

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

3-1- Présentation de l'entreprise :

SONATRACH est la compagnie algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses métiers en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent.

SONATRACH est la première entreprise du continent africain. Elle est classée 12ème parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2ème exportateur de GNL et de GPL et 3ème exportateur de gaz naturel, ses activités constituent environ 30% du PNB de l'Algérie. Elle emploie 120 000 personnes dans l'ensemble du Groupe.

Aujourd'hui SONATRACH ne conçoit pas de développement économique sans un développement durable.

3.1.1 Historique de la SONATRACH :

SONATRACH (Société Nationale pour le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures) a été créée par le décret N° 63-491 du 31 décembre 1963 paru dans le journal officiel le 10 janvier 1964.

La SONATRACH n'avait alors pour objet que de « préparer et de mettre au point les études préalables à la construction des moyens de transport terrestres, maritimes permettant de véhiculer les hydrocarbures liquides ou gazeux ».

Dans ce contexte, la SONATRACH reste un puissant élément d'intégration nationale, ainsi que la stabilité socioéconomique car l'entreprise a su dès le début des années 70 se lancer dans le vaste secteur des hydrocarbures en ayant recours au raffinage, à la pétrochimie et au traitement du gaz naturel.

Le 22 septembre 1966 ; les missions de l'entreprise ont été élargies à tous les domaines de l'industrie pétrolière à savoir la recherche, la production, la transformation, la commercialisation et le transport des hydrocarbures ;

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

Le 24 Février 1971 fut la date de la nationalisation des hydrocarbures, ou la SONATRACH s'est vue confier la tache de développement de toutes les branches de l'industrie pétrolière et gazière algérienne ;

Le 23 janvier 1998 marque le jour ou la SONATRACH devient une SPA (Société par actions), par décret présidentiel n°98-48 (article 05), dont le capital est détenu totalement par l'état : « SONATRACH dispose d'un capital de deux cent quarante cinq milliards de dinars, entièrement et exclusivement souscrites et libérées par l'état. »¹

C'est ainsi que l'Algérie se constitue un élément économique fondamental, principal source de financement de l'économie, tirant 95 % de ses recettes de l'exploitation et de la vente des hydrocarbures.

3.1.2 Les activités :

Les activités de la SONATRACH touchent les domaines de la recherche, de la production, du transport ainsi que ceux du traitement du gaz naturel et de la commercialisation des hydrocarbures.

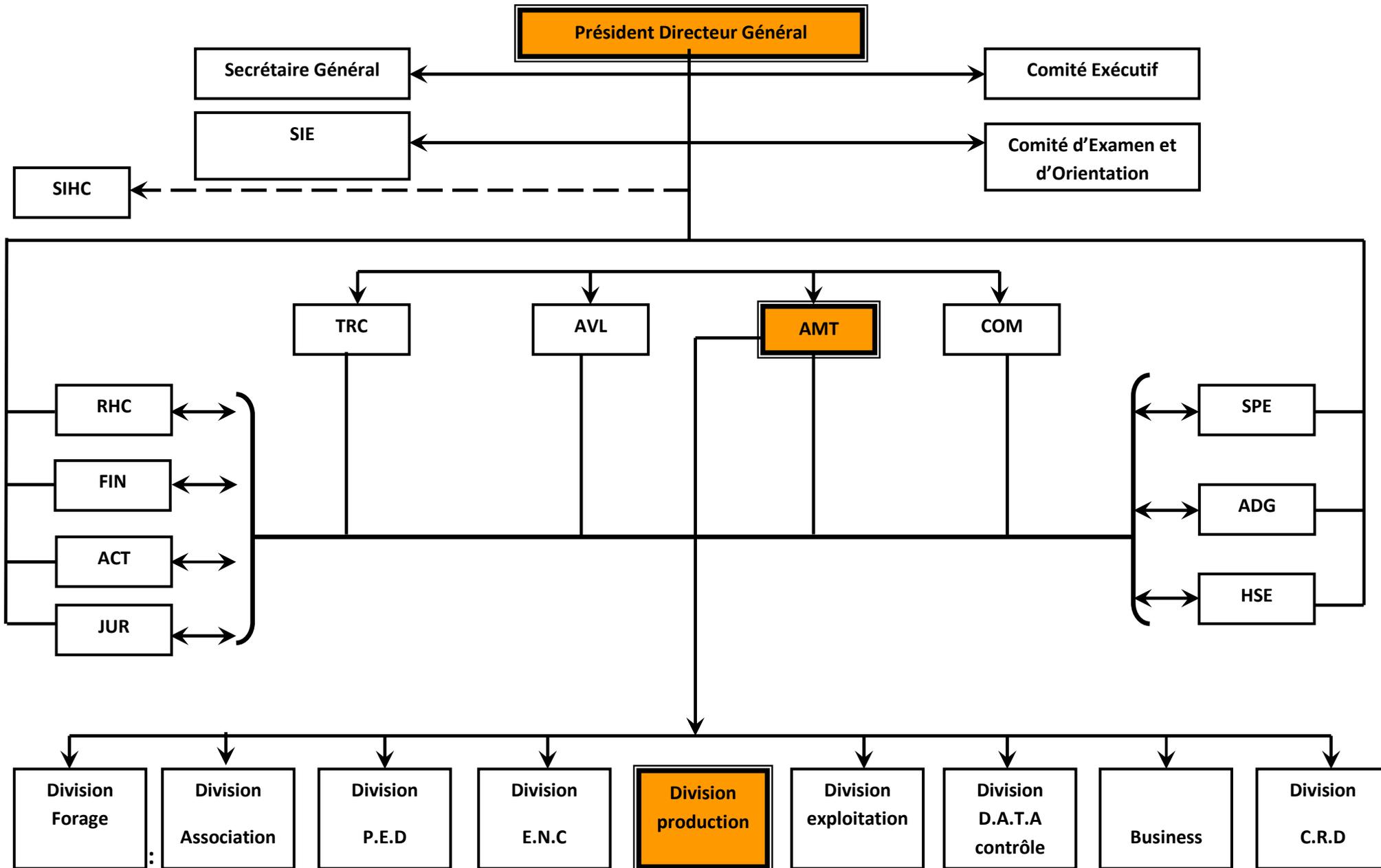
La SONATRACH est structurée autour de quatre grandes activités :

- ✓ Activité amont ;
- ✓ Activité avale ;
- ✓ Activité transport par canalisation ;
- ✓ Activité commerciale.

¹ R.A.D.P, Decret N° 98-48, article 05 du journal officiel.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

Organigramme de l'ensemble de la SONATRACH



Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

La lecture des codes mnémoniques de l'organigramme de la SONATRACH (voir annexe A)

3.1.3 Présentation de la Division Production (DP) :

La Division Production comme son nom l'indique, s'occupe de la production des hydrocarbures et de leur traitement (pétrole, gaz, condensât et gaz de pétrole liquéfiés).

Cette division est placée sous l'autorité hiérarchique du Vice Président Amont.

3.1.3.1 Les structures organiques :

La division Production est composée des structures organiques suivantes :

- ❖ Département Développement des Ressources Humaines ;
- ❖ Département Formation ;
- ❖ Département Réglementation ;
- ❖ Département Gestion Administrative ;
- ❖ Département Gestion Cadres Supérieure ;
- ❖ Département Organisation ;
- ❖ Département Rémunération.

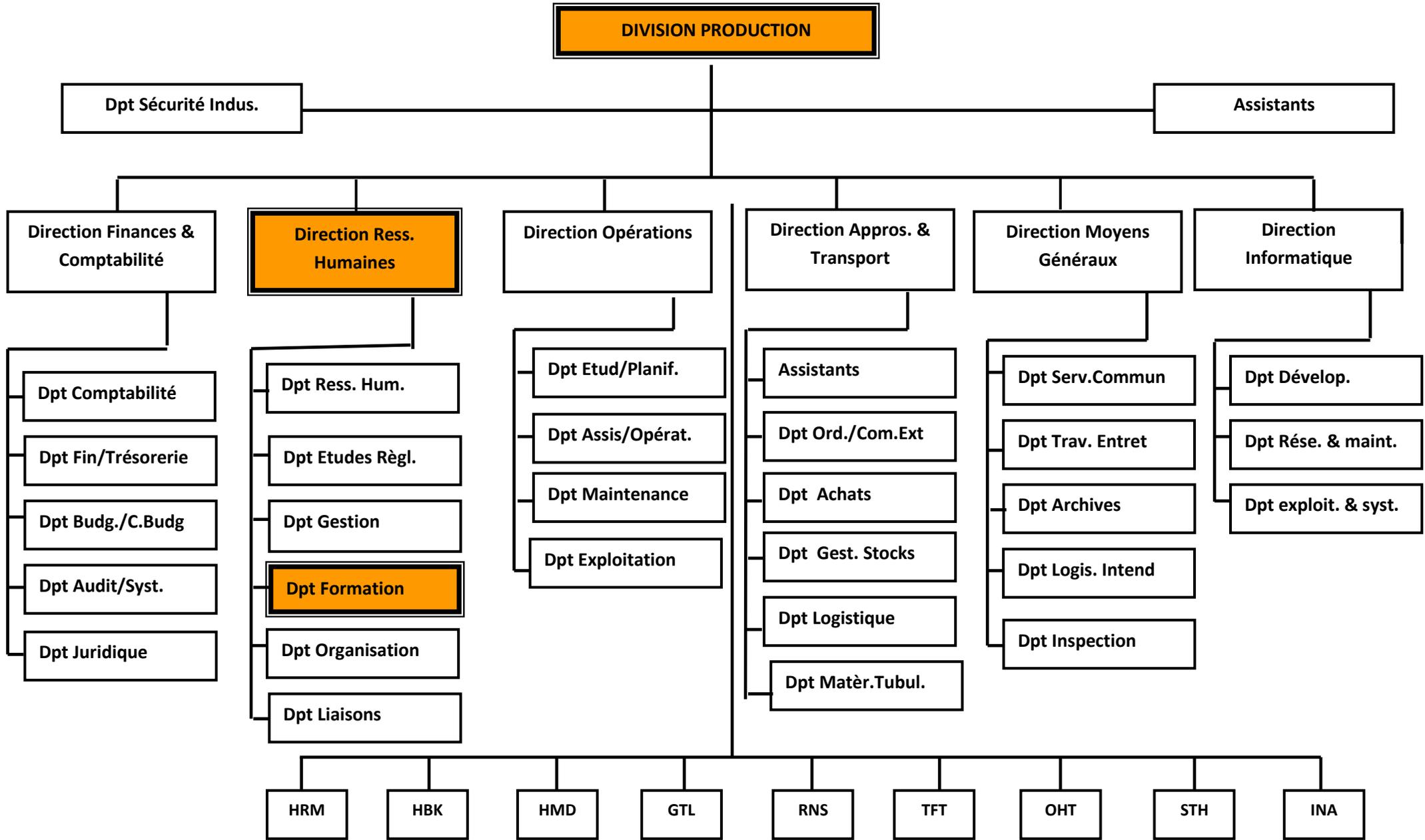
3.1.3.2 Les missions de la Division Production :

La DP a pour missions :

- ❖ Le développement et l'exploitation des gisements d'hydrocarbures situés dans leur quasi-totalité dans le Sud-est Algérien ;
- ❖ La production des hydrocarbures liquides et gazeux (pétrole brut, condensât, GPL et gaz) ;
- ❖ L'exploitation et la maintenance des installations et équipements de production d'hydrocarbures et le maintien des gisements ;
- ❖ La gestion et l'exploitation des raffineries de Hassi Messaoud et In Amenas

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

L'organigramme de la DP



Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

3.1.4 La Direction Ressources Humaines :

La Direction Ressources Humaines a pour missions essentielles :

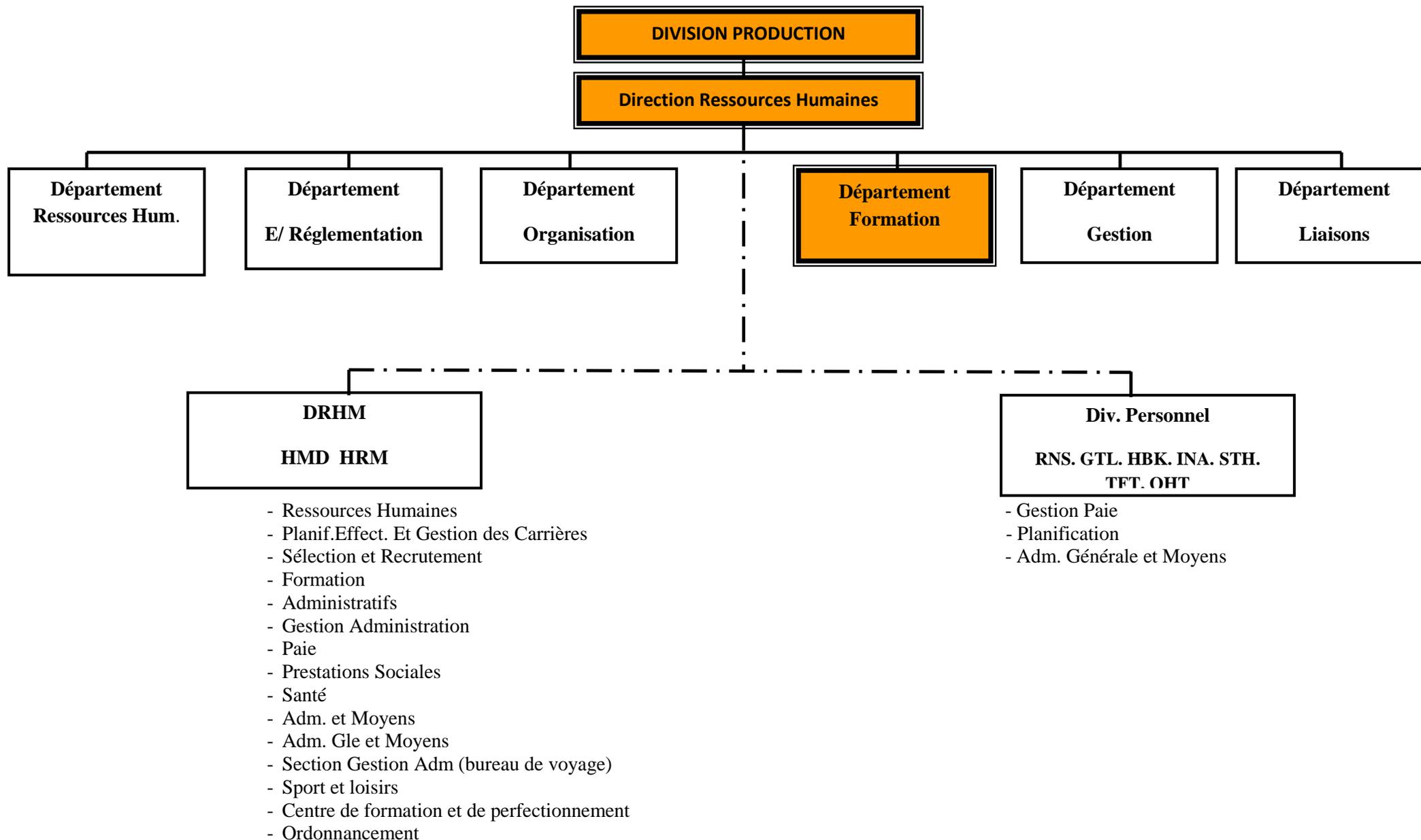
- ❖ La mise en œuvre, au niveau de la Division, des politiques arrêtées par l'Entreprise, en matière de gestion et de développement des Ressources Humaines ;
- ❖ L'application, au niveau de la Division, des textes légaux et réglementaires en matière de gestion et de développement des Ressources Humaines ;
- ❖ L'élaboration et la consolidation des plans annuels et pluriannuels de la Division en matière d'emploi et de développement des Ressources Humaines, et le suivi de leur mise en œuvre ;
- ❖ L'élaboration et la consolidation, au niveau de la Division, des bilans d'exécution des plans ;
- ❖ La mise à disposition du personnel, en temps utile, pour les structures du siège de la Division ;
- ❖ La prise en charge des activités de gestion administrative du personnel du siège de la Division (hormis cadres supérieurs) et le personnel d'encadrement (hormis cadres supérieurs) des Directions Régionales ;
- ❖ L'assurances, aux structures de la Division, dans la prévention et le règlement des conflits socioprofessionnels collectifs et individuels ;
- ❖ L'élaboration du tableau de bord des Ressources Humaine de la Division.

La Direction Ressources Humaines est organisée comme suit :

- Département Ressources Humaines ;
- Département Etudes et Réglementation ;
- Département Organisation ;
- Département Formation ;
- Département gestion ;
- Département Liaisons.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

Organisation de la Fonction RHU à la Division Production



Source : Document interne de la SONATRACH

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

3.1.5 Département Formation :

Le département Formation est chargé de :

- ❖ L'analyse des besoins du Siège de la Division et l'élaboration et/ou la consolidation des plans annuels et pluriannuels de formation correspondants ;
- ❖ L'analyse et la consolidation des plans de formation des Directions Régionales ;
- ❖ La coordination et le suivi des actions de formation du personnel et la Division notamment et la formation à l'étranger ;
- ❖ La constitution et l'actualisation d'une banque de données relatives aux moyens de formation tant nationaux qu'étrangers susceptibles de répondre aux besoins de la Division en la matière ;
- ❖ L'élaboration des bilans périodiques de la formation et l'évaluation des résultats ;
- ❖ L'orientation et le suivi des stagiaires provenant des secteurs de formation et le maintien de relations d'échanges avec ces derniers ;
- ❖ L'élaboration et la tenue à jour des statistiques en matière de formation ;
- ❖ L'assistance aux centres de régionaux de formation de la Division en matière d'objectifs de formation en adéquation avec les perspectives de développement de la Division ;
- ❖ L'élaboration, dans le cadre de la politique en vigueur, des règles et procédures en matière de formation ;
- ❖ Le pilotage et l'évaluation des actions de formation communes aux différentes Directions Régionales ;
- ❖ L'organisation de journées d'études et/ou ateliers d'application ayant un intérêt pour les activités de la Division Production.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

Aussi, le Département Formation est composé de :

a) **L'Activité Ingénierie :**

Elle couvre essentiellement les domaines liés à :

- ❖ Traitement des dossiers importants du département relatifs à la stratégie de Formation (politique de formation) et aux objectifs à réaliser ;
- ❖ Etablissement des prévisions budgétaires de formation ;
- ❖ Elaboration du plan annuel PMTE / Volet Formation ;
- ❖ Elaboration des conventions avec les organismes de formation ;
- ❖ Elaboration des bilans mensuels de réalisation formation ;
- ❖ Etablissement du bilan annuel de réalisation formation ;
- ❖ Etablissement du tableau de bord formation.

b) **L'activité Réalisation et Suivi :**

chargée de :

- ❖ La coordination et le suivi des actions de formation du personnel de la Division ;
- ❖ L'orientation et le suivi des stagiaires provenant des secteurs de formation et le maintien de relations et d'échanges avec ces derniers ;
- ❖ Le pilotage des actions de formation communes aux différentes directions régionales ;
- ❖ L'organisation de journées d'études et/ou ateliers d'application ayant un intérêt pour les activités de branche ;
- ❖ Le maintien de relations permanentes avec les centres de formation ;
- ❖ La gestion des contrats de formation ;
- ❖ La gestion administrative des stagiaires ;
- ❖ Le suivi administratif et financier des formations en Algérie et à l'étranger.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

3.1.6 La formation au sein de la division production :

3.1.6.1 Domaines d'Activité :

La formation a pris en charge les besoins inhérents aux activités de base de la Division Production, tels que le perfectionnement du personnel aux puits dans les domaines de la maintenance, HSE, production, etc.... et les activités de soutien, telles que l'acquisition par les cadres financiers des techniques et procédures liées aux nouvelles normes comptables internationales.

3.1.6.2 Catégories socioprofessionnelles :

Les actions de formation sont destinées à toutes les catégories socio – professionnelles à des degrés différents, l'objectif est d'assurer:

- une continuité dans le développement du capital Ressources Humaines;
- La détection des hauts potentiels et préparation à la relève;
- L'accompagnement du personnel dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

3.1.6.3 Cycles de formation :

Les cycles de formation de courte durée et des formations alternées sont plus fréquents, l'objectif étant l'initiation, le perfectionnement et la mise à niveau. Le recours aux formations de courte durée et alternées ne nécessitent pas de mobiliser de personnel sur une longue durée.

Les cycles de formation de longue durée ont pour objectifs la spécialisation, la préparation à la relève, la consolidation et la qualification.

3.1.6.4 Centre de formation :

En matière de recours aux organismes de formation, l'option privilégiée est:

- L'utilisation optimum des infrastructures du Groupe SH (IAP, CPE Arzew, CPE Alger, CF HRM, CF HMD, Naftogaz etc.);

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

- La domiciliation en Algérie des formations de spécialisation (telles que les formations de Master et spécialisation des Ingénieurs);

3.1.6.5 Evolution des besoins de formation :

Les besoins en formation sont en constante évolution. Les prévisions 2006 en terme de participations s'élèvent à 12 930 mises en formation, pour un volume pédagogique de 12 367 H/M. Le coût de ces actions est estimé à 1 175 528 KDA**.

Ces besoins s'inscrivent dans la continuité du développement du capital Ressources Humaines, la spécialisation de certaines catégories socio – professionnelles et la préparation du personnel au nouveau contexte:

- Interne (politique et culture de l'entreprise)
- Externe (loi sur les hydrocarbures, ouverture du pays aux investissements et concurrents étrangers)

** Chiffres non validés.

Les prévisions en matière de formation pour l'année 2006 attestent de la volonté de l'entreprise d'investir dans ces actions.

Catégorie de formation :

- Actions d'adaptation au poste de travail ;
- Actions liées à l'évolution des métiers et technologie ;
- Actions liées au développement des compétences.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

3.1.7 La politique de formation de la SONATRACH :

Pour atteindre ses objectifs, assurer d'une façon concrète, continue et efficiente ses missions, la SONATRACH doit s'appuyer sur un personnel qualifié et performant.

La politique de formation à la SONATRACH a pour finalité le développement des ressources humaines afin que l'entreprise dispose d'un personnel répondant aux normes de qualification imposées par son activité et son développement.

L'amélioration constante du niveau de qualification constitue donc l'axe central de la politique de formation de cette entreprise.

3.1.8 Types de formation :

3.1.8.1. Formation avant recrutement :

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

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

3.1.8.2. Formation perfectionnement :

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

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

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

3.1.8.3. Formation fournisseur :

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

3.1.8.4. Formation dans le cadre de l'induction :

Ces actions visent l'acquisition d'un vocabulaire et de connaissances de base liées à un poste de travail, les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction destinée à leur permettre une intégration harmonieuse au sien de l'Entreprise. Leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période.

3.1.8.5. Formation corporate :

C'est la formation collective de tous les personnels

3.1.9 La durée de la formation :

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

➤ **Les formations courtes durées :**

Est considérée comme une formation de courte durée, toute action dont la durée globale est inférieure à 3 mois en continu tel que : les séminaires, perfectionnement de plusieurs semaines en discontinue...

➤ **Les formations longues durées :**

Est considérée comme formation de longue durée toute action dont la durée globale est égale ou supérieure à 3 mois en continue tel que : la formation interne qualifiante et la formation externe diplômante.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

3.1.10 Les lieux de formation :

❖ Les centres de formation de l'entreprise :

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

❖ En Algérie :

Ce sont les centres inter entreprise, organismes publics, organismes privées,...

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

❖ A l'étranger :

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

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

3.1.11 Planning d'élaboration du plan :

Tableau 3 : l'élaboration du plan

	Action	Acteur	Outil	Echéance
Identification des besoins	Pour les besoins individuels: Renseigner les fiche de besoins individuels	Chef hiérarchique direct	Fiche des besoins Individuels	31 juillet
	Pour les besoins collectifs Démarche d'identification des besoins collectifs	- Chargé de la formation - Expert métier	Cahier des charges de besoins collectifs	
Consolidation et analyse des besoins	Consolidation des besoins de formation	Chargé de la formation	- Tableau de synthèse des besoins en formation	15 septembre
	Hierarchisation des besoins	Chargé de la formation	- Matrice de décision	
Validation & Arbitrage	1 ^{ère} Validation (UBO)	- Responsable formation - Responsable de la structure opérationnelle	- Tableau de synthèse des besoins formation	15 Octobre
	2 ^{ème} Validation (Activité)	- Responsable formation Structure - Responsable formation Activité	- Tableau de synthèse des besoins formation	
	3 ^{ème} Validation (Central)	- Activités - D. Formation /DCG-RH	- Tableau de synthèse des besoins formation	

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

3.2 Le cadre méthodologique :

Pour mieux connaître l'avis du personnel de la SONATRACH/DP sur l'importance de la formation dans le développement de leurs compétences, nous avons mené une enquête au siège de la DP situé à Alger et plus exactement à Djenane El-Malik, Hydra.

3.2.1 Objectifs de l'enquête :

Notre enquête vise les objectifs suivants :

- Avoir l'avis du personnel sur les conditions du déroulement d'une action de formation d'une manière générale ;
- Déterminer l'importance de la formation dans le développement de leurs compétences et notamment sur leurs savoirs, savoir-faire et comportement ;
- Déterminer le niveau de satisfaction du personnel à l'issue de la formation.

3.2.2 Choix de l'échantillon :

Vu les contraintes géographiques liées à la dispersion des unités de la SH/DP et le manque de moyens à la disposition dans cette modeste recherche, nous avons été contraints de choisir un échantillon à deux degrés, le premier degré est la direction ressource humaine, et les deuxième, un échantillon dans la direction ressource humaine de 50 personnes sur une population de 1000 agents formés et cela seulement au niveau du siège de la division production sis à Alger.

Il ressort de notre opération que seulement 35 questionnaires ont été renseignés en raison de :

- 10 questionnaires ont été annulés, vu le manque de réponses ;
- 5 questionnaires n'ont pas été récupérés vu que les personnes sont parties en mission et cela avant de les avoir renseigné.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

3.2.3 Architecture du questionnaire :

Le contenu de notre questionnaire se présente comme suit :

3.2.3.1 Une présentation :

Elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, il était utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.

3.2.3.2 Les questions :

Le questionnaire comporte :

- Des questions fermées : ou l'interrogé devait choisir une réponse parmi celles proposées ;
- Des questions semi-ouvertes : ou l'interrogé pouvait choisir une réponse parmi celles données ou en proposer d'autres ;
- Des questions ouvertes : ou l'interrogé pouvait prendre la parole et donner son avis.

Toutes ces questions portent sur :

- Les conditions du déroulement de l'action de formation ;
- L'impact de la formation sur le développement des compétences à l'issue de la formation ;
- Le niveau de satisfaction à l'issue de la formation.
- A la fin du questionnaire, une fiche signalétique destinée à recueillir des informations sociodémographiques.

3.2.3.3 Test du questionnaire :

Au préalable, un test a été effectué sur 10 personnes dans le but de vérifier :

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

- Si les questions étaient bien comprises ;
- Si les termes utilisés sont assimilables ;
- S'il y a une cohérence dans l'enchaînement des questions posées.

Après ce test, on a apporté quelques corrections afin que le questionnaire soit parfaitement compréhensible.

3.2.4 Déroulement de l'enquête :

L'enquête s'est étalée sur une période de 7 jours soit du 29/04/2015 au 06/05/2015.

Chaque jour pendant une semaine, nous avons distribué des questionnaires avec l'aide de 2 personnes.

Les réponses étaient anonymes pour ne pas heurter la sensibilité de chacun.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

3.3.analyse du sondage interne :

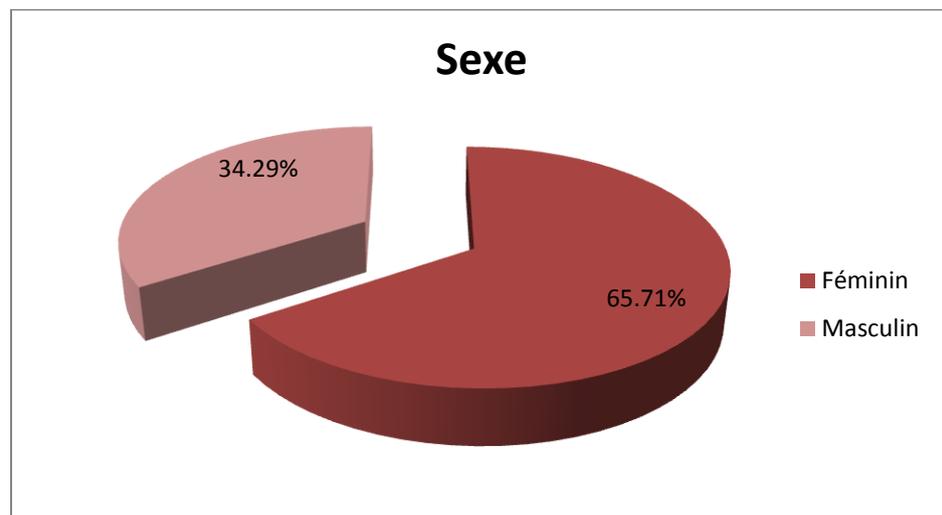
3.3.1.Répartition de l'échantillon selon le sexe :

Nous allons analyser l'échantillon par sexe, pour connaître la distribution des hommes par rapport aux femmes au niveau de la direction ressources humaines dans la division Production SONATRACH.

Tableau 4 Répartition de l'échantillon selon le sexe :

Sexe	Fréquences	Pourcentage
Féminin	23	65.71%
Masculin	12	34.29%
Total	35	100%

Figure 2 Répartition des enquêtés selon le sexe



Nous constatons que le pourcentage des hommes est presque la moitié par rapport aux femmes, 23 individus sont de sexe féminin, soit un taux de 65.71%. Les restants sont de sexe masculin représentés quand à eux par 34.29% de l'échantillon.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

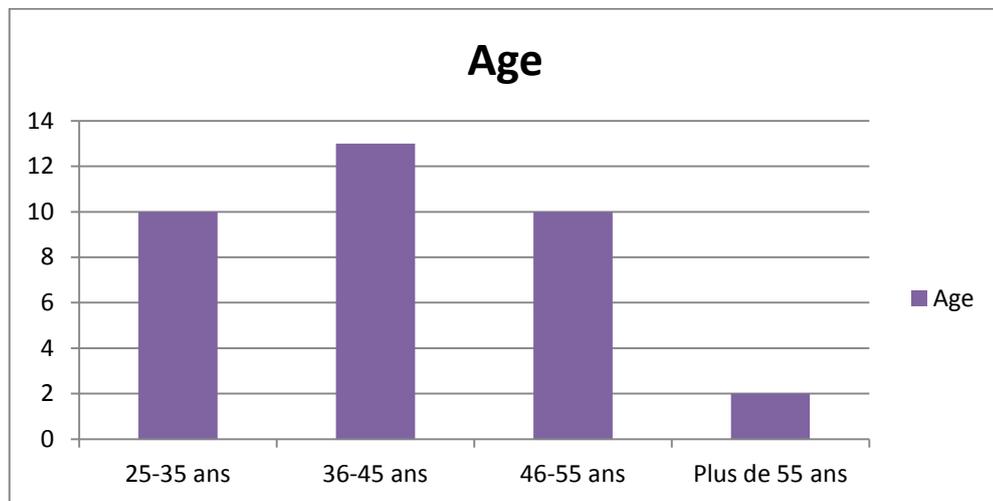
3.3.2. Répartition de l'échantillon par âge :

En revanche, la répartition de l'échantillon par âge est indiquée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5 Répartition des employés par âge :

Age	Fréquences	Pourcentages
36-45 ans	13	37.14%
25-35 ans	10	28.57%
46-55 ans	10	28.57%
Plus de 55 ans	2	5.72%
Total	35	100%

Figure 3 Répartition des enquêtés par âge



La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est celle des « 36-45 ans » avec un taux de 37.14% ; suivie par celle de « 25-35 ans », et celle de « 46-55ans » avec un taux respectif de 28.57% chacune. Enfin 5.72% des interrogés sont âgés de plus de 55 ans.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

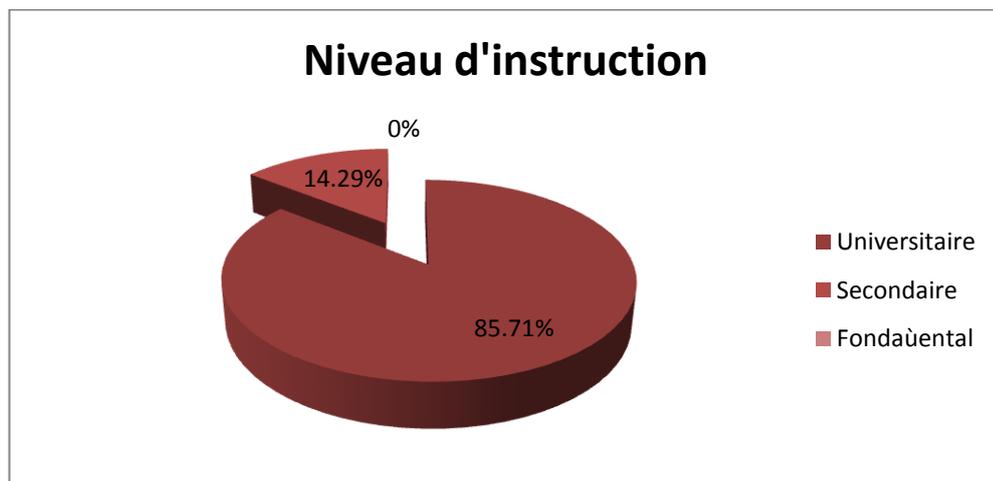
3.3.3. Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction :

La distribution de l'échantillon par niveau d'instruction est représentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 Répartition des employés par niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquences	Pourcentages
Universitaire	30	85.71%
Secondaire	5	14.29%
Fondamental	0	0%
Total	35	100%

Figure 4 schéma représentatif du niveau d'instruction



Dans notre échantillon, il existe un nombre très élevé des personnes qui ont un niveau d'instruction universitaire, avec un taux de 85.71%, en revanche, 14% ont un niveau de secondaire.

Cela dit, la plupart des personnes interrogées ont un niveau supérieur ce qui pourrait être considéré comme un atout stratégique en matière de ressources humaines pour l'entreprise.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

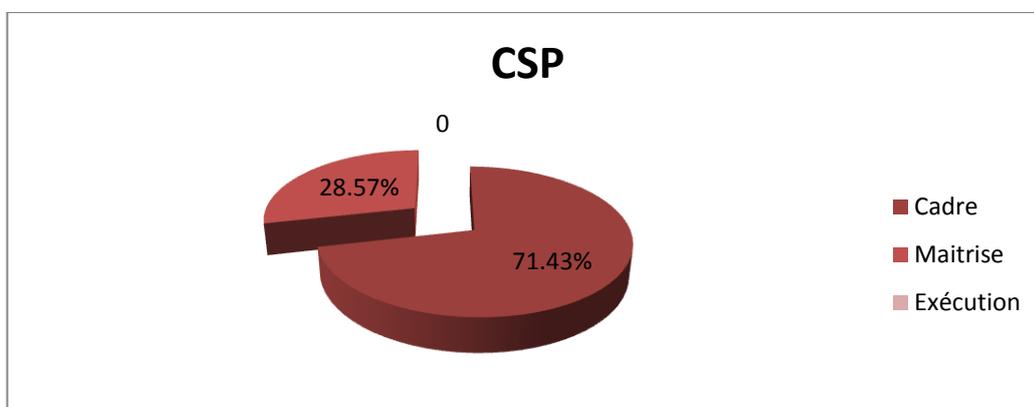
3.3.4. Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle :

Le tableau ci-dessous nous présente la répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle

Tableau 7 Répartition des employés par catégorie socioprofessionnelle :

CSP	Fréquences	Pourcentages
Cadre	25	71.43%
Maîtrise	10	28.57%
Exécution	0	0%
Total	35	100%

Figure 5 schéma représentatif de la catégorie socioprofessionnelle



Nous remarquons qu'il existe une relation positive entre le niveau d'instruction et la catégorie socio professionnelle. Nous constatons cette relation par rapport à la prédominance de la catégorie des cadres qui représentent 71.43% contre 28.57% de la catégorie de Maitrise.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

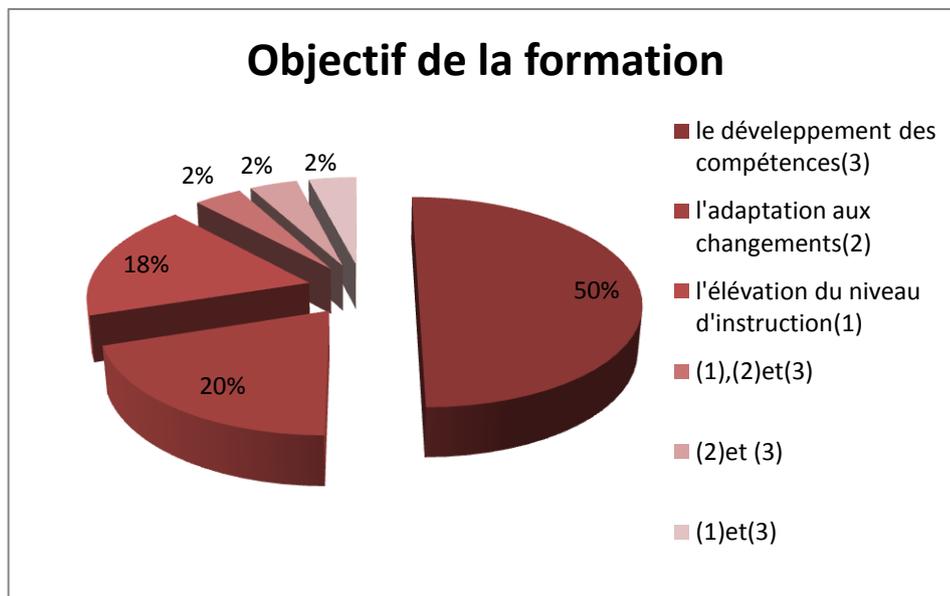
3.3.5.Appréciation des enquêtés par rapport à la formation :

Le tableau ci-dessous est un récapitulatif, il présente les fréquences et les pourcentages des personnes répondants, sachant qu'une personne peut opter pour plusieurs réponses :

Tableau 8 l'objectif de la formation :

L'objectif de la formation	Fréquences	Pourcentages
Le développement des compétences (3)	25	50%
L'adaptation aux changements (2)	10	20%
L'élévation du niveau d'instruction (1)	9	18%
(1), (2) et (3)	2	4%
(2) et (3)	2	4%
(1) et (3)	2	4%
Total	50	100%

Figure 6 Schéma représentatif des objectifs de la formation



Nous notons que 50% des personnes pensent que la formation est nécessaire pour le développement des compétences, qui est le but de notre recherche et notre thème, nous remarquons aussi que la plupart de ces personnes ont exprimé un besoin important en formation pour le développement de leurs qualifications dans les domaines de leurs activités.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

Nous remarquons donc que la majorité des interrogés sont conscients de l'importance de la formation, qui constitue pour eux le meilleur moyen pour développer leurs compétences afin de savoir comment aborder et résoudre les problèmes de travail devant les différents changements technologique que connaît leur entreprises.

Par contre 20% pensent qu'elle est nécessaire pour l'adaptation aux changements, 18% seulement pensent qu'elle est nécessaire pour l'élévation du niveau d'instruction, cela veut dire qu'ils sont satisfait de leurs niveaux.

Le reste des enquêtés représentent trois (03) types d'attitudes :

- Le premier pense que la formation est nécessaire pour :
 - ❖ L'élévation du niveau d'instruction ;
 - ❖ L'adaptation aux changements ;
 - ❖ Le développement des compétences.
- Le second dit que la formation est nécessaire pour :
 - ❖ L'adaptation aux changements ;
 - ❖ Le développement des compétences.
- Le troisième dit que la formation est nécessaire pour :
 - ❖ L'élévation du niveau d'instruction ;
 - ❖ Le développement des compétences.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

3.3.6. La sélection des personnels pour la formation :

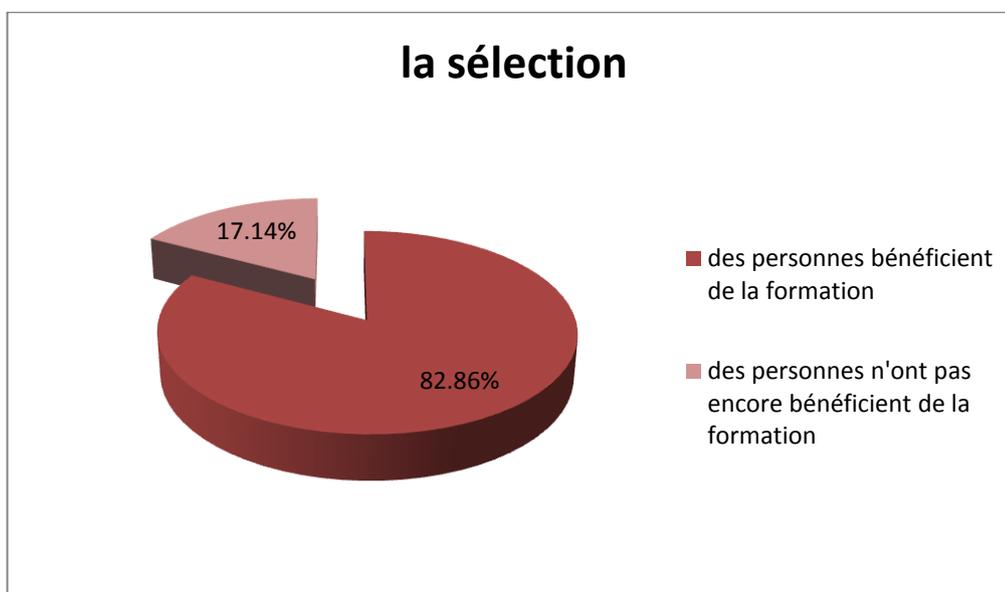
En premier lieu, nous avons interrogé les personnes de notre échantillon s'ils avaient déjà subi une formation durant leur carrière.

Les réponses fournies par l'enquête sont indiquées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 9 la sélection des personnes en formation (1) :

La sélection	Fréquences	Pourcentages
Des personnes bénéficient de la formation	29	82.86%
des personnes n'ont pas encore bénéficient de la formation	6	17.14%
Total	35	100%

Figure 7 Personnes ayant subi une formation



Nous remarquons que 85.86% des personnes ont déclaré avoir bénéficié d'une formation, contre 17.14% qui ont donné un avis contraire. En ce qui concerne les modalités de validation de leurs demandes de formation, les résultats obtenus sont indiqués dans el tableau suivant :

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

Les modalités de sélection du personnel à former (2) :

Tableau 10 la sélection des personnels :

Les modalités de sélection du personnel à former	Fréquences	Pourcentages
Sur décision de la hiérarchie	23	65.71%
Sur demande individuelle	10	28.58%
Autre (formation avant recrutement)	2	5.71%
Total	35	100%

Nous remarquons qu'il existe un pourcentage très élevé (65.71%) dont leur formation a été décidée par la hiérarchie, par contre 28.58% seulement qui ont bénéficié d'une formation sur demande individuelle, et 5.71% des personnes ont bénéficié de la formation avant recrutement.

Nous relevons donc que la décision de la formation des RH reste largement dominé par la décision de la hiérarchie et n'émane pas des besoins des personnes concernées.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

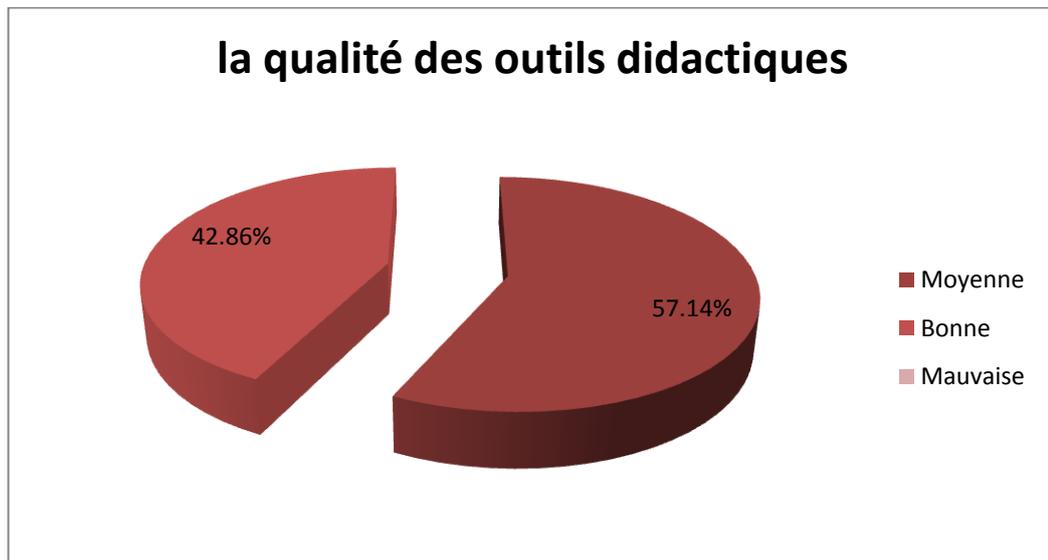
3.3.7. La qualité des outils didactiques utilisés dans la formation :

Nous allons voir dans le tableau ci-dessous les opinions des employés à l'égard de la qualité des outils didactiques utilisés dans la formation :

Tableau 11 la qualité des outils didactiques :

Qualité	fréquences	Pourcentages
Moyenne	20	57.14%
Bonne	15	42.86%
Mauvaise	0	0%
Total	35	100%

Figure 8 La qualité des outils didactiques



Nous notons que tous les interrogés de notre échantillon sont satisfaits des outils didactiques utilisés dans le déroulement de la formation puisque 57.14% des personnes ont déclaré que les outils utilisés sont de qualité juste moyenne contre 42.86% qui ont apprécié positivement ces outils.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

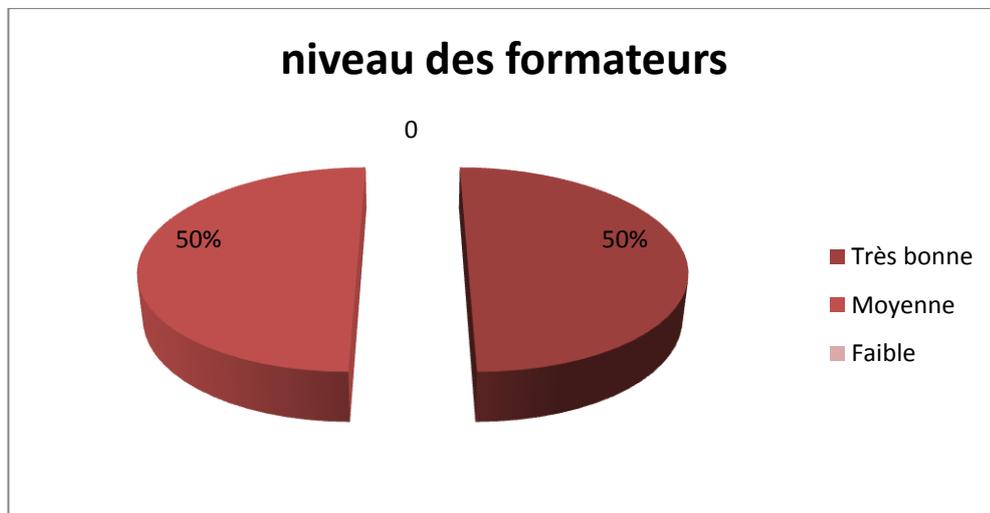
3.3.8. La qualité de la prestation des formateurs :

Nous allons étudier maintenant les avis des employés concernant le niveau des formateurs ayant assuré les actions de formation pour le compte de ces employés:

Tableau 12 Appréciation du niveau des formateurs :

Niveau des formateurs	Fréquences	Pourcentages
Très bonne	16	50%
Moyenne	16	50%
Faible	0	0%
Total	32	100%

Figure 9 La qualité de la prestation des formateurs



La moitié des agents interrogés, soit 50%, trouve la qualité de prestation des animateurs est bonne et les autres (50%) l'apprécie moyennement.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

Devant cette situation, on peut dire que l'entreprise ne peut prendre à la légère le choix des formateurs, car ces derniers sont des intermédiaires entre l'information offerte et les agents en formation. Pour bien véhiculer le contenu d'un programme de formation, il est nécessaire de s'offrir des formateurs qui possèdent une expérience professionnelle, et des qualifications nécessaires pour assurer la transmission des connaissances théoriques et pratiques afin d'atteindre les objectifs fixés pour cette formation.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

3.3.9. La démarche de procédure de la définition des besoins en formation :

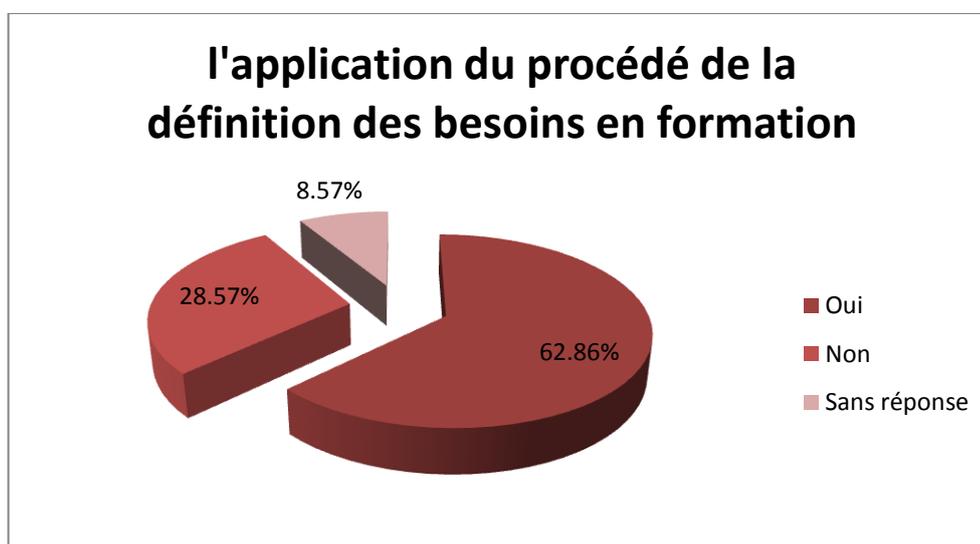
Nous allons vérifier la démarche suivie par l'entreprise dans la définition des besoins en formation.

Les résultats obtenus sont consignés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 13 Le procédé de la définition des besoins en formation :

L'application du procédé de la définition des besoins	Fréquences	Pourcentages
Oui	22	62.86%
Non	10	28.57%
Sans réponse	3	8.57%
Total	35	100%

Figure 10 Démarche de la définition des besoins en formation



Nous remarquons que la plupart des interrogés (62.86%) ont déclaré que l'entreprise a appliqué une démarche précise pour faire un procédé de la définition de leurs besoins en formation contre (28.57%) qui ont émis un avis contraire.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

Nous relevons donc que le besoin de formation pour le personnel de la DP/SH est une nécessité, qui constitue le seul moyen pour l'expression des différentes formes de besoins en matière de connaissances générales et spécifiques, et leurs aptitudes professionnelles.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

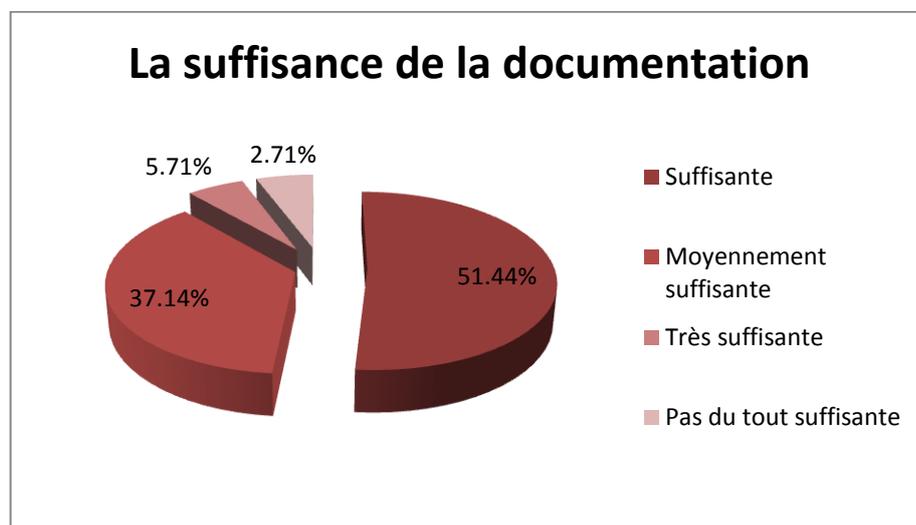
3.3.10.la richesse de la documentation :

Le tableau ci-dessous nous présente les opinions des interrogés concernant la suffisance et la richesse de la documentation utilisé au courant de la formation :

Tableau 14 la suffisance de la documentation :

la suffisance de la documentation	Fréquences	Pourcentages
Suffisante	18	51.44%
Moyennement suffisante	13	37.14%
Très suffisante	2	5.71%
Pas du tout suffisante	2	5.71%
Total	35	100%

Figure 11 La suffisance de la documentation



Cette étude porte sur la relation entre les attentes des employés et les documents mis en œuvre au déroulement de la formation offerts, telle que 51.44% de la totalité pensent que ces documents sont suffisants, par contre sauf 5.71% des interrogés pensent que ces documents sont très suffisant, des autres (5.71%) pensent que ces documents sont insuffisants et 37.14% ont dit qu'ils sont moyennement suffisant.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

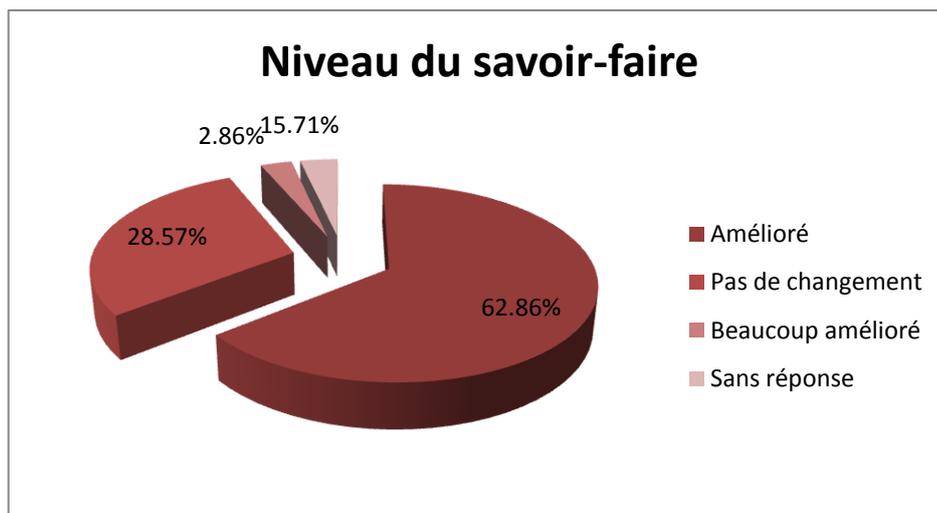
3.3.11.L'habilité de l'employé à l'issue de la formation :

Dans notre objectif qui consiste à savoir l'impact des actions de formation sur le développement des compétences du personnel, nous allons analyser l'écart entre le savoir faire su personnel et le poste de travail occupé :

Tableau 15 le niveau du savoir-faire après la formation :

Niveau du savoir faire	Fréquences	Pourcentages
Amélioré	22	62.86%
Pas de changement	10	28.57%
Beaucoup amélioré	1	2.86%
Sans réponse	2	5.71%
Total	35	100%

Figure 12 Le savoir-faire après la formation



Les résultats du tableau ci-dessus nous montrent clairement que la grande majorité des interrogés formés (62.86%) ont affirmé que leurs niveau du savoir faire s'est amélioré par rapport aux taches effectuées dans leurs poste de travail,

Par contre 2.86% des interrogés ont dit que leurs niveau s'est beaucoup amélioré, et 28.570% ont déclaré qu'il y'avait pas de changement.

Nous pensons que le développement des compétences est le chemin le plus court pour arriver à des performances individuelles et collectives, qui auront un impact direct et surtout positif sur l'efficacité de la DP/SH.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

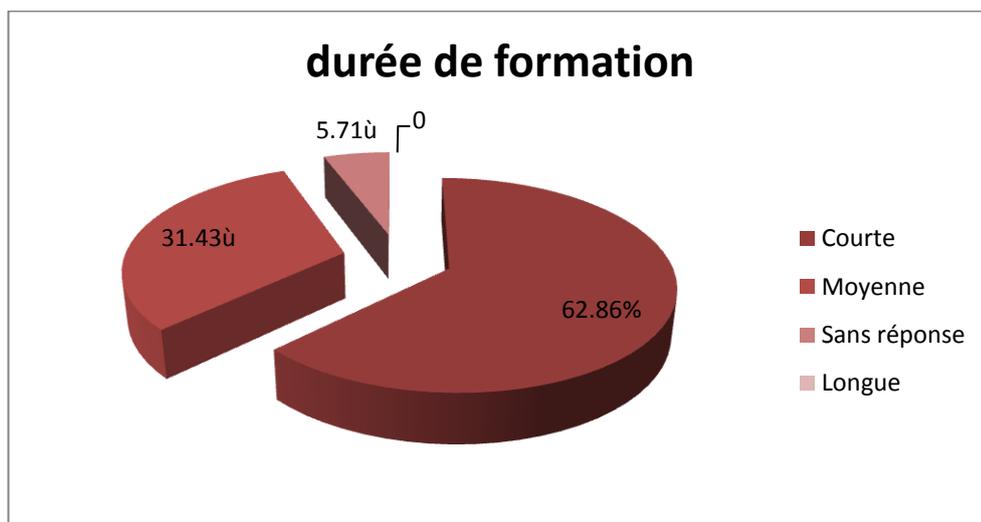
3.3.12. La durée de la formation :

Cette question est posée pour évaluer les méthodes pédagogiques de la formation :

Tableau 16 la durée de la formation :

Durée de formation	Fréquences	Pourcentages
Courte	22	62.86%
Moyenne	11	31.43%
Longue	0	0%
Sans réponse	2	5.71%
Total	35	100%

Figure 13 La durée de la formation



Dans le tableau ci-dessus, nous voyons que la grande majorité des employés de l'entreprise (62.86%) trouvent que la durée de la formation est courte, alors que personne n'estime le contraire. d'autres réponses ont été retenues (31.43%) qui considèrent cette durée comme convenable.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

Cette situation peut être expliquée par les coûts de la formation par rapport à la durée, et d'autre part il s'agit de tenir compte des contraintes des horaires de travail, c'est-à-dire si la durée n'est pas adéquate elle peut constituer des handicaps pour le fonctionnement de l'activité de l'entreprise.

Nous pouvons dire aussi, que la durée de la formation constitue un élément important qui contribue à la bonne réalisation, avec efficacité.

Et là, nous pouvons dire qu'il s'agit de faire un équilibre entre le volume du programme de formation, et la durée nécessaire pour sa réalisation d'une façon objective.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

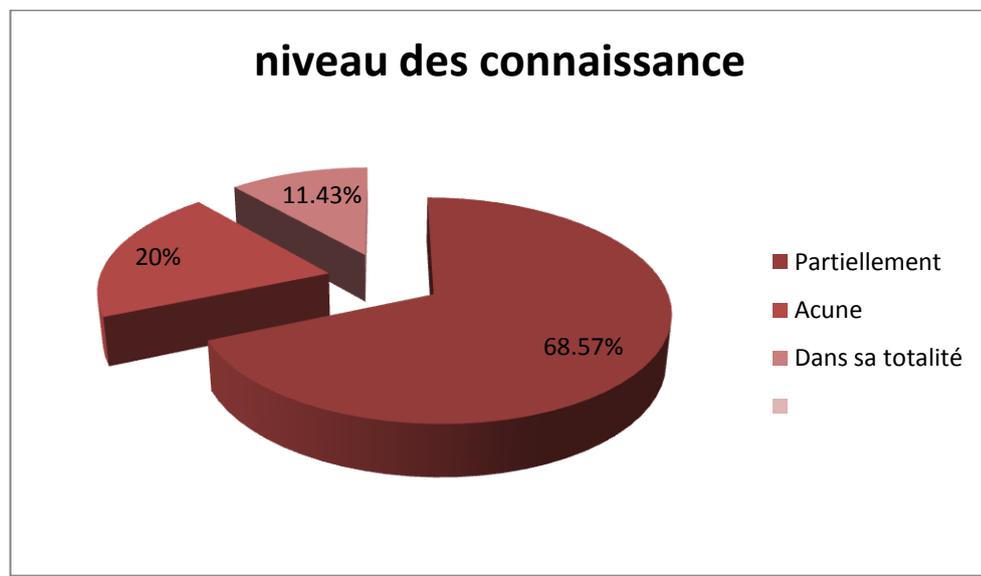
3.3.13. Niveau de connaissance appliqué :

Nous allons voir maintenant le niveau des connaissances acquises lors de la formation :

Tableau 17 le niveau des connaissances appliquées :

Niveau des connaissances	Fréquences	Pourcentages
Partiellement	24	68.57%
Aucune	07	20%
Dans sa totalité	04	11.43%
Total	35	100%

Figure 14 Le niveau des connaissances



Les résultats du tableau ci-dessus nous montrent que la majorité des employés (68.57%) ont appliqué une partie des connaissances acquise lors de leurs formations dans le poste de travail, par contre 20% des employés n'ont rien appliqué, et 11.43% les ont mis en œuvre dans le cadre de leur travail.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

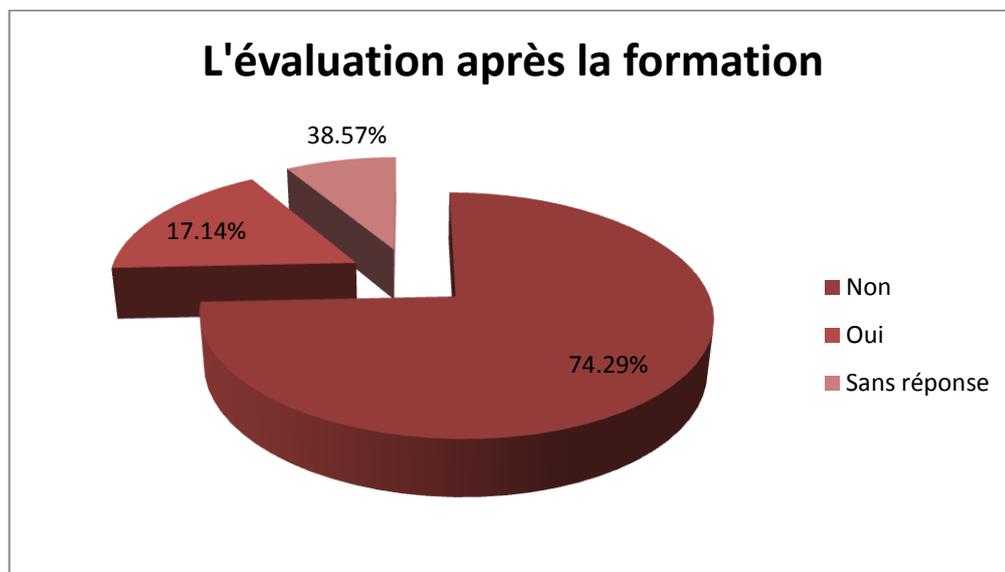
3.3.14.L'évaluation après la formation :

Nous avons posé une question sur l'évaluation des employés après la formation, dont les résultats sont indiqués dans le tableau ci-dessous :

Tableau 18 l'évaluation après la formation :

L'évaluation après la formation	Fréquences	Pourcentages
Non	26	74.29%
Oui	6	17.14%
Sans réponse	3	8.57%
Total	32	100%

Figure 15 L'évaluation après la formation



Nous remarquons que 74.29% des interrogés ne sont pas évalués, à l'issue de leur formation, alors la que 17.14% le sont.

Cela veut dire qu'ils se sentent d'un manque de control et d'évaluation par leurs supérieures.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

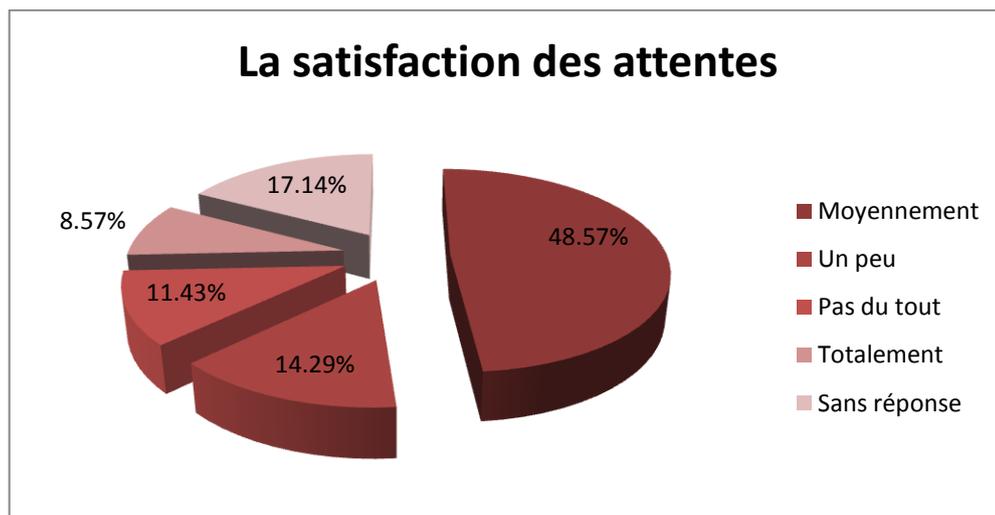
3.3.15. La satisfaction des attentes des employés formés :

Nous allons voir les avis des employés concernant l'atteinte de leurs attentes :

Tableau 19 l'atteinte des attentes :

l'atteinte des attentes	fréquences	Pourcentages
Moyennement	17	48.57%
Un peu	5	14.29%
Pas du tout	4	11.43%
Totalement	3	8.57%
Sans réponse	6	17.14%
Total	35	100%

Figure 16 La satisfaction des attentes



D'après le tableau nous constatons que la majorité des répondants ont dit que leurs attentes sont moyennement atteintes avec un taux de (48.57%), par contre 11.43% des répondants ont déclaré que ces attentes ne sont pas du tout atteintes.

Cela veut dire que les employés de la DP/SH ne sont pas satisfaits de la situation du travail car ils se sentent toujours d'un manque de qualification.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

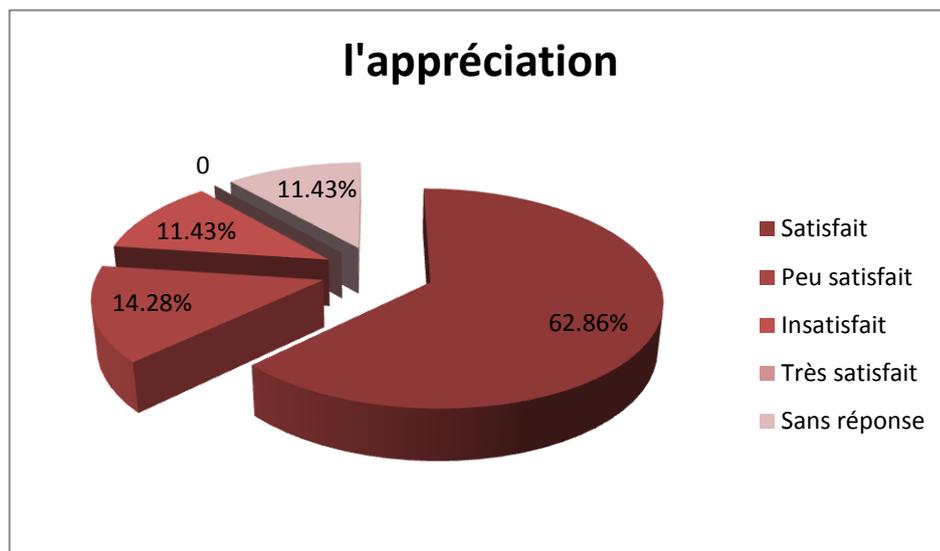
3.3.16.L'appréciation de la formation :

Nous avons vu les avis des interrogés à l'issue de la formation :

Tableau 20 l'appréciation de la formation :

L'appréciation de la formation	Fréquences	Pourcentages
Satisfait	22	62.86%
Peu satisfait	5	14.28%
Insatisfait	4	11.43%
Très satisfait	0	0%
Sans réponse	4	11.43%
Total	35	100%

Figure 17 L'appréciation de la formation



Les résultats du tableau ci-dessus nous montrent clairement que la grande majorité des agents formés interrogés sont satisfaits de leur formation et 14.28% estiment qu'ils sont peu satisfaits, contre 11.43% qui sont insatisfaits de la formation subie.

L'appréciation du degré de satisfaction constitue un facteur majeur pour mener à des actions d'amélioration.

Donc là, il s'agit donc d'améliorer le dispositif de formation pour mieux répondre aux besoins futurs des salariés à former.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

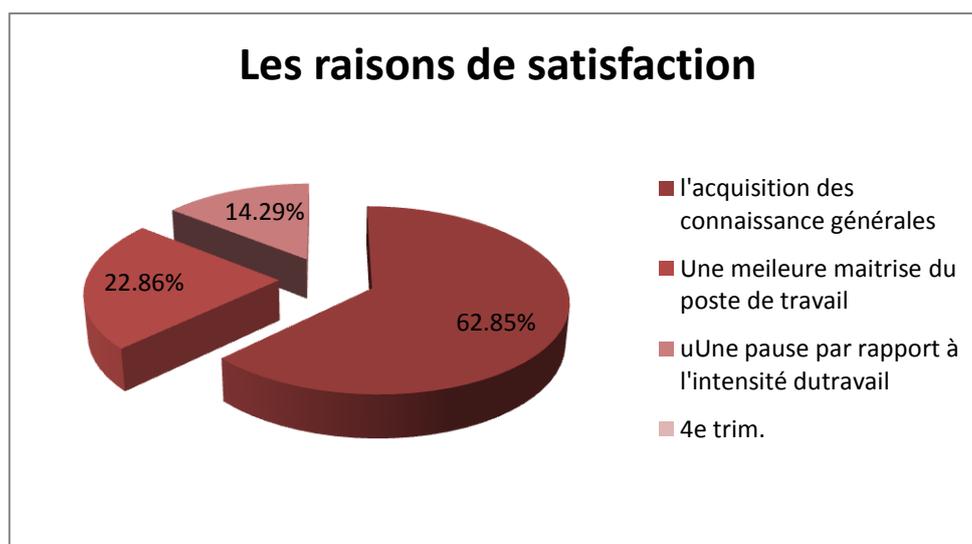
3.3.18. Les raisons de satisfaction :

Les raisons de satisfaction des employés ç l'issue de la formation :

Tableau 21 les raisons de satisfaction :

Les raisons de satisfaction	Fréquences	Pourcentages
L'acquisition de connaissances générales	22	62.85%
Une meilleure maitrise du poste de travail	8	22.86%
Une pause par rapport à l'intensité du travail	5	14.29%
Total	35	100%

Figure 19 Les raisons de satisfaction



Parmi les raisons de faire une formation 62.85% des employés ont dit qu'ils veulent la formation pour l'acquisition des connaissances générale, contre 22.86% qui ont une raisons de la meilleure maitrise du poste de travail et 14.29% qu'ils veulent la formation pour avoir une pause par rapport à l'intensité du travail.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

3.3.19. Les raisons de non satisfaction :

Les employés de la DP/SH ont mentionné qu'il y a un manque de suivi, changement dans la vie professionnelle, et aussi des thèmes d'actualité, comme ils ont dit que la durée de formation est très courte et n'est pas suffisante pour l'amélioration de leurs niveaux, ils ont demandé des domaines différents pour la formation.

3.3.20. Les suggestions pour l'amélioration de la formation :

Pour développer de nouvelles compétences et pouvoir affronter et répondre aux impératifs du changement, nous proposons des recommandations et solutions suivants :

- La DP/SH doit rechercher les moyens afin que la formation s'applique à l'ensemble du personnel tout en respectant les aspirations des travailleurs et que cette formation réponde aux besoins de l'entreprise.
- La DP/SH doit attribuer à un de ses services le pouvoir d'assurer un suivi permanent des employés formés en vue de les amener à donner le meilleur d'eux - même pour l'efficacité de l'office.
- Investir dans la ressource humaine et la classer comme une variable déterminante et pas seulement comme une ressource.
- Sensibiliser le personnel à la culture de la performance et de l'excellence.
- Procéder à la gestion des compétences et de carrières, qui constituent l'aliment de base de la dynamique de management de l'entreprise.
- Former un référentiel de compétences.
- Recenser les besoins de salariés en quantité et qualité.
- La recherche des programmes les plus conséquents, et l'utilisation des méthodes pédagogiques les plus modernes, pour que l'activité formation soit plus performante.
- Développer les habilités de gestion par la dynamique et l'animation du groupe de travail.
- Implication davantage du personnel dans le processus de formation (identification des besoins, choix des thèmes...)

3.3.21. Les points faibles :

Pendant la période du stage que nous avons passé au sein de la SH/DP et d'après l'analyse des documents et les entretiens tenus avec les responsables de la formation ainsi que l'exploitation de toutes les réponses retenues à travers les questionnaires distribués aux employés formés. Nous avons constaté qu'il existe plusieurs insuffisances dans le système de formation de cette organisation qui font que le facteur humain n'est pas exploité d'une façon optimale. Parmi les points faibles à améliorer en matière de formation, on peut citer :

- Inexistante d'un système d'identification des besoins de formation. Ce qui la rend mal adaptée aux missions de poste de travail ;
- Centralisation des actions de formation pour une certaine catégorie de personnes ;
- Concentration sur le volet théorique tout en négligeant les cas pratiques lors des formations ;
- Absence de système d'évaluation de la formation (l'évaluation des agents à l'issue de leur formation) ;
- La motivation au sein de la DP est insuffisante.

Conclusion générale :

Vu la nécessité impérieuse de répondre aux besoins d'évolution et de croissance des entreprises algériennes et notamment SH/DP, et induits par les profondes mutations que traverse l'économie nationale. Ces besoins plaident en faveur d'une nouvelle approche de

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

style de management. Car si les entreprises maintiennent le même système de gestion centralisée, elles risquent d'avoir des difficultés à s'adapter aux changements et parfois même la faillite.

Au niveau théorique :

La formation est un ensemble d'actions, de méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, elle est considérée comme un facteur d'efficacité, de motivation des salariés, et un moyen de développement économique et social, elle a été adoptée par les entreprises du fait qu'elle répond à leurs besoins qui est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être », contribue à l'atteinte de leurs objectifs et permet d'optimiser au mieux leurs rendements, l'évaluation de la formation permet de découvrir si les objectifs de la formation sont atteints.

La qualité de la formation est perçue comme une reconnaissance de la responsabilité et librement acceptée, elle repose sur la pertinence du cahier des charges, en particulier en cas d'appel d'offre et de recours à un organisme extérieur.

La préparation du tableau de bord doit faciliter son utilisation permanente, et s'inspirer d'un souci de clarté, ces données doivent être fournies très rapidement, la périodicité doit correspondre aux besoins et aux caractéristiques de chaque entreprise.

Au niveau pratique :

La fréquence des femmes est presque le double de celle des hommes dans la DP/SH, nous remarquons que la majorité des employés de la DP/SH ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux de 85.71%, nous remarquons ce niveau conforme avec le pourcentage des cadres de l'entreprise, ils représentent 71.43% de la totalité.

Nous avons arrivé à notre but de recherche, telle que 50% des personnes pensent que la formation est nécessaire pour le développement des compétences. Telle que la décision de la formation des RH reste largement dominé par la décision de la hiérarchie et n'émane pas des besoins des personnes concernées.

A cet effet, la formation est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines. Elle constitue le passage obligé de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers en développant le savoir-faire.

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

La formation est donc inductrice de changements simultanément chez l'individu et chez l'individu en action dans l'entreprise, parce qu'elle agit sur le plan économique, sur le plan des relations humaines, sur le plan des objectifs et par conséquent sur la politique de l'entreprise.

Pour améliorer sa performance et développer les compétences de son personnel, la SH/DP a choisi la formation et pour assurer la qualité de cette dernière, il faut que l'action soit utile, utilisable et utilisée ; mais aussi il faut réaliser une évaluation des actions de formation afin de savoir si les capacités professionnelles acquises lors des formations se sont matérialisées.

Pour conclure, nous dirons que la formation à elle seule ne peut pas régler tous les problèmes de l'entreprise. C'est pour cela que la SH/DP est en train de mettre en place une nouvelle politique dite : *politique de développement des compétences* qui a pour finalité le développement des compétences et leur transfert en intégrant tous les moyens d'acquisition et de développement des compétences au-delà de la formation

Chapitre 3 : Cas de la SONATRACH

D'après l'analyse des résultats concernant le souhait des personnes formées à bénéficier d'une autre formation, nous constatons que la majorité des personnes interrogées désirent bénéficier d'une autre formation vise à combler une insuffisance chez le personnel, donc améliorer son niveau et permettre à l'entreprise de mieux gérer ses activités, ils ont proposé des formations sur :

- Le management stratégique ;
- La gestion des connaissances ;
- Les nouvelles méthodes de financement ;
- Formations des nouveaux cadres de ressources humaines ;
- Formations dans le domaine de l'information et l'utilisation des différents logiciels liés à la spécialité ;
- Communication ;
- Droit, assurance...