offres techniques dans une enveloppe fermée.

La DCH réceptionne les offres et indique un numéro et date d'arrivée sur un registre spéciale, et procède à la création d'un comité d'évaluation des offres techniques sur la base d'une grille d'évaluation sur 100 points en se basant plusieurs critères et dresse à la fin un Procès-Verbal portant fin des travaux du comité technique d'évaluation.

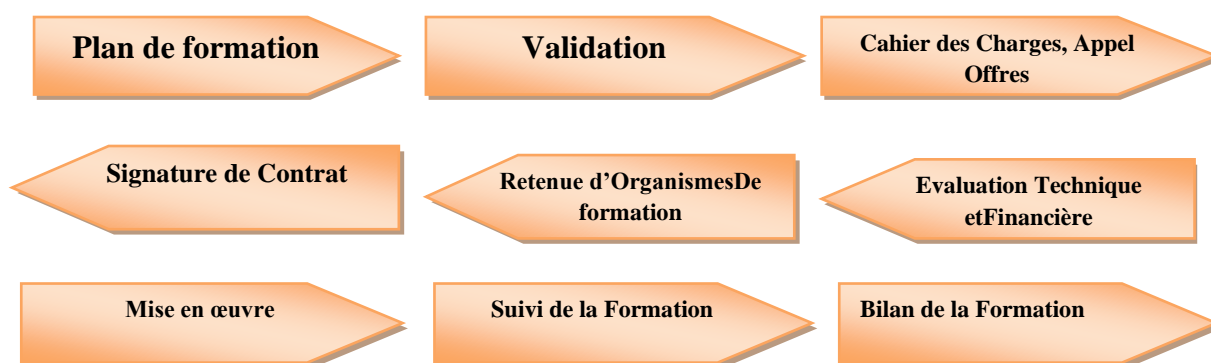
Une fois les offres techniques répondant à la pondération exigée\* sont retenues, ces dernières vont être convoqués par la DCH afin de déposer leurs offres financières et là DCH crée un comité d'évaluation des offres en séance tenante en présence des représentants des organismes de formation et dresse un tableau Excel portant les montants des offres de formations en HT et TTC sur la base de ce tableau, la DCH va prendre l'offre financière le moins disant, c'est à dire celle qui affiche un montant inférieur, et dresse un Procès-Verbal à la fin de cette séance du comité d'évaluation financière en indiquant l'organisme de formation retenu pour la réalisation de cette formation à la carte.

**Étape 3 :** Une fois l'organisme de formation est retenu, celui-ci va procéder à la signature d'un contrat avec la Sonelgaz DCH, en passant ainsi à la mise en œuvre de cette formation, et en respectant ses obligations contractuelles, notamment en termes de délais de réalisation de la formation et de dispositifs de réalisation (mode continu ou discontinu) et engage ainsi à respecter les termes de référence ou les clauses du cahier des charges.

Les dispositions du contrat prévoient généralement, les évaluations périodiques par le client représenté par la DCH afin de constater le respect par le prestataire de ses engagements contractuels.

Il est à noter que les pratiques au sein du Groupe Sonelgaz par le biais de la DCH en termes d'achat des actions de formation à la carte, associe l'IFEG dans tout ce processus étant donné que les missions et attributions de l'IFEG lui permettent ; avoir cette position, afin de donner plus de crédibilité à cette opération.

- **Schéma N 3.3 : les étapes de la formation à la carte**



Source : élaborer par nous même

### 3.5.3. La gestion budgétaire de la formation : Consiste à :

- Traduire les actions de formation en moyens budgétaires et hiérarchiser les priorités.
- Élaborer un budget prévisionnel et réaliser des simulations.
- Suivre l'exécution budgétaire et rectifier les écarts entre prévisionnel et réalisé,
- Finalement contrôler la gestion et les engagements des dépenses.

**3.5.4. Le suivi du déroulement de la formation :** Le suivi de la formation englobe toutes les actions que le manager formation doit assurer durant et après la formation

**3.5.5. La gestion Administrative de la Formation :** Tous les participants sont tenus de signer la fiche de présence. Cette dernière doit être sur papier entête de l'organisme qui assure l'action de formation, et doit être signée par le formateur & transmise à la DRH pour suivi.

### 3.6. Evaluation de la formation :

Deux types d'évaluation doivent être réalisés :

**3.6.1. Evaluation à chaud :** L'évaluation à chaud est réalisée immédiatement à l'issue de l'action de formation. Elle porte sur :

*Premièrement :* L'appréciation de la satisfaction des employés en ce qui concerne :

- L'ambiance générale.
- La durée.
- La qualité des documents pédagogiques et des illustrations (exercices, études de cas, simulation, ...).

La correspondance entre les objectifs pédagogiques annoncés et les objectifs atteints.

- Les compétences pédagogiques et métiers de l'Intervenant.
- L'apport de la formation sur le plan personnel.
- Les conditions logistiques.

*En second lieu :* L'évaluation des compétences des employés, en matière de connaissances et de savoir-faire comportementaux développés. Elle est réalisée par l'Intervenant. Cette démarche nécessite un outil : une fiche d'évaluation adressée aux formés

**3.6.2. Evaluation à Froid :** L'évaluation à froid permet d'évaluer le développement des compétences de l'employé, en matière de savoir-faire opérationnels, par rapport aux objectifs fixés et donc d'évaluer la réduction des écarts en compétences, sur la base d'une mise en situation professionnelle. Elle est réalisée à l'issue de la formation dans un délai n'excédant pas 06 mois, et en deux parties, une évaluation faite par le participant lui-même, et une par le Responsable Hiérarchique, Cette démarche nécessite un outil : une fiche d'évaluation adressée aux responsables hiérarchiques, elle n'est pas applicable dans toutes les filiales.

### Section 04 : méthodologie de la recherche

#### 4.1. Méthodologie de recherche :

Nous avons réalisé une analyse empirique afin de vérifier nos hypothèses. Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie de recherche adoptée dans notre étude.

#### 4.2. Le choix du projet d'étude :

Nous avons effectué notre étude auprès de la direction exécutive de capital humain DCH du groupe Sonelgaz, plus précisément au niveau du service de formation pour mieux comprendre la démarche suivie pour le développement des compétences au sein du groupe par le biais de la formation.

#### 4.3. Le choix de la méthode de collecte des données :

En matière de collecte de donnée, nous avons procédé comme suit :

- L'observation sur terrain des pratiques et comportements au sein de la DCH.
- Etude et analyse des différents documents internes à l'entreprise en relation avec l'objet de recherche
- Entretien réalisé avec le chef de service de formation (approche qualitative).

##### 4.3.1. Présentation de la recherche qualitative :

*Définition* : C'est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan, 1984). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place.

##### 4.3.1.1. Le but de la recherche qualitative :

- Pour détecter des besoins.
- Pour poser un choix, prendre une décision.
- Pour améliorer un fonctionnement, des performances.
- Pour cerner un phénomène.
- Pour tester aussi des hypothèses scientifiques.

### 4.3.1.2. Définition d'entretien :

Il est défini comme étant : « l'entretien consiste en une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche ».

### 4.3.1.3. Types d'entretien : Il existe plusieurs types d'entretiens :

- Entretien non-directif.
- Entretien semi-directif.
- Entretien directif.

Nous avons choisi de mener un entretien semi-directif qui permet une liberté de parole dans un cadre relativement strict : l'enquêté devra répondre à des questions spécifiques le plus directement possible (mais assez largement) ; il ne peut pas s'écarter du cadre de chaque question, ni répondre librement en fonction de sa propre inspiration. Comme son nom l'indique, ce genre d'interview se situe quelque part entre le directif et le non directif. L'objectif est de récolter des informations, mais en même temps, d'utiliser des questions pour vérifier des points spécifiques liés à des hypothèses préétablies.

### 4.3.1.5. Les avantages de l'entretien : Les principaux avantages de l'entretien sont :

- Très utile pour compléter ou confirmer des informations collectées aux préalables par un autre moyen.
- Permet de s'entretenir avec la personne directement sans intermédiaire matériel.
- Possibilité de repréciser ses questions ou les reformuler suivant la personne enquêtée.

### 4.3.1.6. Les inconvénients de l'entretien :

- Demande un temps considérable.
- Suivant le type d'entretien, il n'est pas facile de traiter les informations à grande échelle.

### 4.3.2. La structure du guide d'entretien et déroulement de l'entretien :

Dans cette partie nous allons présenter le déroulement des entretiens que nous avons effectué au niveau du Groupe Sonelgaz, ainsi que leurs structures et les objectifs de chaque guide d'entretien et pour conclure nous allons analyser et discuter les résultats des données.

**4.3.2.1. Le déroulement de l'entretien :** Les guides d'entretien ont été destinés au Chef de Service Formation en se focalisant sur le plan opérationnel et stratégique de formation.

**4.3.2.2. Le choix de l'interviewé :** nous n'avons fait un entretien avec

Le chef de service formation *M. BELADACI Fateh*, il est la personne la mieux placée pour aborder le thème de notre recherche et bien cerner toutes nos questions, il est également la personne principale en chargé pour l'élaboration du projet de plan de formation.

**4.3.2.3. Structure et objectif des guides d'entretiens**

En complément à l'analyse documentaire, nous avons fait appel à la conduite d'entretien. L'objectif attendu est de compléter et renforcer le champ d'analyse de notre étude sur le terrain.

Le guide d'entretien comporte cinq questions qui seront destinées Chef de Service Formation pour une durée de 20 minutes.

**4.3.2.4. Analyse et discussion des résultats obtenus :** Pour l'analyse de données issues de notre étude, nous avons tenté de créer un équilibre entre ce que nous avons vu dans la partie théorique de notre travail de recherche et la réalité rencontrée sur le terrain, pour synthétiser les réponses obtenues durant les entretiens.

**4.3.3. L'analyse et la discussion des résultats de recherche**

A travers cette section, nous allons présenter les données issues de l'entretien que nous avons effectués, ensuite on va essayer d'analyser et de discuter les résultats collectés à travers l'entretien avec le Chef de Service Formation.

**4.3.3.1. La présentation de l'entretien avec un Cadre « le chef de service de formation »**

Les données que nous avons recueillies après avoir mené l'entretien avec le cadre, sont synthétisées dans les tableaux suivants :

Tableau n° 3.1 : Questions et réponse de Chef Service Formation

Questions	Réponses
<p><b>Q1 :</b> pourquoi le Groupe Sonelgaz doit-il former ses salariés, est-ce que c'est uniquement pour respecter une obligation légale où est-ce qu'il peut en profiter avantageusement pour développer les compétences de ses salariés ?</p>	<p>« Le Groupe Sonelgaz forme ses salariés pour à la fois respecter une obligation légale et de ne pas être assujettie à la taxe formation (Chose à prendre au sérieux compte tenu de la masse salariale semestrielle) d'une part, et d'autre part c'est pour créer un vivier ou un réservoir de compétences pour que le Groupe Sonelgaz fera usage afin de s'adapter aux différentes mutations sur tous les plans »</p>
<p><b>Q2 :</b> survient juste sur le budget, pourriez-vous dire quel est le pourcentage à peu près accordé par le groupe pour la formation de leurs salariés et est-ce qu'il est supérieur ou non à l'obligation légale ?</p>	<p>« Le budget consacré à la formation au sein du Groupe Sonelgaz est soit inférieur, égale ou dépasse-les 05% de la masse salariale légale, c'est en fonction des objectifs tracés au préalable et les différentes contraintes liées à la mise en œuvre des plans de formation annuels exemple : crise pandémique de Covid 19 »</p>
<p><b>Q3 :</b> Considérez-vous la formation comme une obligation où un investissement ?</p>	<p>« Je considère la formation comme beaucoup plus un investissement et ce compte tenu des avantages que l'entreprise gagnera en matière d'efficacité et d'efficience dans l'atteinte des objectifs stratégiques. »</p>
<p><b>Q4 :</b> comment évaluer vous le retour sur l'investissement ?</p>	<p>« J'évalue le retour sur l'investissement par les bilans d'activité du Groupe Sonelgaz et l'adéquation entre la formation engagée et l'atteinte des objectifs à moyen terme Exemple : Formation corporatif en matière HSE au profit des cadres du Groupe Sonelgaz (Investissement) (Retour sur investissement) Baisse des accidents de travail, élaboration des plans</p>

	d'actions HSE, prise en charge du volet santé et médecine de travail ...etc. sont considérés comme points positifs et un retour sur investissement, et un gain pour la société. »
<b>Q5</b> : est-ce que vous atteindrez réellement les objectifs stratégiques ?	« Dans l'ensemble oui, il y a une certaine satisfaction dans le degré d'atteinte des objectifs stratégiques, et cela dépend des éventuelles mutations dans lesquelles l'entreprise devrait faire face. »

Source : élaborer par nous-même.

### 4.3.3.2. Analyse et synthèse du contenu de l'entretien déroulé avec le Chargé de l'Activité Formation :

L'entretien mené avec le responsable de l'activité formation au sein du Groupe Sonelgaz, à travers cinq questions et qui ont constitué pour les besoins de notre étude des éléments clés, mettant en valeur la politique de la formation introduite par le Groupe Sonelgaz, objet de notre cas d'étude.

Le contenu des réponses de Responsable de l'activité formation, nous a permis de situer l'expérience du Groupe Sonelgaz en matière de formation et de développement humain.

L'expérience de Sonelgaz dans ce domaine demeure intéressante à notre sens car l'effort de formation prend de l'ampleur ces dernières années. Le Groupe Sonelgaz est passé d'une gestion classique de la Formation (les années précédentes) à une politique de la formation bien planifiée et mise en œuvre. Cette évolution est plus que nécessaire car le Groupe Sonelgaz fait face à nouvel environnement aussi complexe et en pleine métamorphose dans les différents domaines de l'activité de cette entreprise.

La politique de la formation est davantage une source d'écoute des besoins complexes de l'entreprise et une réponse managériale aux nouveaux impératifs, qui lui impose en permanence son environnement dans ses multiples dimensions.

Dans ce même sens, nous pouvons retenir aussi que l'effort déployé par cette entreprise à travers la politique de la formation facilite la gestion du changement d'un côté, il permet de développer les compétences des ressources humaines des différentes catégories de l'effectif, comme les cadres supérieurs, intermédiaires et les agents d'exécution, d'autre côté.

Le contenu des questions formulé par nos soins à travers le guide d'entretien, nous a permis aussi de mieux comprendre le cadre législatif, organisationnel et managérial de l'activité formation.

L'ensemble des questions posées au responsable de la formation nous a permis un éclairage sur le contenu de politique de formation instruit par le Groupe Sonelgaz objet de notre cas d'étude, en résumant les réponses emportées essentiellement sur ses points à savoir que :

- Parmi les principes retenus et discutés, le responsable de la formation met en valeur l'engagement prioritaire du Top Management ou de la Direction Générale de l'entreprise dans la définition de la stratégie. Les orientations stratégiques ont pour objectif d'éclairer la vision de l'entreprise et de faire comprendre que le domaine de la formation au-delà de côté administratif et procédural, est plus que stratégique dans le développement des compétences managériales des collaborateurs du groupe afin d'atteindre les objectifs stratégiques du Groupe en termes d'évolution d'activités, de métiers, de techniques et de technologies.
- Le Groupe Sonelgaz investit légalement un pourcentage de la masse salariale (cinq pourcent) et respecte la réglementation vigueur relative au domaine de la formation dans l'entreprise, le budget accordé par le Groupe en matière de formation est influencé par plusieurs critères tel que les objectifs stratégiques ainsi que les contraintes liées à l'élaboration du plan (les changements de l'environnement).
- L'ensemble des ressources humaines est concerné par la formation, car cette dernière est d'abord une obligation légale et juridique et au même temps, tous les salariés collaborateurs sont concernés par des actions de formation suivant un cahier de charge et un plan de formation établi dans ce sens.
- La formation n'est plus perçue comme une obligation, mais comme un investissement, pour fidéliser et valoriser le capital humain, il améliore l'efficacité et l'efficience au travail. Cette réalité est confirmée par le Responsable du Service Formation qui considère la formation comme étant un investissement qui aide à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- En complément à ces éléments d'analyse, nous retenons aussi que l'expérience de Sonelgaz ne met pas en œuvre ce qu'on appelle un outil important dans le mangement de la formation à savoir le passeport de la formation (outil de suivi), s'ajoute à cela les

déficits en matière d'évaluation et notamment sur le plan de suivi de carrière. Ajoutant à cela l'absence du bilan de compétence accumulée.

Enfin, nous retenons globalement que l'entreprise en question assure et conduit ses projets de développement grâce à des orientations stratégiques et de mise en valeur de son potentiel sauf que cette dernière fait face à des difficultés en matière de déclinaison de sa stratégie en langage commun à tous les niveaux de fonctionnement de l'entreprise.

D'ailleurs et comme nous avons indiqué dans cette analyse, la difficulté à notre avis concerne la traduction stratégique en langage opérationnel sur le terrain de l'entreprise.

### **Synthèse global, discussion des résultats et perspective des recherches :**

A l'issue de l'élaboration de nos travaux de recherche relative la problématique de la politique de formation des RH au sein du Groupe Sonelgaz nous avons globalement retenue un certain nombre d'éléments d'analyse relative à l'expérience de cette entreprise dans ce domaine.

Notre séjour scientifique dans le cadre de cette recherche sur le terrain de l'entreprise et à partir d'outil d'investigation méthodologique comme la conduite de l'entretien, l'observation par nos soins, l'analyse documentaire ainsi que des efforts de diagnostique notamment sur le plan de l'activité RH, précisément sur le service formation, au sein de l'entreprise en question. Il nous a permis d'abord de situer l'importance stratégique de l'activité formation comme étant un relais de la dynamique du changement dans l'entreprise moderne et plus particulièrement le Groupe Sonelgaz, Object de notre cas d'étude.

La formation n'est pas simplement une activité administrative ou bureaucratique mais aussi une activité qui permet la construction et la mise en valeur du Capital Humain dans ses multiples dimensions. Sonelgaz investit des efforts dans ce sens, il ne cesse de former et dans tous les domaines de développement et de renouvellement des compétences des salariés.

A notre avis et malgré les efforts exercés par les acteurs sur le terrain mais ces derniers ne répondent pas entièrement aux objectifs stratégiques inscrits par l'entreprise dans son cadre d'orientation stratégique concernant la formation. Il y a un écart dans la mise en œuvre et en valeur les actions de formation.

Les écarts en matière de politique de la formation résultent essentiellement parfois dans l'inadéquation ou inadaptation du plan stratégique avec le plan opérationnel (le plan de formation).

Il a retenu aussi que malgré ces difficultés, on retient globalement que les efforts investis dans l'élaboration du plan opérationnel de formation et d'élaboration des cahiers de charge et des programmes de formation sur le terrain, réalise des résultats répondons globalement au besoin de son développement.

En étudiant l'expérience de Sonelgaz nous pouvons dire qu'il n'existe pas d'un modèle parfait ou idéal, sauf qu'il faut retenir dans ce même sens qu'il existe des efforts qui permettent l'adaptation des actions de formation avec les orientations stratégiques et aussi avec la logique

de fonctionnement humain et l'organisation du terrain de la réalité, l'auteur HERVE SERIEYX écrit dans ce sens : « la deuxième étape concernant l'élaboration d'un plan d'action qui soit cohérent avec la vision globale de l'entreprise. »<sup>40</sup>

Après avoir analysé le lien entre les orientations stratégiques de l'activité formation avec celui de sa mise en œuvre opérationnelle sur le terrain, il est aussi indispensable pour nous de mettre aux clairs autres éléments importants dans ce même sens à savoir le système d'évaluation de l'activité formation. Les pratiques d'évaluation portent essentiellement dans leur contenu et méthode afin d'assurer que le processus d'action formation réponde aux besoins et exigences.

L'évaluation de la formation demeure une activité déterminante, car il permet à l'entreprise de mettre un feedback de l'action de formation, à travers des pratiques d'évaluation, dans ce sens et à l'aide de nos observations sur le terrain et nos efforts de diagnostic, nous décryptons que le système d'évaluation adapté par le Groupe ne répond pas entièrement à l'exigence des pratiques d'évaluation dans le sens de la politique de formation.

#### **Suggestions :**

Enfin à cette synthèse globale et discussion des résultats, Nous pouvons préconiser quelques suggestions pratiques afin de permettre d'améliorations continues et la modernisation de la politique de formation au sein du Groupe Sonelgaz.

Pour cela nous pensons à redonner du sens à une étape importante dans la politique de formation, c'est l'identification des besoins, cette étape constitue à notre sens le cheval de bataille du projet de la formation.

En complément, nous trouvons nécessairement d'appliquer l'évaluation à froid, car l'absence de cette dernière résulte un déficit dans son effort managérial en termes de formation, elle permet de rendre plus efficace l'adéquation des actions formation dans le terrain.

---

<sup>40</sup>HERVE SERIEYX, nouvelle économie nouveaux enjeux de formation, Isabelle Quentin éditeur, 2001, P115

## CONCLUSION GENERALE

L'entreprise d'aujourd'hui n'est plus celle d'hier car la conduite de changement et le développement du capital humain constituent davantage des préoccupations stratégiques et dans tous les sens. L'investissement du capital humain dans ses multiples dimensions, entres autres, la recherche et le développement des ressources humaines, la formation sont considérés comme un vecteur de la dynamique de changement.

Pour conduire le changement vers l'entreprise intelligente, poly- compétente et créatrice des richesses dans tous les sens de ses projets ; il est nécessaire d'orienter la stratégie d'entreprise vers le développement accéléré d'une politique de formation.

La formation constitue aujourd'hui une exigence fondamentale dans la mise en valeur de la cohérence et de maintien de l'harmonie, de la flexibilité et de la dynamique continue et permanente de l'activité et la stratégie de l'entreprise.

Ce qui concerne notre étude de cas, relative au Groupe SONELGAZ, était d'apporter une réponse à la question de recherche principale suivante : « **Comment le Groupe Sonelgaz procède-t-il pour Développer son Capital Humain par le Biais de la Formation** » ?

Les résultats de notre étude à travers l'analyse documentaires, le déroulement de l'entretien et l'observation participatif par nos soins, nous on permet de décrypter la réalité du fonctionnement humain et organisationnel de l'entreprise en question notamment sur le plan stratégique et opérationnel de la formation.

Une étude sur le terrain menée par nos soins, nous a permis de faire ressortir les écarts entre les concepts introduits dans nos chapitres théoriques et la réalité de terrain.

La déclinaison de la stratégie sur le terrain de l'entreprise doit répondre aux exigences de son fonctionnement. Et comme le montre aussi bien ALFRED De CHANDLER : « l'organisation suit la stratégie ». Cette adéquation entre stratégie et structure de fonctionnement de l'entreprise conditionne son efficacité, son dynamisme et la recherche de sa performance. Il est nécessaire pour le Top Management de former et de reformer son capital humain, car il s'agit du garant de son avenir,

En termes de ces résultats, nous pouvons dire que notre **première hypothèse** « Pour développer son capital humain, le Groupe Sonelgaz, procède en premier lieu par la formulation des orientations stratégiques sur le plan des ressources humaines et de formation.», ainsi que la **deuxième hypothèse** « : Pour développer son capital humain, le

## CONCLUSION GENERALE

Groupe Sonelgaz, décline des plans opérationnels de formation conformes aux orientations stratégiques, suivant les besoins pour chaque filiale appartenant au Groupe.» **Sont confirmée.**

Pour notre **dernière hypothèse** «Pour développer capital humain par le biais de la formation, des actions d'évaluation sont réalisées pour mesurer l'efficacité et la cohérence des plans opérationnels avec les orientations stratégiques» elle est **à infirmée partiellement**, le Groupe Sonelgaz ne procède pas réellement un système d'évaluation efficace, il n'existe pas d'une évaluation à froid, qui permet donc d'assurer que l'apprenant fait bien usage de ses nouvelles compétences à son poste de travail, cela implique un écart entre le contexte stratégique et opérationnel de la politique de formation.

### **Limites de la recherche :**

Comme tout travail de recherche, notre étude présente quelques limites tels que :

- La circonstance du temps qui ne nous a pas permis d'enrichir notre recherche avec une étude quantitative.
- Le côté confidentiel de l'entreprise Sonelgaz.

### **Perspectives de la recherche :**

Nous souhaitons que ce travail soit le début d'une recherche beaucoup plus profonde et beaucoup plus représentative afin d'en tirer profit. Pour conclure notre travail, on propose quelques thèmes de recherche

- La formation, outil de développement du capital humain.
- Conduire le changement par le biais de formation.
- L'impact de la formation sur la performance de l'entreprise.
- La formation : un investissement nécessaire pour le capital humain.
- Les nouveaux enjeux de la formation.

## Bibliographie :

### 1) Ouvrage :

1. Annick Cohen-Haège, « Toute la fonction ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010.
2. ABDELAZIZ Dlis « La GRH en Algérie », édition Vuibert Paris 2003.
3. Ardouin T., « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Dunod, 2003.
4. Barbier J.-M. et Lesne M., « L'analyse des besoins en formation », Robert Jauze, 1977.
5. CITEA J. P, « Gestion des ressources humaines », Paris : Masson, 1992.
6. CHRISTOPHE Parmentier, « Outils et méthodes L'ingénierie formation », Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, Paris, 2008.
7. HODSEY ALAIN et autre, « Formation en organisation », édition des CCISA, Belgique, 2009.
8. HERVE SERIEYX, « nouvelle économie nouveaux enjeux de formation », Isabelle Quentin éditeur, 2001.
9. J.C SCHEID ; « Les Grands Auteurs en Organisation » ; Edition DUNOD ; 1990.
10. JEAN MARIE PERETTI, « RH », édition DUNOD, Paris 2006.
11. J. ROJOT ; « Théories des Organisation » ; Ed ESKA ; 2005.
12. MEIGNANT Alain « Manager la formation » 4<sup>ème</sup> édition liaison, Paris 1997.
13. Michel BARABEL et autres, « Le GRAND LIVRE DE LA FORMATION » , 2<sup>ème</sup> ed Dunod, Paris, 2016.
14. M.BARABEL, O. MEIER « Manage or» 3<sup>ème</sup> ED DUNOD Paris.
15. P. BERNOUX ; « La sociologie des Organisation » ; Edition du Seuil ; 1985 .
16. PLANE, J.-M. ; « La gestion des ressources humaines ». Flammarion, 2000.
17. Pierre Louart, « Gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, Paris, 1994.
18. SEKIOU, Lakhdar, « gestion des personnels », les éditions d'organisation Paris 1986 .
19. SEKIOU, PERETTI, BAYAD, et autre ; « Gestion des Ressources Humaines » ; 2<sup>ème</sup> ED, Ed De Boeuk ; 2001.
20. ST-ONGE, S., AUDET, M., HAINES, V. et PETIT, A. « Gestion des ressource humaines ». Gaëtan Morin Éditeur, 1998.
21. Sylvie St-Onge, et autres, « Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines », Gaetan Morin éditeur, Canada, 1998.

## 2) Thèse et mémoires :

1. AMMOU Massinissa et YAHIAOUI Nadir, *Impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'administration publique*, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2017
2. MAOUCHE Fatna Malika, *L'Impact de la Formation Dans le Développement de L'Entreprise, magistère en sciences commerciales*, Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales, Oran, 2006
3. Nor El houda GHIAT, *Etude comparative intra-entreprise du plan de formation entre deux catégories socioprofessionnelles (cadre / maîtrise)*, Master en Sciences Commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2019

## 3) Colloques, guides, articles et Revue :

- Alter Argos, Guide méthodologique d'élaboration du plan de formation
- Guide méthodologique de la Formation Continue, Institut National de développement de la Formation Continue INDEFOC, Rouiba-Bp. 207

## 4) Documents administratifs interne :

1. Cahier des charges formation professionnalisation des cadres GRH
2. Note d'orientation stratégique, 2018-2022
3. Organisation de la Holding Sonelgaz 2022
4. Plan de formation 2021
5. Rapport d'évaluation de la formation 2021

## 5) Webographie :

- <https://www.editions-legislatives.fr/gestion-de-carriere - 1>
- <http://www.fce-formation.fr/annonces/292-elaborer-et-mettre-en-oeuvre-un-plan-de-formation>



## Annexe N°02 : Cahier des charges



**- CENTRE DE FORMATION BEN AKNOUN -**  
**DEPARTEMENT PEDAGOGIE ET FORMATION**  
**LABORATOIRE GESTION - RESSOURCES HUMAINES**

**Cahier des charges**  
**Formation**  
**Professionalisation des cadres GRH**  
**Projet**

- Juillet 2017 -



## SOMMAIRE

1. But et objectifs généraux de l'action .....	4
a. But de l'action .....	4
b. Les objectifs généraux de l'action .....	4
2. Population concernée .....	5
3. Thématique .....	5
4. Fiches descriptives des thèmes : (voir annexes).....	7
5. Déroulement de la formation.....	7
6. Evaluation .....	7
7. Sanction de la formation .....	7



## 1. But et objectifs généraux de l'action

### a. But de l'action

Cette formation vise la professionnalisation des cadres exerçant dans les structures Ressources Humaines des sociétés du groupe SONELGAZ.

### b. Les objectifs généraux de l'action

A l'issue de la formation, chaque participant doit être capable de :

- 1. Connaître l'organisation du groupe Sonelgaz.
- 3. Connaître les instances de gestion de la fonction Ressources Humaines du groupe Sonelgaz.
- 2. Connaître les attitudes facilitantes de la communication
- 4. Connaître la législation, la réglementation du travail, les processus et les procédures RH.
- 5. Intégrer la dimension Ressources Humaines dans le Management de l'Entreprise.
- 5.1. Connaître les règles et les procédures de la GPEC
- 5.2. Conduire le processus d'acquisition de la Ressource Humaine.
- 5.3. Appréhender les fondamentaux de l'assistance et contrôle de la fonction RH (outils et méthodes).
- 5.4. Connaître le fonctionnement du processus d'évaluation des performances
- 6. Connaître le système de rémunération de l'entreprise.
- 9. Utiliser les fonctionnalités du SIRH /NOVA.
- 7. Piloter et animer le processus conception et mise en œuvre du plan de formation.
- ~~Gérer les aspects administratifs liés aux conflits individuels et collectifs au travail.~~
- 8.1. Elaborer les tableaux de bord Ressources Humaines.
- 8.2. Rédiger les documents professionnels liés à la fonction RH.
- 2.1. Organiser et planifier son plan de travail.
- 5.5. Maîtriser le processus de la gestion des carrières
- 10. Maîtriser la méthodologie de rédaction d'un projet professionnel.

## 2. Population concernée



Cette action est destinée aux cadres exerçants dans les structures Ressources Humaines du Groupe Sonelgaz.

- **Conditions d'accès :**

Cadre confirmé avec une année d'ancienneté (au moins).

### 3. Thématique

La formation est composée comme suit :

Module 01 : L'organisation du groupe Sonelgaz.	01 J
Module 02 la communication interpersonnelle et la gestion du temps au travail	05 J
Module 03 La fonction Ressources Humaines	03 J
Module 04 La réglementation RH	05 J
Module 5 Développement de la RH :	
o Volet 1 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	05 J
o Volet 2 : Acquisition de la ressource humaine	05 J
o Volet 3 : l'évaluation des performances	03 J
o Volet 4 : Outils de gestion des carrières	03 J
Module 6 La gestion administrative	
o Volet 1 le système de rémunération (administration de la paie)	05 J
o Volet 2 La gestion des absences	02 J
o Volet 3 la relation avec les organismes externes ...	02 J
o Volet 4 la tenue des registres légaux et des dossiers administratifs	02 J
o Volet 5 médecine de travail	02 J
Module 7 La formation	05 J
Module 8 Le Reporting RH	
o Volet 1 Le tableau de bord Ressources Humaines	05 j
o Volet 2 la rédaction professionnelle	05 J
Module 9 Le SIRH/NOVA	05 J
Module 10 Méthodologie d'élaboration d'un projet professionnel	05 J

Présentation du projet professionnel

### **Quatre-vingt-trois (68) jours ouvrables de formation (soit 408 heures de formation)**

4. **Fiches descriptives des thèmes :** (voir annexes).

5. **Déroulement de la formation**

La formation est programmée en mode discontinu à raison d'une semaine par mois.

6. **Evaluation**

Les évaluations sont basées sur le contrôle continu à la fin de chaque module. L'apprenant aura aussi en charge de concevoir un projet professionnel traitant d'une situation réelle et



مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء و الغاز

INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ

شركة ذات اسهم باسمائها 10.000.000,00 D.A. بح  
شركة تابعة لمجموعة سونلغاز ش د ا - Filiale du Groupe SONELGAZ Spa

qu'il aura à présenter devant un jury composé de représentants- employeur et des responsables pédagogiques de l'IFEG.

#### 7. Sanction de la formation

La formation est de type Perfectionnement de Longue Durée ; non promotionnel,

Les apprenants ayant suivi de façon assidue et avec succès la formation, se voient décerner l'attestation de succès.

## Annexe N 03 : Autorisation d'absence

**Direction Exécutive du Capital Humain  
et du Développement de l'Organisation**

N° \_\_\_\_\_/DCH/DGP/SF

Alger, le

**Note pour : La Direction Exécutive de la Stratégie et de la Prospective**

**Objet** : Formation «English for meeting and négociations »  
**Réf** : Courrier n° 262/DFP/CBA/2020 du 24/08/2020  
**PJ** : Autorisation d'absence

Suite à la reprise par le Centre de Formation de Ben Akoun (CBA) des actions de formation, nous vous informons que la deuxième session de la formation citée en objet est programmée pour la période du 04 au 08/10/2020.

A ce titre, nous vous transmettons, ci-joint, pour signature et retour d'une coipe à nos services l'autorisation d'absence de M.BENBELLIL Abdelmadjid

Recevez, nos salutations distinguées.

**Le Chef de Département Gestion du Personnel /PI**

 مؤسسه التكوین فی مجال الكهرباء و الغاز  
INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ  
Société par actions au capital de 10 000 000,00 D.A  
شركة ذات سهم رأسمالها 10 000 000,00 د.أ  
فیلیه الی گروه سونلغاز س.پ.ا - شركة تابعة لمجمع سونلغاز س.پ.ا

CENTRE DE FORMATION DE BEN AKNOUN

Département Pédagogie et Formation  
Subdivision Administration de la Formation  
N° 37790 /SAF/DPF/CBA<sup>0022</sup>

Fait à Alger, le 13/02/2022

## Attestation de Réussite

Je soussigné, le Directeur du centre de formation de Ben Aknoun, atteste que:

Mme, Mlle, M. : DJABALI AISSA Unité: DCH  
Né(e) le : 28/03/1979 à : HUSSEIN DEY - ALGER

A suivi avec succès l'action de formation :  
"PLD / PROFESSIONNALISATION DES CADRES GRH"

Du : 11/10/2020 Au : 14/10/2021 (Soit : 68 Jours)

La présente attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Le Responsable de l'Action  
S. Bouunis

Le Directeur  
I. Goudj

  
Centre de Recherche et d'Études  
Pédagogiques et de Formation  
IFEG  
G A I F E G

## **Annexe N°05 : Guide d'entretien**

### **Guide d'entretien pour le cadre :**

Ce guide d'entretien est destiné aux Cadre « Chef de Service Formation ». Il servira de support à l'élaboration d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme master en management et entrepreneuriat.

**Q1 : Pourquoi** le Groupe Sonelgaz doit-il former ses salariés, est-ce que c'est uniquement pour respecter une obligation légale où est-ce qu'il peut en profiter avantageusement pour développer les compétences de ses salariés ?

**Q2 :** Survient juste sur le budget, pourriez-vous dire quel est le pourcentage à peu près accordé par le groupe pour la formation de leurs salariés et est-ce qu'il est supérieur ou non à l'obligation légale ?

**Q3 :** Considérez-vous la formation comme une obligation où un investissement ?

**Q4 :** Comment évaluer vous le retour sur l'investissement ?

**Q5 :** Est-ce que vous atteindrez réellement les objectifs stratégiques ?

# Table de matière

**Résumé**

**Remerciement**

**Dédicace**

**Liste des abréviations**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Liste des schémas**

**Liste des annexes**

**Introduction générale**

## **CHAPITRE I :LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

### **Section 01 : L'évolution de Gestion des Ressources Humaines**

1.1.L'évolution de la GRH

1.1.1.L'étape de la révolution industrielle et les problèmes liés au facteur humain

1.1.2.Les courants de pensée

1.1.2.1.L'école classique

1.1.2.2.L'école de relations humaines

1.1.2.3.L'école moderne

1.2. L'évolution de GRH en Algérie

1.2.1. La GRH durant les années 60

1.2.2. La GRH durant les années 70

1.2.3. La GRH durant les années 80-88

1.2.4. La GRH durant les années 90

1.2.5.La GRH à l'heure actuelle

### **Section02 : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines**

2.1. La définition de la gestion des ressources humaines

2.2. Rôles des Ressources Humaines dans le management

2.3. Les objectifs de GRH

2.4. Les activités de la GRH

2.4.1. Recrutement et intégration

2.4.2. L'administration du personnel

2.4.3. La formation

2.4.4. L'évaluation du rendement

2.4.5. La rémunération

2.4.6. La GPEC

2.4.7. La gestion des carrières

2.4.8. La gestion des relations sociales dans l'administration

2.4.9. La gestion des ressources humaines assistée par ordinateur (GRH.AO)

2.4.10. Le système d'information ressources humaines SIRH

### **Section03 : Le rôle de la GRH dans l'adaptation au changement**

3.1. Les transformations de l'environnement

3.1.1. La nouvelle économie

3.1.2. Les changements technologiques

3.1.3. Les changements sociodémographiques

3.1.4. Les changements politico-juridiques

- 3.2. Pourquoi faut-il s'adapter aux changements
- 3.3. Les effets de l'évolution de l'environnement sur la GRH
  - 3.3.1. La responsabilisation des personnes
  - 3.3.2. La flexibilité
  - 3.3.3. La gestion de la rémunération
  - 3.3.4. La formation qualifiante et continue
  - 3.3.5. Le partenariat
- 3.4. L'investissement formation, un levier de valorisation du capital humain
- 3.5. Vers une politique du capital humain, intégrant la formation ?

## **Conclusion**

## **CHAPITRE II : DE L'ORIENTATION STRATEGIQUE RH VERS LE PLAN DE FORMATION**

### **Section 01 : Généralité sur la formation**

- 1.1. Définition de la formation
- 1.2. L'Évolution de la formation
- 1.3. Les objectifs de la formation
  - 1.3.1. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation
  - 1.3.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié
- 1.4. Typologie des actions de formation
- 1.5. Les types de formations en entreprise
  - 1.5.1. Les formations de courte durée
  - 1.5.2. Les formations de longue durée

### **Section 02 : le pilotage stratégique de la formation**

- 2.1. Stratégie de développement de l'entreprise
- 2.2. Stratégie RH de l'entreprise et conduite du dialogue social
- 2.3. Stratégie de compétences
- 2.4. Stratégie de formation
- 2.5. L'analyse des besoins
  - 2.5.1. Le besoin
  - 2.5.2. Les attentes
  - 2.5.3. La demande
- 2.6. Les type des besoins
  - 2.6.1. Les besoins personnels
  - 2.6.2. Les besoins individuels
  - 2.6.3. Les besoins collectifs
- 2.7. Le plan de formation

### **Section 03 : Elaboration et mise en œuvre d'un plan de formation**

- 3.1. Définition du plan de formation
- 3.2. Les objectifs de plan de formation
- 3.3. Le processus du plan de formation
- 3.4. Les différentes étapes du plan de formation
  - 3.4.1. Etape 01 : Définir les axes stratégiques
  - 3.4.2. Etape02 : Identification et analyse des besoins en formation

- 3.4.3. Étape 3 : établir le plan de formation
  - 3.4.3.1. Le contenu du plan de formation
- 3.4.4. Etape 04 : validation du plan de formation
- 3.4.5. Etape 05 : La mise en œuvre
  - 3.4.5.1. Planification des actions prévues au plan
  - 3.4.5.2. Le cahier de charges des formations réalisées par l'entreprise, en interne
  - 3.4.5.3. Le cas particulier des actions terrain de professionnalisation
  - 3.4.5.4. L'achat de formations externes
    - 3.4.5.4.1. Méthodologie de l'appel d'offres
    - 3.4.5.4.1. L'analyse des propositions
- 3.4.6. Etape 06 : L'évaluation du plan de formation
  - 3.4.6.1. Evaluation des actions de formation
    - 3.4.6.1.1. L'évaluation à chaud
    - 3.4.6.1.2. L'évaluation a froid
  - 3.4.6.2. Evaluation du plan de formation
- 3.4.7. Les niveaux d'évaluation

## **Conclusion**

## **CHAPITRE III :Analyse stratégique et opérationnel de la politique de formation**

### **Section 01 : Présentation de l'entreprise**

- 1.1. Historique et Stratégie
- 1.2. Missions et Attributions de la Holding Sonelgaz
- 1.4. La Direction Exécutive du Capital Humain « DCH »
  - 1.4.1. Missions & attributions de la DCH
    - 1.4.1.1. Missions
    - 1.4.1.2. Attributions
  - 1.4.2. Direction Formation
    - 1.4.2.1. Missions
    - 1.4.2.2. Attributions
    - 1.4.2.3. Activités études de développement
    - 1.4.2.4. Activités prévisions & reporting
    - 1.4.2.5. Activités formation du personnel de Holding

### **Section 02 : les orientations stratégiques en matière de formation au sein de groupe Sonelgaz**

- 2.1. La stratégie du groupe Sonelgaz
- 2.2. La stratégie de gestion des ressources humaines
- 2.3. La stratégie GPEC du groupe
- 2.4. La stratégie de formation du groupe
  - 2.4.1. Les instruments de base pour l'élaboration du plan stratégique de formation
  - 2.4.2. Contenu du plan stratégique de formation

### **Section 03 : Plan opérationnel de formation au sein du Groupe**

- 3.1. Identification et analyse des besoins
- 3.2. Le cahier des charges
- 3.3. L'élaboration du plan

- 3.3.1. Architecture générale du plan
- 3.3.2. Contenu du plan
  - 3.3.2.1. Introduction
  - 3.3.2.2. Caractéristiques du plan
  - 3.3.2.3. Les objectifs et prévisions de formation
  - 3.3.2.4. Les prévisions apprentissage et stages pratiques
  - 3.3.2.5. Valorisation du plan
- 3.4. L'étape de validation
- 3.5. La mise en œuvre du plan
  - 3.5.1. Catalogue
    - 3.5.1.2. Les instituts privés de formation
    - 3.5.1.3. A l'étranger
  - 3.5.2. A la carte
  - 3.5.3. la gestion budgétaire de la formation
  - 3.5.4. Le suivi du déroulement de la formation
  - 3.5.5. La gestion Administrative de la Formation
  - 3.5.6. Gestion administrative de la formation
- 3.6. Evaluation de la formation
  - 3.6.1. Evaluation à chaud
  - 3.6.2. Evaluation à Froid

#### **Section 04 : l'étude qualitative**

- 4.1. Méthodologie de recherche
- 4.2. Le choix du projet d'étude
- 4.3. Le choix de la méthode de collecte des données
  - 4.3.1. Présentation de la recherche qualitative
    - 4.3.1.1. Le but de la recherche qualitative
    - 4.3.1.2. Définition d'entretien
    - 4.3.1.3. Types d'entretien
    - 4.3.1.5. Les avantages de l'entretien
    - 4.3.1.6. Les inconvénients de l'entretien
  - 4.3.2. La structure du guide d'entretien et déroulement de l'entretien
    - 4.3.2.1. Le déroulement de l'entretien
    - 4.3.2.2. Le choix de l'interviewé
    - 4.3.2.3. Structure et objectif des guides d'entretiens
    - 4.3.2.4. Analyse et discussion des résultats obtenus
  - 4.3.3. L'analyse et la discussion des résultats de recherche
    - 4.3.3.1. La présentation de l'entretien avec un Cadre « le chef de service de formation »
    - 4.3.3.2. Analyse et synthèse du contenu de l'entretien déroulé avec le Chargé de l'Activité Formation

#### **Synthèse global, discussion des résultats et perspective des recherches**

#### **CONCLUSION GENERALE**

#### **Bibliographie**

#### **Annexes**

