



Université Kasdi Merbah Ouargla
Institut de Technologie
Département Management



En vue de l'obtention d'un diplôme de licence
professionnelle en Spécialité Gestion des Ressources
Humains

Thème:

**Diagnostic des services de la
formation et de la gestion de
carrière professionnelle**
Etude de cas SONATRCH-DP-HMD (2015-2016)

Préparé par :
BELMOSTAPHA Chikh
FAFA Youcef

Encadré par :
MEKHELFI Amina

Examiné le 17.05.2018 en présence des jurys composés de :

Président :	Koreichi Saleh	Université Kasdi Merbah Ouargla
L'encadreur :	MEKHELFI Amina	Université Kasdi Merbah Ouargla
L'examineur	Dawadi Arib	Université Kasdi Merbah Ouargla

Promotion 2017/2018

Remerciements

Avant toute chose, nous remercions Dieu, le tout puissant de nous avoir donnée le courage et la volonté de mener à terme ce modeste travail.

Nos remerciements les plus sincères s'adressent à notre encadreur **Mme Amina MEKHELFI**, qui a créditée de sa confiance ce projet et pour l'ensemble de ses conseils et recommandations.

Nous sommes aussi très reconnaissants envers l'ensemble du personnel de SONATRACK HASSI AMSOUAD, en particulier notre encadreur Mr KHABIR Hamza qui nous a beaucoup aidé et soutenu avec ses conseils et son orientations, malgré ses occupations durant toute la durée de notre stage.

Nos remerciements aussi les plus sincères aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer notre travail.

Résumé :

La formation et la gestion des carrières c'est d'abord et avant tous, une partie importante du volet de la gestion des ressources humaines. Ensuite, c'est prendre en considération les attentes personnelles de chacun et les intégrer dans le plans d'évolution des carrières, tout en assurant une formation de qualité pour une réussite professionnelle et personnelle de chacun en fonction des besoins et des possibilités de l'entreprise.

L'objet de cette étude est de faire un diagnostique des deux services de formation et de carrière, le choix de cette étude s'est porté sur l'entreprise Sonatrach division production Hassi Massoud De ce fait notre problématique se pose de la manière suivante : Comment la compagnie Sonatrach division production Hassi Massoud gère le service de la formation ainsi que la gestion de carrière de ses employés durant l'année 2015-2016 ?

Mots Clés : Service de formation, Gestion de Carrière, Sonatrach D/P HMD

Abstract :

Career training and management is first and foremost an important part of the human resources management component. Secondly, it is to take into account the personal expectations of each one and to integrate them in the evolution of the career, while ensuring a quality training for a professional and personal success of each one in order of the needs and the possibilities of the company.

The purpose of this study is to make a diagnostic of both training and career management services, and we chose Sonatrach Hassi Massoud production division to be the subject of our case study to answer the policy : How the Sonatrach company manage the training department and the career management of its employees during 2015-2016 ?

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
DP	Division Production
HMD	Hassi Massoud
DR	Direction Régionale
SH	Sonatrach
RHUM	Resource Humain et Moyen
IAP	Institut Algérien Pétrolière
AO	Autre Organisme
ETR	Etranger
FCM	Fonction Cœur de Métier
FST	Fonction de Soutien
FSP	Fonction de Support
AI	Augmentation Individuel
IEP	Institut Algérien du Pétrole
CSP	Catégorie Sociaux Professionnelle
For/Rec	Formation et Recrutement
Perfec	Perfectionnement
Recov	Reconversion
MN	Maintenance
XP	Exploration
EP	Engineering Production
SE	Sécurité
LOG	Logistique
RHM	Ressource Humaine et Moyens
TEC	Technique
MES	Mesdar
AP	Approvisionnement
INF	Information
FI	Finance
BBK	Bir Berkine
IT	Information Telecom
DCCE	Direction Coordination des Champs Extérieurs

Liste des tableaux

N° tableau	Titre de tableau	Page
1	les huit ancres de carrières, selon shein	22
2	les besoins de la gestion de carrière professionnelle	26
3	Les partenaires de Sonatrach en formation	33
4	Prévisions et Réalisation de la formation 2015 par catégorie SP	44
5	Prévisions et Réalisation de la formation 2016 par catégorie SP	45
6	Prévisions et Réalisation de la formation 2015 par Domaine	46
7	Prévisions et Réalisation de la formation 2016 par Domaine	47
8	Prévisions et Réalisation type de formation	48
9	BILAN 2015 Répartition par structure	50
10	BILAN 2016 Répartition par structure	50

Liste des figures

N° figure	Titre de figure	Page
1	Le cycle de la formation	13
2	Les étapes de cheminement de la carrière professionnelle	17
3	Les caractéristiques influençant la carrière et la gestion des carrières	20
4	L'organisation de centre de formation	32
5	Le processus de formation	34
6	Procédures de mutation	41
7	Réparation par CSP 2015	45
8	Réparation par CSP 2016	46
9	Réparation par Domaine 2015	47
10	Réparation par Domaine 2016	48
11	Répartition d'effectifs formés par type de formation	49

12	Réparation d'effectifs formés par structure 2015 et 2016	50
----	--	----

Sommaire

Remerciement

Résumé

Liste des tableaux

Introduction générale

Chapitre .I. Notion général sur la formation professionnelle

1- Définition de formation professionnelle.....	8
2- Objectives de la formation professionnelle.....	9
3- Les différents types de la formation professionnelle.....	9
4- Processus de la formation professionnelle.....	10
5- Les différentes méthodes de la formation.....	14

Chapitre .II. Notion général sur la carrière professionnelle

1- La Carrière professionnelle.....	16
-1-1- Les définitions de la carrière professionnelle.....	16
-1-2- Les étapes de cheminement de la carrière professionnelle.....	17
2- Généralité sur la gestion de la carrière.....	19
-2-1- La définition de la gestion de la carrière.....	19
-2-2- Les caractéristiques influençant la carrière et la gestion des carrières....	19
-2-3- L'importance de la gestion de carrière.....	26

Chapitre .III. Le cadre pratique

1- Présentation de La Direction Régionale Sonatrach DP Hassi Messaoud.....	29
2- Organigramme Division Ressources Humaines et Moyens (RHUM) de l'entreprise SH-DP.....	30
3- Diagnostique du Centre Formation et Perfectionnement et Service Gestion des Carrières au sein de l'entreprise Sonatrach DP-HMD.....	31
4- Analyse du bilan de la formation, prévisions et réalisations de la formation professionnelle (2015 – 2016).....	44

Conclusion

Liste bibliographe

Annexe

Introduction général

De nos jours, la fonction « ressources humaines » est au cœur de tous les discours et pratiques au sein de la firme. A travers des décennies, elle s'est organisée davantage et voit son statut évoluer, ses missions de plus en plus élargies, ses responsabilités plus importantes et primordiales et ses activités plus étendues qu'autrefois.

Toutefois, cette fonction n'est plus considérée comme un simple département ayant pour rôle de recruter du personnel, d'élaborer des contrats de travail, d'établir des fiches de paie ou encore de faire le choix de licenciement pour tel ou tel motif. Elle est plutôt considérée comme une fonction à caractère stratégique, qui s'occupe de l'encadrement et du management du potentiel humain de l'organisation tel que le recrutement, l'évaluation du personnel, la gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences, la rémunération et la gestion des carrières et la formation (qui fera l'objet de notre étude), bien évidemment, il y a lieu de souligner que son rôle est déterminant et d'un impact décisif sur l'environnement social de la firme.

Dans une économie de plus en plus dominée par les nouvelles technologies et l'innovation, une main-d'œuvre qualifiée s'avère un enjeu de croissance économique. Pour l'employé, la formation des ressources humaines fait office d'investissement dans son employabilité et sa progression individuelle de carrière. Dans un monde en changement, la formation lui permet d'élargir sa polyvalence afin de lui permettre d'œuvrer à un nombre croissant de postes et amélioré sa carrière au sien de l'entreprise. C'est pourquoi chacun a intérêt à s'investir dans diverses activités de formation, et ce, malgré le manque de temps ou la difficulté de concilier famille-travail-études. Enfin, du point de vue de l'organisation, l'investissement en formation se justifie par la volonté d'attirer et de retenir des ressources humaines compétentes ; d'améliorer la qualité et l'innovation ; de s'adapter à l'évolution technologique ; de mobiliser ses ressources humaines et aussi de préparer ses dirigeants de demain.

Toutefois, la formation développe le potentiel humain de l'organisation et avoir une bonne carrière vise à atteindre les meilleurs équilibres possibles entre

Introduction général

les besoins des structures en homme ainsi que les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations du personnel.

La problématique de cette étude :

Certes, ces dernières années la gestion la gestion des ressources humaines a connu des évolutions importantes dont la formation et la gestion des carrières est considérée comme un élément indissociable et indispensable de la gestion des ressources humaines. Cependant, la formation et la gestion des carrières ont été affectées et touchée comme tous les autres éléments qui constituent cette dernière.

Vu, l'ampleur et importance de la formation et la gestion des carrières au niveau des entreprises pétrolières algériennes en générales et celle de la compagnie Sonatrach Division production Hassi Massoud en particulier, il est à noter que dans ses visions traditionnelles, la formation et la carrière s'inscrit dans un mouvement unidirectionnel (vertical-ascendant, au sein d'une même structure) qui assure sécurité, stabilité, continuité et progression.

Par ce qui a été cité, nous notre problématique de la manière suivante : **Comment la compagne Sonatrach division production Hassi Massoud gère le service de la formation ainsi que la gestion de carrière de ses employés durant l'année 2015-2016 ?**

Les hypothèses de recherche :

Dans notre travail de recherche, nous allons essayer de nous pencher sur un nombre d'hypothèses afin de bien cerner la problématique :

Premièrement, a ce qui concerne la formation nous estimons que Sonatrach fait un grand travail dans ce domaine, elle ne fait pas les choses a moitiés, elle demande a les chefs des services de déterminer les besoins de leur employés pour bien planifié les formations a ce qui concerne la durée, Le sujet de la formation et aussi le choix des structure que ils vont faire la formation a ces employés.

Deuxièmement, pour ce qui est de la gestion des carrières, nous estimons qu'elle joue un rôle très important dans l'organisation et qu'elle a une influence sur les individus qui la constituent pour qu'ils aient des promotions et des augmentations dans leur salaire et leur poste. Alors nous estimons que Sonatrach a des stratégie

Introduction général

et des méthodes bien planifié pour gérer les carrières de leur employée, elle a uncheminement de carrier, qu'elle applique sur ses employés, pour etre intégré dans l'entreprise afin d'être considéré comme membre à part entière et améliorer leurs compétences pour occuper a des postes supérieurs lors de leur carriers.

Le choix du thème :La principale motivation qui nous a incité à opter ce thème est d'ordre scientifique, car nous estimons que depuis 1962, en l'occurrence de l'indépendance de l'Algérie jusqu'à la fin des années 1980, il existe un nombre réduit de travaux et d'études sur la fonction ressources humaines dans sa globalité, qui connait de plus en plus des changements importants et surtout concernant ses performances humaines et sociales, de manière générale, elles ne sont que partielles. Ainsi, nous estimons qu'elles ne portent que sur un volet ou deux de cette structure tel que les rétributions (rémunération) et la conception de la gestion de recrutement.

La seconde motivation émane de raisons d'ordre personnel qui nous incitent à opter pour ce thème, le domaine des ressources humaines nous intéresse plus que d'autres. Ceci vient de notre conviction que l'être humain est le moteur de développement. Une machine même très sophistiquée, sans homme derrière, elle ne sera jamais productive. D'où la nécessité de faire une méthode ou choisi une autres de commet géré un service de formation et la gestion de carrière

A cet effet, nous allons essayer dans notre travail de voir commet Sonatrach division production Hassi Massoud gère ses deux service de formation et de carrière durant les deux années de 2015- 2016 avec des donné et des chiffre que nous avons obtenons durant notre stage pratique au sein de l'entreprise

L'objet de cette étude :

Cette étude sera orientée sur la compréhension qui orientera l'action. Elle tentera d'apporter un éclairage simple mais non simpliste a des questions humaines et organisationnelles sur la formation et la gestion des carrières dont découle une question principale qui consiste en « comment la compagne Sonatrach division production Hassi Massoud gère son service de la formation et la gestion de

Introduction général

carrière de ses employés » à travers cette problématique, différentes questions pertinentes sont posées à savoir :

- C'est quoi la formation professionnelle ?
- Qu'elle est processus de la formation ?
- Qu'elles sont les types de formation ?
- En quoi consiste la gestion des carrières ?
- Quelles sont les cheminements de la gestion des carrières ?
- Qu'elle est la manière que Sonatrach gère et planifié ses services de formation et la gestion de la carrière ?

Pour ce faire et pour répondre à cet ensemble de questions, nous allons essayer de faire un diagnostic dans le contexte algérien. Dans le but d'éclaircir la manière dont Sonatrach division production Hassi Massoud gère le service de formation et de carrière de son effectif.

Méthodologie de l'étude et sa structure :

Dans notre étude de cas concerne l'entreprise Sonatrach division production Hassi Massoud. Le travail se fera sur la base d'une étude au sein de cette dernière en procédant à des entretiens, collecter des données, des chiffres, des notes, à partir de système de la gestion d'entreprise.

Dans un premier lieu, nous allons essayer d'abord le sujet de la formation et la carrière, de ce que il se compose, comment on fait la planification.

Dans un deuxième lieu, nous entamerons l'analyse de la manière de gérer le service de la formation et la gestion des carrières dans cette entreprise.

Ce mémoire de licence va composer trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré au concept théorique de la formation professionnelle.

Le deuxième chapitre est consacré à l'étude théorique de la gestion de carrière dans sa globalité (les concepts liés à la gestion des carrières et les notions de cette dernière)

Introduction général

Enfin le troisième chapitre de ce travail d'étude sera consacré à la manière dont Sonatrach division production HMD gère ses services ; formation et gestion de carrière.

Chapitre .I. Notion général sur la formation professionnelle

Ce chapitre a pour but de donner des notions générales théoriques sur la formation professionnelle, du point de vue ; définition, objectives, processus, ses différents types et les méthodes d'évaluation comme ce qui suit

-01- Définition de la formation professionnelle :

Ils existent plusieurs définitions sur la formation professionnelle, nous développons quelques-uns comme ce qui suit :

Première définition: la formation professionnelle est l'essentiel des dispositifs pédagogiques mis à la disposition des salariés. Elle s'inscrit dans le cadre d'une logique gagnant-gagnant entre l'entreprise et le salarié dans la mesure où elle permet d'augmenter le potentiel d'adaptabilité des salariés face aux changements organisationnels (ce qui contribue à la performance de l'entreprise) et de leur apporter des satisfactions professionnelles (satisfaction d'avoir acquis de nouvelles compétences, amélioration de leur employabilité, évolution professionnelle suite à la formation)¹

Deuxième définition: la formation est à la base de la plupart des améliorations de performance. Elle contribue à élever le niveau de connaissances et d'aptitudes à la communication des travailleurs.

Enfin la formation permet d'améliorer l'organisation et la mise en place des tâches en élèvent le niveau des connaissances.²

Troisième définition: Est saisie comme un moyen d'accéder, dans certaines conditions et pour certaines catégories, à la maîtrise de leur situation de travail impliquant un degré élevé d'engagement personnel dans les tâches accomplies et d'identification aux objectifs de la production.³

¹ DAVID Duchamp, LORIS Guery, **La gestion des ressources humaines**, la brochage SEPEC, édition J. Ajchenbaum/L. Accardo, France 2013, p.90

² TOUMSIN CHRISTOPHE, **La formation en entreprise, enjeux et stratégies**, séminaire d'échange des pratiques, 2005, p.3

³ CLAUDE Dubar, SYLVIE Engrand, **La formation en entreprise comme processus de socialisation professionnelle**, PER6SE Formation Emploi, N.16, 1986

Chapitre .I. Notion général sur la formation professionnelle

Par ce qu'a été cite, nous concluons que la formation professionnelle est un processus essentiel dans l'évolution des ressources humaines d'une entreprise, elle est aussi considérée comme étant le critère crucial dans le développement d'une entreprise en général

-02- Objectives de la formation professionnelle :

La formation professionnelle regroupe l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaire à l'acquisition d'une compétence pour l'exercice d'une activité ou d'une profession. Nons citons les objectives de la formation professionnelle suivant trois axes (du point de vie) comme suit :

- 1. pour l'employeur :** la formation professionnelle permet à l'employeur d'assurer de l'adaptation des salaries a leurs poste de travail, de leur capacité à occuper un emploi et améliorer leurs performance.
- 2. pour le salarie :** la formation professionnelle permet au salaire une meilleure insertion professionnelle, son maintien dans l'emploi et le développement de ses compétences. Ou du savoir- faire pour leur permettre de biens s'acquitter de leurs taches.
- 3. les dispositifs :** mis en place visent à assurer l'employabilité dusalarie, sa capacité à conserver ou obtenir un emploi.¹

-03- Les différents types de la formation professionnelle:

Plusieurs moyens sont offerts aux entreprises pour former leurs employés comme suit :²

-3-1- Formation sur poste de travail: Cette modalité de formation permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences en même temps qu'ils sont sur le poste de travail. En jumelant un ancien employé avec un nouvel employé, l'entreprise permet à un apprenant de développer des compétences sur simple observation. Ainsi, on peut prendre comment opérer une machine ou comment remplir un formulaire sure simple observation.

¹ IZEM Nadia, **L'impact de la formation sur la trajectoire professionnelle des catégories socioprofessionnelles**, Mémoire de master, sociologie de travail, Université Abderuhmane Mira de Bejaia, 2013

² SID AHMED Benraoune, **Le Management des Ressources Humains**, Office des Publications Universitaires, édition 4.01.5020, Ben-Aknoun Alger, 2010, p.165-167

Chapitre .I. Notion général sur la formation professionnelle

-3-2- E-Learning : Cette nouvelle forme d'apprentissage peut être une solution très efficace pour le développement des employés. Aux USA, la majorité des grandes entreprises utilisent cette méthode. On fait la distinction entre programmes **e-Learning** enseignés par un instructeur et qui utilisent une méthode similaire à celle utilisée par les universités dans leurs programmes d'éducation on line, et programmes de formation sans instructeur et qui permettent aux entreprises de créer des sites web par thème ou par structure et ouverts aux employés de l'entreprises (web-based training). L'avantage de ce moyen de formation est bien sur permettre à l'entreprise de réduire ses dépenses de formation mais aussi permettre aux employés un accès facile et flexible à l'apprentissage puisque les employés peuvent suivre des cours à partir de leur poste de travail et selon leur propre emploi de temps.

-3-3- Formation en classe : Modalité classique de formation, cette méthode permet à l'entreprises de former ses employés en group ou individuellement. Ce type de formation peut être effectué par enseignement en class, par autoformation accompagné, tutorat, mise en situation, simulation, alternance, étude de cas ou jeu de rôle.

-04- Processus de la formation professionnelle :

Le processus de la formation professionnelle passe en plusieurs étapes de la première étape appelée détecté les besoins de la formation à la dernière vérifié l'impact de la formation ¹

-4-1- Détecter le besoin de formation : L'entreprise doit sans cesse faire face à de nouveaux défis et tenter améliorer les compétences de ses cadres et de ses collaborateurs.

Dans chaque situation, il se peut qu'une action de formation appropriée puisse remédier aux exigences requises.

L'analyse des besoins devient alors utile et nécessite de procéder par étapes :

- ✓ Préciser la stratégie de l'entreprise et sa politique de formation
- ✓ Identifier les compétences existantes et celles attendues par l'entreprise

¹ FABIEN Smadjia, FRANCK Le Vallois, **Le processus de la formation**, ACT-formation, 1215 Genève 15, p.7-54

CHAPITRE .I. NOTION GENERAL SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE

- ✓ Recenser les besoins de formation
- ✓ Déterminer les acteurs concernés et leurs rôles respectifs.

Qu'est-ce qu'un besoin de formation ?

Le besoin de formation naît d'un manque et s'enracine d'abord dans un besoin d'amélioration, de développement, de perfectionnement ou de changement.

Les types de besoin : on peut distinguer trois de besoins à satisfaire par l'entreprise.

- ✓ Les besoin de rattrapage
- ✓ Les besoin de maintien
- ✓ Les besoin de l'avenir

-4-2- Traiter le besoin de formation : Les besoins de formation recensés doivent correspondre à la culture et à stratégie globale de l'entreprise.

Cette seconde étape consiste donc à :

- ✓ Evaluer la liste des besoins
- ✓ Cerner les signes et les critères d'un besoin réel, cohérent avec la culture d'entreprise
- ✓ Etablir des priorités
- ✓ Organiser la synthèse à l'aide de tableaux récapitulatifs

-4-3- Définir les objectifs de formation : déterminer les objectifs de formation permet de définir le comportement visé et attendu, à la fin de l'action de formation.

- Le cahier des charges (gestion du stress, Résolution, Cas pratique, Etudes théoriques) permet de distinguer

- Les objectifs généraux des objectifs pédagogique, et d'en définir les termes précis.

- L'élaboration et le contenu de ce document sont la clé de réussite d'une action de formation.

CHAPITRE .I. NOTION GENERAL SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE

-4-4- Construire le programme de formation : l'action de formation est un voyage. La traduction des objectifs en programme de formation nécessite plusieurs étapes

- ✓ Définir la structure du programme et son fil conducteur
- ✓ Convenir d'une stratégie et d'un programme pédagogiques
- ✓ Construire un scénario de l'action de formation

-4-5- Organiser l'action de formation : une fois l'appel d'offres lancé et les formateurs choisis, il reste à organiser la logistique et à préparer les outils de l'action de formation.

-4-6- Evaluer les actions : l'évaluation des acquis se déroule tout au long de l'action de formation et immédiatement après.

Son but est de mesurer l'efficacité de la formation et de l'améliorer, ou la compléter au besoin.

Plusieurs étapes divers outils et testes favorisent cette évaluation.

Quels sont les outils de l'évaluation ?

1. Les simulations : elles simulent les simulations de travail. L'acquisition d'un savoir-faire facilement vérifiable par des actions concrètes que par des tests sur papier.
2. Les tests des acquis
3. Les études de cas
4. Les films vidéo
5. Les méthodes d'auto-évaluation
6. Les questionnaires, les grilles méthodiques

-4-7- Vérifier l'impact de la formation : vérifier l'impact de la formation c'est évaluer si les performances acquises durent dans le temps.

Le but de cette évaluation est de :

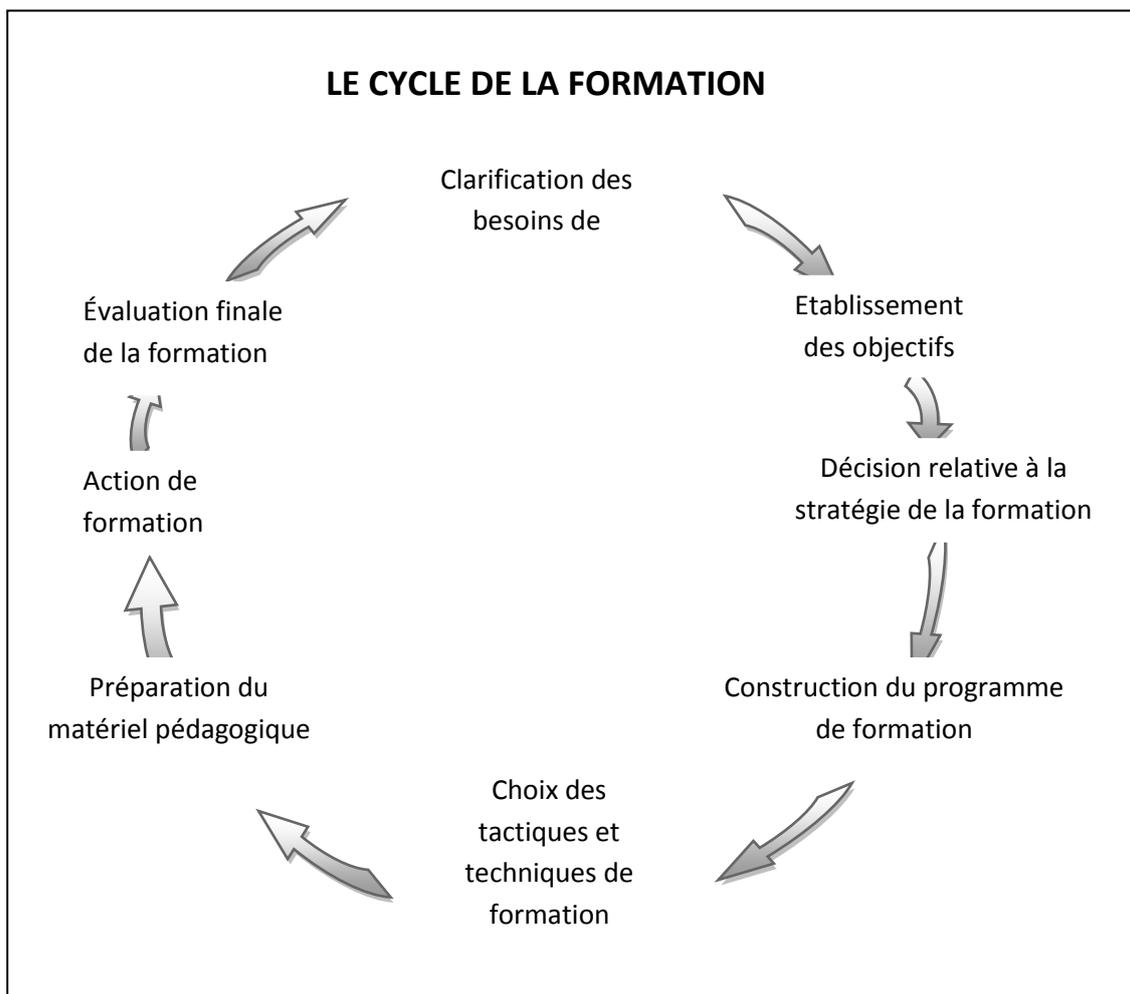
- ✓ Contrôler les effets directs de la formation, si les objectifs prévus ont été atteints et s'ils durent
- ✓ Contrôler les effets indirects de la formation, si des comportements non-prévus au départ ont été acquis

CHAPITRE .I. NOTION GENERAL SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Si cette évaluation s'avère difficile, il existe toutefois quelques méthodes pertinentes.

Par ce qui a été évoqué, nous résumons les différentes étapes de la formation professionnelle dans la figure suit

Figure N° 01



Référence : PIERRE Casse, **La formation Performante**, Office des publications universitaire, édition 4.01.3961, France 1994, p.205

-05- Les différentes méthodes de la formation : ils existent plusieurs méthodes de la formation professionnelle nous citons les plus importants dans ce qui suit.¹

1. Les méthodes de transfert de contenus et savoir-faire :

Ces méthodes sont à la fois les plus anciennes et les plus classiques, qu'elles soient théoriques ou très pratiques

- **L'exposé** : le formateur effectue une présentation devant un groupe de personnes, selon un plan précis et à l'aide de divers supports. Ce type de méthode permet de s'adresser à plusieurs personnes en même temps, mais elle peut devenir lassante pour l'auditoire et le formateur si ce dernier ne parvient pas à captiver son auditoire.

- **Le Training Within Industry (TWI)** : Cette méthode se concentre sur la transmission de savoir-faire aux nouveaux employés par un encadrement de premier niveau de qualification relativement faible (notamment pour la prise de poste d'un opérateur sur une chaîne de travail).

2. b)- Les méthodes de découverte :

- **Le projet** : Le formé doit réaliser une étude sur une problématique liée à l'entreprise ; il développe ainsi sa capacité de diagnostic et de préconisation (par exemple, résoudre des problèmes chroniques de retard de livraison). Le formateur prodigue avant tout de savoir relatif à la conduite de projet.

- **La formation-action** : Elle a pour objectifs d'accroître le pouvoir d'intervention des formés sur leur situation professionnelle. Ce type de formation, menée par un groupe-projet s'apparente souvent à une résolution d'un problème organisationnel. Cela permet notamment de développer des compétences collectives (une formation-action peut être par exemple décidée dans le but de comprendre puis de réduire un trop fort taux d'absentéisme).

¹ DAVID Duchamp, op.cit, p.98

3. Les autres méthodes classiques :

- **Les jeux de rôles** : Les formés sont amenés à rentrer dans la peau d'un personnage (par exemple, un assistant RH jouera le rôle d'un délégué syndicale) afin d'accroître leur compétence d'analyse des situations de relation. Cette expérience est fortement appréciée par les formés, mais elle nécessite un formateur expérimenté, attentif à rester au plus près des principaux objectifs de la formation.

- **La méthode des cas** : Cette méthode très utilisée, consiste à développer la capacité d'analyse et de décision des formés en les soumettant à une simulation d'une situation réelle. Elle vient souvent en complément d'une formation théorique. Pour être effective, la méthode doit s'appuyer sur un cas éprouvé le plus proche possible de la réalité professionnelle des formés.

Chapitre.II. Notion général sur la carrière professionnelle

Après avoir évoqué les notions sur la formation professionnelle, ce chapitre vient pour développer les différents concepts sur la carrière professionnelle, à savoir ; ses définitions, ses cheminements, et généralité sur la gestion de carrière, que nous exposons comme suit.

-01- Carrière professionnelle : ils existent plusieurs définitions de la carrière professionnelle, nous développons quelques-uns comme ce qui suit.

-1-1- Les définitions de la carrière professionnelle :

Première définition : la carrière est une suite d'expériences de travail complémentaires (tâches ou rôles) qu'un individu accumule au cours de sa vie de travail dans le but de progresser, cette progression pouvant être appréciée soit en termes objectifs (grade, titre, rémunération) soit en termes subjectifs (sentiments, perceptions)¹

Deuxième définition : la carrière peut être définie comme « l'ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active » la notion de carrière dans les organisations peut être abordée à l'aide de deux démarches, soit la gestion des carrières et la planification de la carrière.²

Troisième définition : au sens strict, la carrière représente l'ensemble des emplois occupés par une personne au cours de sa vie professionnelle et pour lesquels, elle reçoit un salaire. L'orientation et la construction des parcours professionnels sont affectées par la capacité à rendre transférables les compétences acquises tant du côté des entreprises que des personnes.³

¹ GILLES Guerin, THIERRY Wils, **la carrière**, l'école de relations industrielles, 92-02, 1992, Canada, p.05

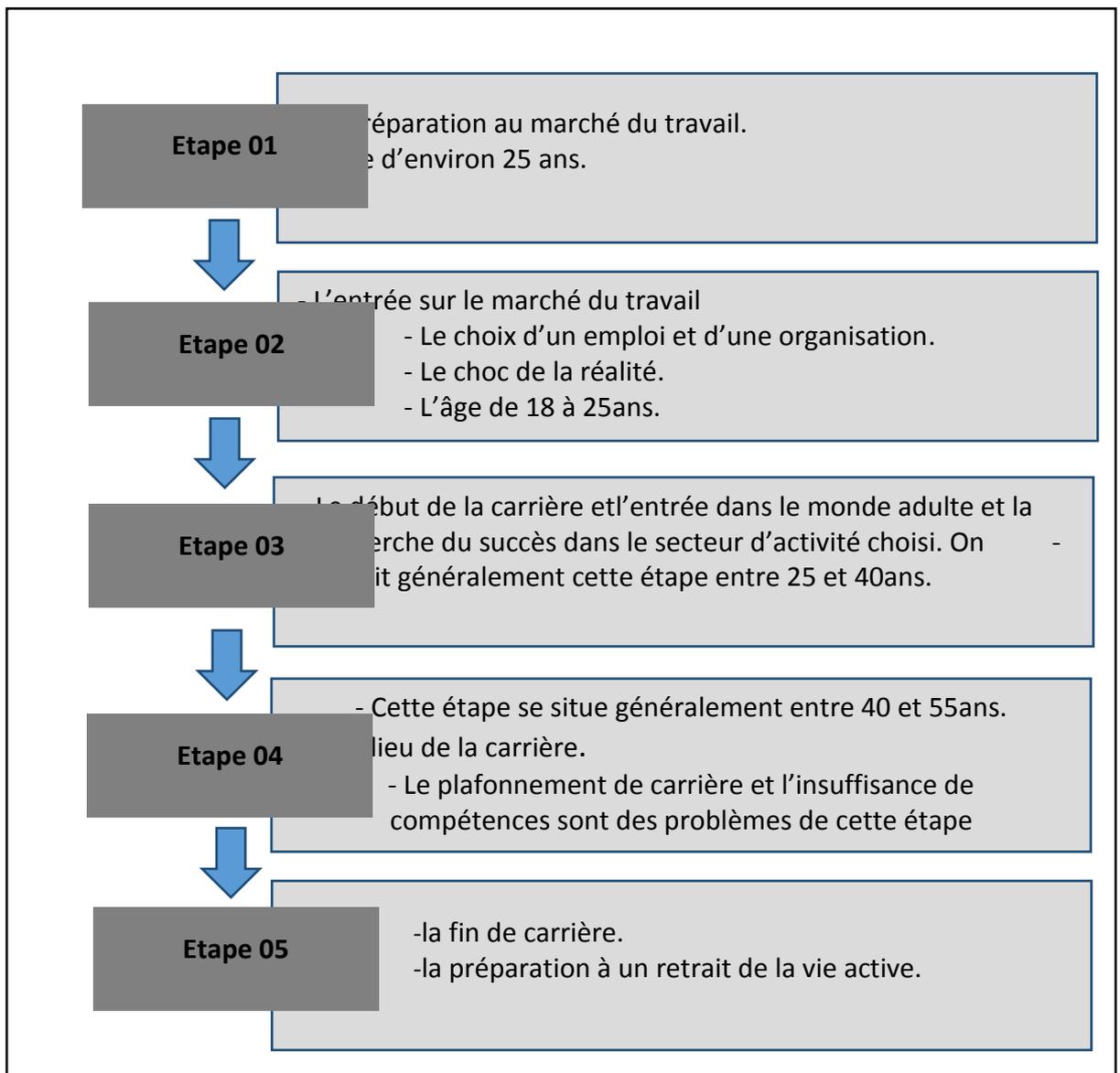
² SYLVIE St-onge, MICHEL Audet, et autres, **relever les défis de la gestion des ressources humaines**, Canada, Gaétan Morin éditeur Ltée, 2ème édition, 2004, p.287

³ ANNIE Chemla-Lafay, MARIE Deleplace, et autres, **performance de la fonction ressources humaines**, France, DGAFP, 1ère édition, 2008, p.67

-1-2- Les étapes de cheminement de la carrière professionnelle

Le cycle de carrière selon le modèle de Hall (1976) : selon divers auteurs, la progression de la carrière comporte plusieurs étapes. Le déroulement d'une carrière est constitué d'une suite d'événements prévisibles qu'une personne est appelée à vivre au cours de sa vie. Indépendamment des catégories d'emploi. La connaissance de ces étapes peut aider à comprendre les problèmes et les événements qui se présentent au fil des ans. Hall en propose cinq que nous citons dans la figure suivante :

Figure N°02 : Les étapes de cheminement de la carrière professionnelle



Source :Fait par les étudiants d'après TANIA Saba, SIMON L. Dolan, **la gestion des ressources humaines**, canada, éditions du renouveau pédagogique, 5ème édition,

- **Etape 01** : la préparation au marché du travail. Cette étape s'étend de la naissance à l'âge d'environ 25 ans. C'est au cours de cette période qu'on fait son premier choix professionnel et qu'on poursuit les études appropriées. L'image associée à une profession donnée se forme progressivement pendant l'enfance, l'adolescence et le début de l'âge adulte.

- **Etape 02** : L'entrée sur le marché du travail. Le choix d'un emploi et d'une organisation forme l'essentiel de cette deuxième étape. L'un des principaux problèmes de cette période est ce qu'on appelle le choc de la réalité. Ainsi, la personne qui entretient des attentes irréalistes à l'égard du marché du travail tombe de haut en se rendant compte que les emplois de début sont très peu stimulants. Cette étape se vit habituellement vers l'âge de 18 à 25ans.

-**Etape 03** : le début de la carrière. Amorcer une carrière au sein d'une organisation donnée constitue le cœur de cette étape, puis se divise en deux périodes.

L'entrée dans le monde adulte et la recherche du succès dans le secteur d'activité choisi. On franchit généralement cette étape entre 25 et 40ans.

- **Etape 04** : le milieu de la carrière. Cette étape se situe généralement entre 40 et 55ans. Elle marque la transition entre le début de l'âge adulte et l'âge mur. La personne réévalue le monde de vie qui a caractérisé sa carrière jusque-là. Elle peut choisir un nouveau mode de vie. En accord avec le précédent ou complètement différent. Elle passe en revue les objectifs atteints et songe aux objectifs futurs. Le plafonnement de carrière et l'insuffisance de compétences sont des problèmes caractéristiques de cette étape.

- **Etape 05** : la fin de carrière. Cette dernière étape est marquée par la poursuite de l'activité professionnelle et la préparation à un retrait de la vie active. Certaines personnes envisagent de rester actives sur le plan professionnel, alors que d'autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché de travail.¹

¹ TANIA Saba, SIMON L. Dolan, **la gestion des ressources humaines**, Canada, éditions du renouveau pédagogique, 5ème édition, 2013, p. 351-353

-02- Généralité sur la gestion de la carrière

-2-1- La définition de la gestion de la carrière :

La gestion des carrières consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main-d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ, ce qui inclut la mobilité interne et divers programmes de soutien sous-jacents à celle-ci. Cette approche de la gestion des carrières, la planification de la relève, la dotation interne, le recrutement et la gestion des départs. En outre, elle établit des interfaces avec les systèmes de planification des ressources humaines, de formation et d'aide aux employés.¹

La notion de gestion des carrières recouvre beaucoup de réalités : progression des rémunérations, changement de poste, et plus largement tout élément déclencheur de progression qu'il s'agisse de changement d'échelon à l'ancienneté ou à la performance, de progression liée à un changement de poste, ou d'une certification. Elle prend des significations différentes selon que l'on parle d'une carrière en « empli à vie » ou d'une succession de CDD contrant durée déterminé.²

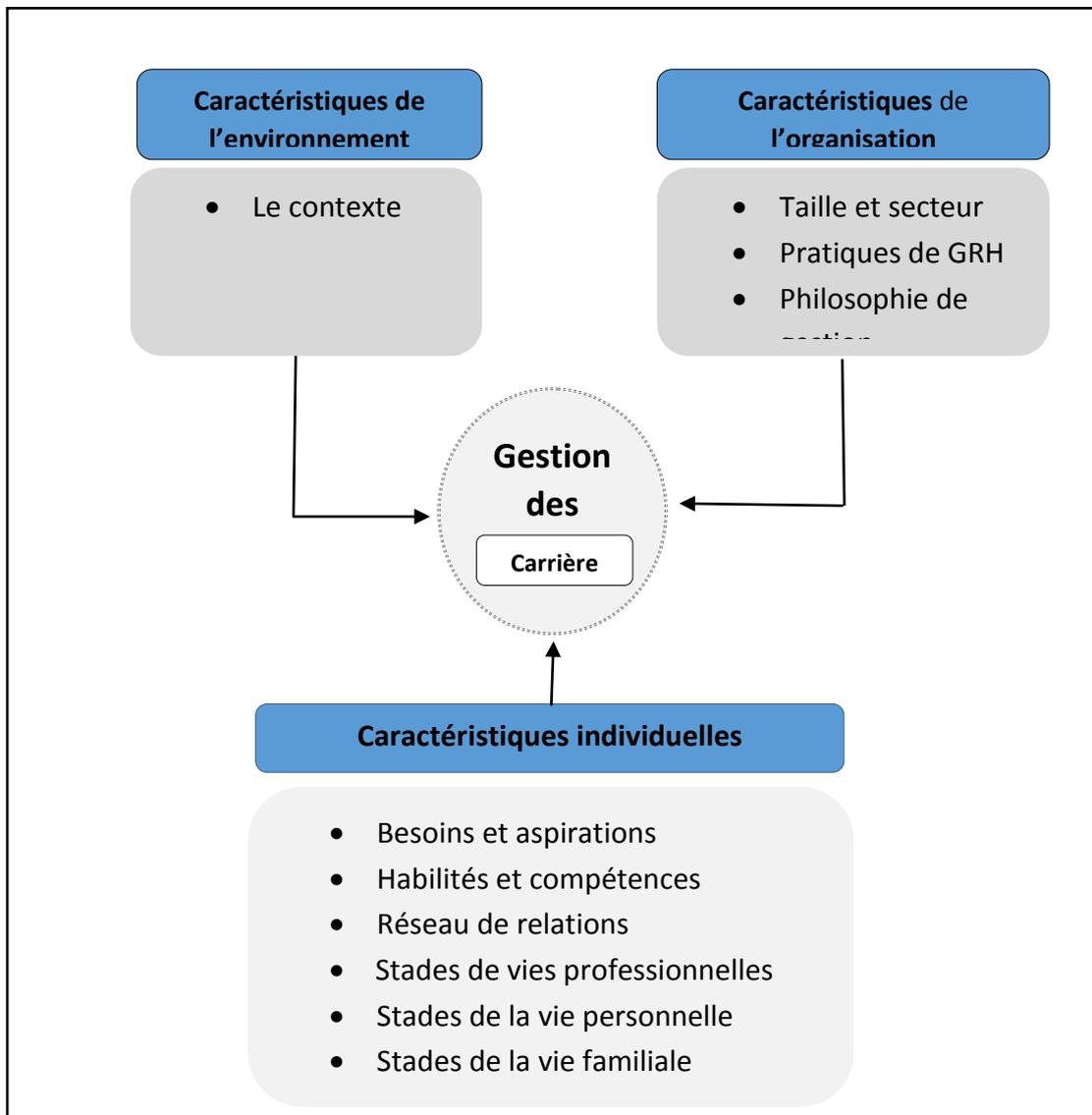
-2-2- Les caractéristiques influençant la carrière et la gestion des carrières :

Afin de mieux comprendre la dynamique de la gestion des carrières, nous exposerons les principaux caractéristiques qui expliquent les cheminements de carrières et la prise de décision individuelles ou organisationnelles à cet égard. Les travaux menés sur cette pratique organisationnelle permettent de regrouper ces caractéristiques selon trois catégories. À savoir les caractéristiques individuelles, les caractéristiques de l'organisation et les caractéristiques de l'environnement.

¹ SYLVIE St-onge, op.cit, p.287

² PASCAL Moulette, OLIVIER Roques, **Gestion des ressources humaines**, France, DUNOD, 2^{ème} édition, 2014, p.64

Figure N° 03 : Les caractéristiques influençant la carrière et la gestion des carrières



Source :Fait par les étudiants d'après SYLVIE St-onge, MICHEL Audet, et autres, **relever les défis de la gestion des ressources humaines**, canada, gaétan morin éditeur ltée, 2eme édition, 2004

- 1. Les caractéristiques de l'environnement** : la turbulence de l'environnement peut devenir l'occasion de faire la démonstration de l'importance stratégique de la gestion des ressources humaines.
- 2. Le contexte** : dans un contexte d'incertitude, d'instabilité et de turbulence, la gestion des carrières, contrairement à ce que l'on pourrait penser, devient une activité de GRH cruciale. Les compétence-clés qui permettent de

piloter dans la tempête sont des atouts pour l'organisation, et la façon de gérer les carrières peut devenir un enjeu de premier plan. Ainsi, les grandes entreprises qui exercent leurs activités dans un contexte de turbulences ou dans un environnement hostile semblent accorder plus d'importance à la gestion des carrières, du moins pour des groupes d'employés-clés et pour les hauts potentiels.

- 3. Les caractéristiques de l'organisation** : l'organisation, avec son marché interne du travail, est la cible de la gestion des carrières. Suivant les définitions qui ont été données précédemment, les caractéristiques de l'organisation conditionnent l'importance que le développement de carrière prendra pour des catégories de personnel.
- 4. La taille du secteur** : les grandes entreprises ont un marché interne beaucoup plus complexe et développé que les petites et moyennes entreprises. Il va sans dire que la gestion des carrières est plus présente et surtout plus systématique dans les entreprises dont la taille est importante. La gestion des affaires de l'état reposant davantage sur la bureaucratie, il y a plus de possibilités de trouver dans ce secteur des systèmes de gestion des carrières plus formels. Cependant, on observe que le secteur public est caractérisé par des modes bureaucratiques et mécaniques de gestion des carrières, comparativement au secteur privé qui a mis au point des modes plus sophistiqués et plus organiques eu égard à la recherche d'un avantage concurrentiel au moyen de compétences stratégiques.
- 5. Les pratiques de GRH** : certaines pratiques comme celles qui sont liées à la planification, à la gestion de projet, à l'organisation du travail, à la dotation, au développement, à la rémunération et à l'évaluation, conditionnent les décisions concernant la gestion des carrières. Une organisation qualifiante, des plans adaptés aux situations, la présence de mentors, des activités de formation continue, la rigueur et la périodicité de l'évaluation de même l'instauration de pratiques de rémunération basée sur les compétences sont quelques exemples démontrant que le GRH est structurante par rapport à la gestion des carrières et, conséquemment, par rapport à la carrière de chaque employé. Ainsi ; non seulement les pratiques de GRH soutiennent les objectifs liés à la gestion des carrières, mais en plus, elles influencent directement ces objectifs, et donc les résultats.

CHAPITRE .II. GENERALITE SUR LA CARRIERE PROFESSIONNELLE

6. **La philosophie de gestion** : il ne fait aucun doute que la philosophie de gestion prônée par les dirigeants aura une incidence majeure sur la façon de gérer les cheminements de carrière dans une organisation. Des dirigeants plus sensibles à l'importance et au respect des personnes exercent un leadership déterminant quant à la mise en place de processus de développement de carrière.
7. **Les caractéristiques individuelles** : la carrière est d'abord et avant tout influencée par un certain nombre de variables d'ordre personnel. Le passé d'un individu, ses aspirations et des qualités personnelles de même que les relations qu'il entretient ont une incidence significative sur le cheminement de sa carrière et sur les décisions qu'il prend à cet effet. Les éléments suivants explorent l'aspect individuel des déterminants de la carrière.
8. **Les besoins et les aspirations** : il a été démontré que chaque personne est poussée par des motivations ou des forces motrices qui lui sont propres et qui constituent ce que seigne appel des ancrs de carrière.

De toute évidence, l'être humain recherche un environnement compatible avec ses talents, ses besoins et ses valeurs. Ainsi, un opérateur de machine ou un artisan qui s'identifie entièrement à son métier désirera évoluer dans un environnement de travail et un cheminement professionnel qui leur permettront de se réaliser, et ils éviteront des responsabilités de gestion, par exemple

Les ancrs de carrière peuvent également changer avec le temps. Cependant, la rupture avec une ancre de carrière et le glissement vers une autre, qui sont peu fréquents, dans une typologie popularisée dans les années 1980 et bonifiée par la suite, Shien (1990) a précisé huit ancrs de carrière

Tableau N°1 : les huit ancrs de carrières, selon shein

Ancre de carrière	Type de travail	Système de promotion
Technique	<ul style="list-style-type: none">- Travail qui appelle aux habiletés techniques et professionnelles, comporte également des défis- Intérêt pour le contenu du travail plutôt que pour le contexte dans lequel il s'effectue- Travail à caractère professionnel et accès à des budgets illimités	<ul style="list-style-type: none">- Promotions d'ordre professionnel- élargissement des tâches- Importance du soutien technique- préférence pour un comité visant à améliorer

CHAPITRE .II. GENERALITE SUR LA CARRIERE PROFESSIONNELLE

	<ul style="list-style-type: none"> - travail donnant lieu à des difficultés dans les rapports avec les gestionnaires 	<p>les processus plutôt que pour l'obtention de promotions verticales</p>
Management	<ul style="list-style-type: none"> - Spécialisation considérées comme un piège - Travail de généraliste - Travail axé sur les promotions - Compétences analytiques requises - Rôle crucial des relations interpersonnelles - Capacité à exercer influence et leadership ; rôle stimulant des défis, des problèmes émotifs et des crises 	<ul style="list-style-type: none"> - Promotions basées sur le mérite ou sur la performance - capacité à produire des résultats rapides considérée comme un critère de promotion
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> - incapacité de supporter la dépendance à l'égard d'autrui - rejet des conventions vestimentaires - désir de faire les choses à sa façon - Besoin permanent d'autonomie ; professions autonomes ; en gestion ; orientation vers la consultation ou l'enseignement 	<ul style="list-style-type: none"> - Promotions basées sur les réalisations antérieures - accroissement des responsabilités ou promotion menaçant l'autonomie
Sécurité et stabilité	<ul style="list-style-type: none"> - besoin de sécurité -échange de la loyauté envers, l'organisation contre la stabilité d'emploi - haut niveau d'intervention de l'employeur dans la carrière - progression rapide des plus talentueux et atteinte de niveaux supérieurs ; plafonnement des moins talentueux - intérêt pour le contexte du travail plutôt que pour son contenu 	<ul style="list-style-type: none"> - promotions basées sur l'ancienneté - Système de promotion fondé sur le rang et les diplômes (par exemple les universités)
Créativité	<ul style="list-style-type: none"> - efforts pour créer de nouvelles entreprises. - tentatives de bâtir des entreprises, grâce à des prouesses financières - création de produits, de services, d'entreprises - risque constant de lassitude - besoins permanent de créer et d'innover 	<ul style="list-style-type: none"> -possibilité de changer de rôle, aux besoins
Sens du service	<ul style="list-style-type: none"> - Désir d'améliorer le monde - plus grande importance accordée à la mission inhérente au travail qu'aux compétences en demande - volonté d'influencer l'entourage 	<ul style="list-style-type: none"> - promotions reconnaissant la contribution de l'individu à son milieu

CHAPITRE .II. GENERALITE SUR LA CARRIERE PROFESSIONNELLE

Défis	- Capacité de fait n'importe quoi, n'importe quand - Prépondérance accordée à la compétition	
Style de vie	- Organisation de la vie en fonction de centres d'intérêt autres que le travail, tels que la famille et les loisirs	

Source : Fait par les étudiants d'après GILLES Guerin, THIERRY Wils, la carrière, l'école de relations industrielles, 92-02, 1992, Canada

Les habiletés et les compétences : ce qu'on appelle communément le talent d'une personne, c'est-à-dire ses habiletés innées ou acquises par une formation de pointe de même que ses compétences, est sans aucun doute une caractéristique d'ordre personnel qui détermine dans une large mesure la carrière. Nous avons déjà démontré que la personnalité (les ancres) avait une influence marquée sur ce point, mais les réels leviers de rendement reposant sur les habiletés et les compétences sont également de première importance quand vient le temps de prendre des décisions au sujet de la gestion des carrières. Ainsi, une personne qui possède des compétences à érosion lente valorisées par les marchés interne et externe du travail a plus de chances de se voir aspirer vers le haut (sur le plan professionnel et de la gestion) en ce qui a trait à sa trajectoire de carrière. Par opposition, un individu qui possède des compétences à érosion rapide et qui ne bénéficie pas de moyens de développement risque de voir stagner son cheminement de carrière.

Le réseau de relations : l'appartenance à un réseau de relations « politiques » dans l'organisation s'avère un déterminant-clé dans la gestion des carrières. En effet, les alliances personnelles ou collectives et la connaissance d'acteurs-clés permettent à des individus d'évoluer dans le système nerveux de l'entreprise. Cette affirmation semble également se vérifier dans le cas des télétravailleurs. Ces derniers, qui évoluent à partir de centres satellites, de leur résidence ou de sites clients, se trouvent à l'écart des réseaux informels à l'intérieur desquels se tissent des communications qui s'avèrent cruciales de la gestion des carrières

Les stades de la vie professionnelle : chaque individu progresse sur le plan professionnel en passant sur un certain nombre de stades. On peut relever quatre stades, à savoir l'exploration, l'établissement, la mi- carrière et le déclin

CHAPITRE .II. GENERALITE SUR LA CARRIERE PROFESSIONNELLE

Le stade de l'exploration constitue la transition entre l'école et le marché du travail ; c'est à ce moment qu'une personne fait l'expérience de différents choix professionnels et de différents types d'organisation. Le stade de l'établissement est caractérisé par l'appropriation d'un poste de travail et par le désir de gravir les échelons dans la hiérarchie. Par la suite, le stade de la mi-carrière s'accompagne d'un certain nombre d'options, soit l'option de saisir des possibilités verticales ou horizontales de mobilité et de relances sa carrière, soit l'option de maintenir sa situation et de continuer à se développer professionnellement, ou encore l'option de stagner, cette situation étant le fait d'organisations qui ne sont plus en croissance et d'individus qui ont atteint le maximum de leur potentiel. Enfin, au stade du déclin, la personne en cause n'investit plus dans son recyclage ni dans son développement professionnel ; cela constitue le retrait psychologique de la sphère professionnelle.

Les stades de la vie personnelle : au début de sa vie d'adulte, une personne cherche à établir son identité et à bâtir sa confiance en elle-même. Après cette période d'incertitude, elle essaie de s'épanouir sur le plan personnel et de jouir de la vie du moins un certain temps. Commence alors une autre période d'incertitude où les couples ont à choisir entre une plus grande réalisation dans la carrière et la fondation d'une famille, et ce, alors que l'horloge biologique marque le temps de façon importante. Quelle que soit la voie privilégiée, un jour ou l'autre l'épuisement mental quète, et une remise en question s'impose. Les gens qui avaient choisi la famille dirigent leur énergie vers le marché du travail et les gens qui avaient choisi la carrière centrent leur vie sur la sphère non professionnelle. Enfin, lorsqu'ils approchent de la retraite, les gens ont tendance à s'adonner à des loisirs ou à des causes qui leur permettront de s'épanouir le moment venu.

Cependant, certains chercheurs ont souligné le fait que les stades de l'épanouissement personnel de la femme et de l'homme diffèrent grandement.

Cela s'explique en partie par les prédispositions relationnelles de la femme et par les penchants égocentriques de l'homme. Cela peut également s'expliquer par le fait que les responsabilités familiales présentes plus lourdes sur les épaules des femmes.

Les stades de la vie familiale : Sekaran a précisé cinq stades de la vie des couples à deux carrières : le début du mode de vie à deux carrières, le jeune

couple marié sans enfants, les jeunes parents, les parents murent et le nid vide. Il est facile de deviner en constatant cette évolution que les stades de la vie familiale conditionneront les besoins familiaux et qu'ils auront par le fait même un effet direct sur les objectifs professionnels. Une organisation peut obtenir des gains importants en ajustant ses pratiques et ses structures en fonction de ces stades, par exemple en instaurant des services de garde, des horaires flexibles et d'autres pratiques orientées vers l'équilibre travail-famille.¹

-2-3- L'importance de la gestion de carrière² :

Comme la gestion des carrières visa à concilier les besoins individuels et les besoins organisationnels, les cheminements de carrière qui en découlent ont des effets sur les individus (notamment sur leur performance, leur satisfaction, leur santé et leur bien-être) et sur l'organisation. Énumère les besoins individuels et organisationnels que la gestion des carrières permet de combler.

Tableau N°2 : les besoins de la gestion de carrière professionnelle

Besoins individuels	Besoins organisationnels
<ul style="list-style-type: none"> - Bénéficier d'une certaine sécurité D'emploi. - Améliorer ses compétences. - Etre intégré dans l'entreprise et Y être considéré comme membre à Part entière. - Jouir de l'estime et de la Reconnaissance d'autrui - se réaliser au travail en employant 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser et améliorer les ressources humaines. - Accroître la flexibilité. - Mettre en place une relève de qualité. - Renforcer la culture d'entreprise. - Mobiliser les employés pour atteindre les objectifs de l'entreprise

Source : Fait par les étudiants d'après TANIA Saba, SIMON L. Dolan, **la gestion des ressources humaines**, canada, éditions du renouveau pédagogique, 5ème édition, 2013

La gestion des carrières tire également son importance de l'interdépendance qu'elle entretient avec d'autres activités de gestion des ressources humaines. En fait, propre efficacité repose sur l'efficacité de ces autres activités.

La gestion prévisionnelle des ressources humaines fournit à la gestion des carrières un cadre général. Elle permet d'harmoniser les besoins en ressources humaines, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, avec les objectifs de

¹SYLVIE St-onge, op.cit, p.291-300

² TANIA Saba, op.cit, p. 243

CHAPITRE .II. GENERALITE SUR LA CARRIERE PROFESSIONNELLE

l'organisation. On peut ainsi repérer les ressources humaines internes qui répondent aux besoins de l'entreprise, à court à moyen et même à long terme. La gestion des carrières revêt donc une importance cruciale dans la gestion d'un plan de relève.¹

¹ TANIA Saba, op.cit, p.

Chapitre III. L'étude pratique

Chapitre III. L'étude pratique

Après une formation théorique de Cinq (05) semestres suivis de 05 examens écrits, il nous fallait un stage en entreprise. Ce stage constitue un temps d'échanges privilégié entre des entreprises et le milieu éducatif notamment les étudiants.

C'est dans ce cadre que la société SONATRACH-DP-HMD a bien voulu nous accueillir pendant 21 jours du 21/02/2018 au 14/03/2018, au sein de la division personnel.

Afin de compléter notre formation et améliorer nos connaissances acquises au niveau de l'Institut de Technologie, un stage et un rapport de stage ont été réalisés pour affirmer encore plus notre savoir et savoir-faire dans le but d'acquiescer un état d'esprit professionnel.

Chapitre III. L'étude pratique

-1-Présentation de La Direction Régionale Sonatrach DP Hassi Messaoud :

-1-1-Définition de l'entreprise :

La Direction Régionale (DR) de Hassi Messaoud distante de la capitale de 900Km, constitue l'une des principales régions de production appartenant à la Sonatrach. La richesse de Hassi Messaoud en matière d'hydrocarbures depuis la découverte du premier puits a conduit la mise en place de moyens immenses.

-1-2-Les missions de La Direction Régionale SH-DP-HMD:ils existent plusieurs missions de la Direction régionale SH-DP-HMD que nous citons comme suit¹:

1. La réalisation et le suivi des programmes de production et d'expédition dans le cadre des programmes de principe établis par la division Pétrolier Engineering.
2. La conduit des opérations en conformité avec les règles et les consignes de sécurité.
3. La valorisation et l'optimisation du développement des gisements et des installations de surface.
4. La préparation et la supervision des complétions, stimulation et WORKOVER, et la réalisation des interventions auxpuits.
5. engineering et la réalisation des travaux neufs de la Direction Régionale (DR).
6. L'approvisionnement et le stockage en temps voulu et au optimal du matériel nécessaire aux opérations.
7. La gestion et l'entretien du parc véhicules, camions et engins.
8. La réalisation des opérations comptables et financières relatives aux activités de Direction Régionale.
9. La gestion administrative du personnel et les prestations d'hébergement, de restauration et de transport.

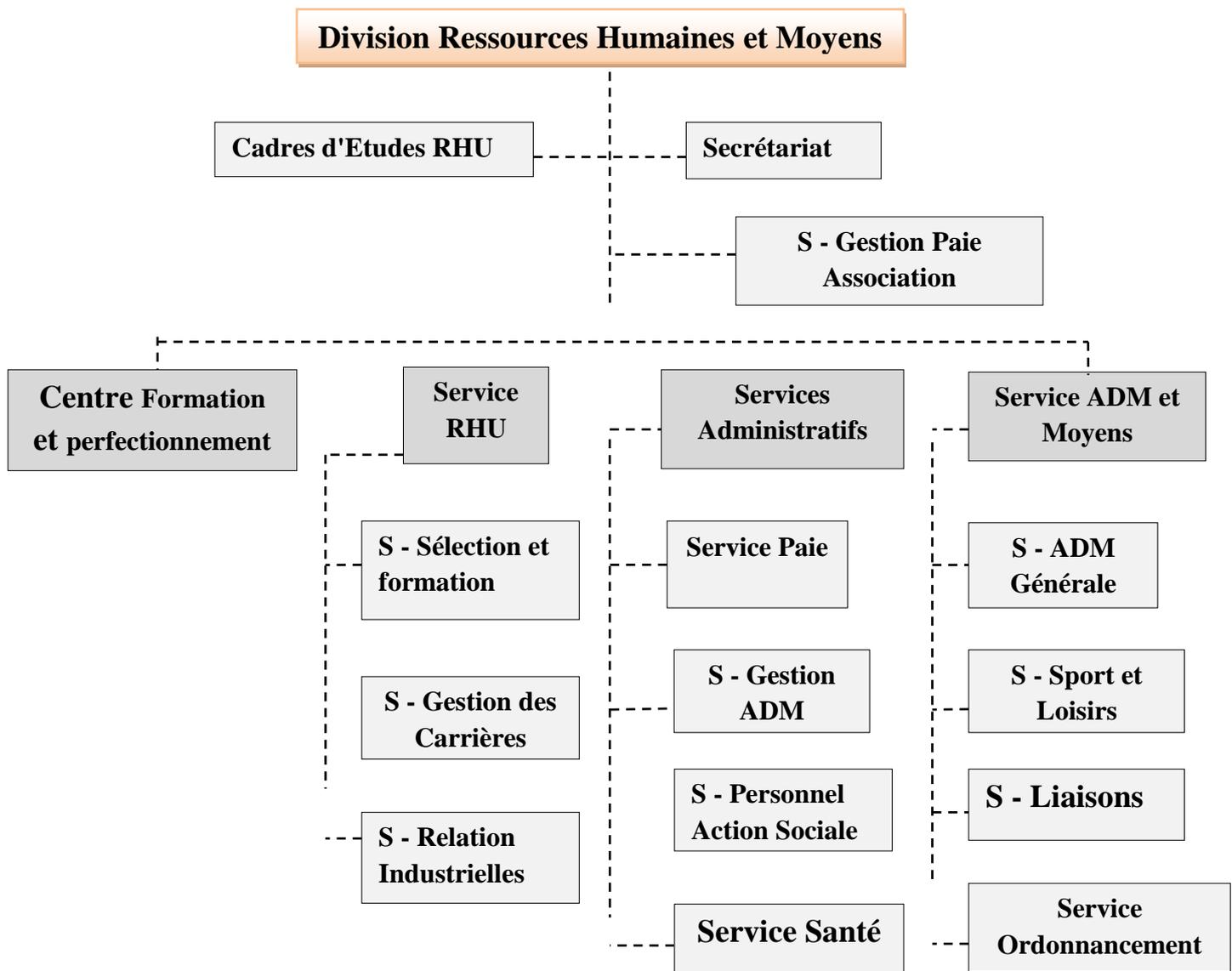
-1-3- Organigramme de la Direction Régionale Hassi- Messaoud :

¹Entretien, KHABIR Hamza, cadre en RH, centre formation, 04/03/2018

Chapitre III. L'étude pratique

- La direction Sonatrach de production de Hassi Messaoud comprend dans l'ensemble six (06) Divisions subdivisées en Départements et/ou services, six (06) Directions et des secteurs environnements de production(voir l'annexe 1).

-02- Organigramme Division Ressources Humaines et Moyens (RHUM) de l'entreprise SH-DP



Source : Fait par les étudiants d'après les documents interne de l'entreprise

-03- Diagnostique du Centre de Formation et Perfectionnement et Service Gestion des Carrières au sein de l'entreprise Sonatrach DP-HMD : nous développons ce titre en exposons la définition du centre

Chapitre III. L'étude pratique

de formation avec ses missions, ses types de formation et son organisation et son processus comme suit :

-3-1-Définition du Centre de la Formation et Perfectionnement: le centre de la formation et de perfectionnement est organiquement affilié à la Division Ressources Humaines et Moyens, ce dernier est siégé à la base du 24 février à Hassi Messaoud.

-3-1-1- Les missions principale du centre formation : ils sont énumérés comme suit¹ :

1. L'élaboration, la réalisation et le suivi de réalisation des plans annuels et pluriannuels de formation conformément aux budgets approuvés.
2. L'organisation de sessions de formation, des séminaires.
3. La prise en charge et le suivi du personnel détaché en formation auprès du centre et/ou auprès d'organismes externes.
4. La prospection de centres, instituts et organismes de formation pour la réalisation des plans de formation.
5. L'organisation et l'animation de colloques, journées d'études, forums et autres manifestations scientifiques initiées par la Direction Régionale.
6. La gestion et l'administration des infrastructures, des équipements pédagogiques et des moyens humains mis à la disposition du Centre de formation.

-3-1-2-L'organisation de centre de formation ²:

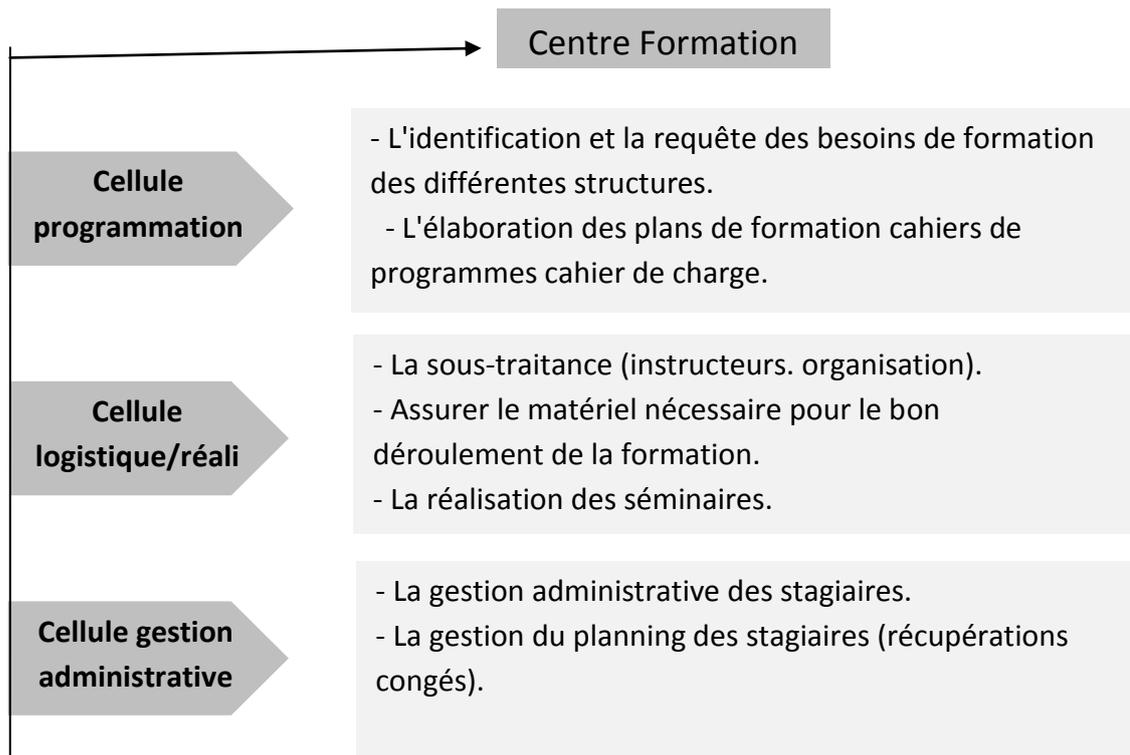
Nous résumons l'organisation du centre de formation de l'entreprise SH-DP dans la figure suivant

Figure N°04 : L'organisation de centre de formation

¹Documents interne de l'entreprise, centre formation 2018

²Documents interne de l'entreprise, centre formation 2018

Chapitre III. L'étude pratique



Source : Fait par les étudiants d'après les documents interne de l'entreprise, centre formation

-3-1-3- Les catégories et types de la formation¹ : (voir l'annexe 2)

a)- les catégories de la formation :

1. Adaptation au poste de travail : ca concerne souvent les nouveau recruté
2. Formation liée à l'évolution et la technologie : ca concerne lorsque on veut améliorer le niveau des employés ou quand on ramène une nouvelle technologie
3. Formation de développement des compétences : ca concerne les employés qu'ils sont déjà dans leur poste de travail et que on veut améliorer leur compétence (pour bien maitrisé leur taches)

b)- Les types de formation :

1. Formation -recrutement
2. Formation de perfectionnement
3. Formation de reconversion
4. Formation d'induction
5. Formation corporate

¹Entretien, KHABIR Hamza, cadre en RH, centre formation, 08/03/2018

Chapitre III. L'étude pratique

6. Formation diplômé

- Les partenaires de Sonatrach en formation :

Tableau N°03 : Les partenaires de Sonatrach en formation

IAP	Institut Algérien du Pétrole (Boumerdas, Skikda, Oran, HMD)
CE	Centre de formation (HMD, Hassi el rmel)
AO	Autre Organismes Algérien
ETR	Etranger

Source : Fait par les étudiants d'après un entretien, KHABIR Hamza, cadre en RH, centre formation, 08/03/2018(**voir l'annexe 02**)

-3-1-4- Les types de formation par durée: il existe trois types de formation à savoir.¹

Il existe trois types de formation à savoir :

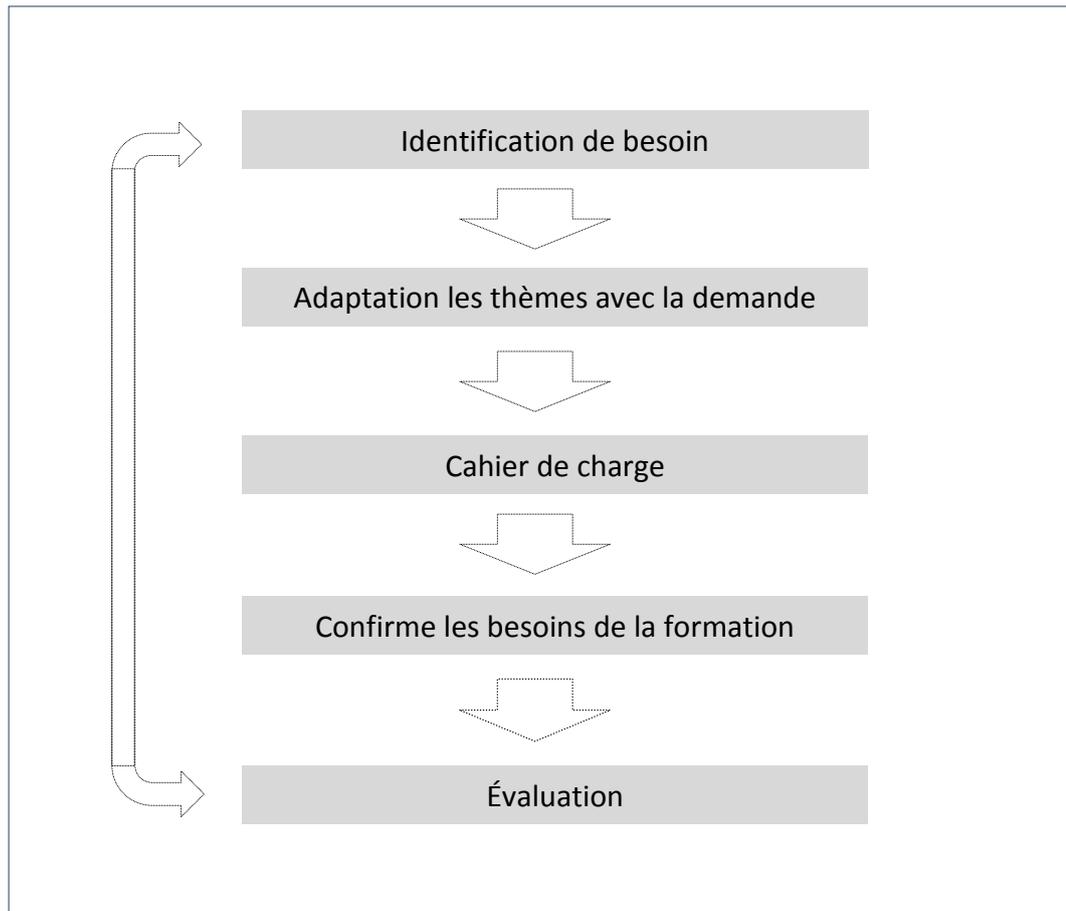
1. Formations de courte durée (allant jusqu'à 1 mois): en organisant des séminaires de mise à jour pour but de développer les compétences.
2. Formations de moyenne durée (entre 1 et 9 mois) qui sont en fait des actions de recyclage et de perfectionnement, à l'exemple de ceux qui se font à NAFTOGAZ (suite à une convention).
3. Formations de longue durée (plus 9 mois) : ces cas de formation se font de plus diplômé issus directement des universités et instituts divers.

-3-1-5- Le processus de formation : Nous exposons les étapes du processus de formation dans la figure N°05.

Figure N°05 : Le processus de formation

¹Entretien, MADAME Bachir, cadre en RH, centre formation, 2018

Chapitre III. L'étude pratique



Source : Fait par les étudiants d'après un entretien, KHABIR Hamza, cadre en RH, centre formation, 08/03/2018

-1- Identification des besoins : dans le début d'année chaque structure doit envoyer une feuille qui montre ces besoins au siège de formation.

Dans l'élaboration du plan de formation de l'entreprise, l'étape de recueil et d'analyse des besoins de formation est une étape primordiale et décisive elle aidée a :

- D'adapter et d'anticiper les compétences de vos salariés face aux changements et aux modifications rendus nécessaires par les évolutions technologiques et économiques.
- De construire des actions adaptées au projet d'entreprise et en cohérence avec les attentes de vos collaborateurs.

-A- Les types des besoins : On a deux types :

-Les besoins collectifs : Il s'agit des besoins de formation répondants aux problématiques d'un groupe identifié au sein de l'entreprise. le siège de la formation envoi une fiche qui s'appelle fiche d'identification des besoins aux

Chapitre III. L'étude pratique

différent responsable des structures de l'entreprise pour citer les besoins soit collectif ou bien individuelle.(voir l'annexe 03)¹

-Les besoins individuels : Il s'agit de besoins de formation ne concernant qu'un seul individu, en rapport avec un poste donné. Ils sont élaborés en accord avec les managers et les responsables de formation. le siège de la formation envoi une fiche qui s'appelle fiche d'identification des besoins aux différent responsable des structures de l'entreprise pour citer les besoins soit collectif ou bien individuelle.(voir l'annexe 04)²

On regroupe les fiches d'identification des besoins des différent structure, après on fait une base de donné, et à la fin même les besoins individuels devient des besoins collectif.

-B- Les domaines de formations (voir l'annexe 05) ³

Il y a trois domaines :

1. Les Fonction Cœur de Métier;
2. Les Fonctions de Soutien;
3. Les Fonctions de Support.

--2- On adapte les thèmes de formation, sur la demandereçu de différentes structures de l'entreprise.

-3- Cahier de charge : qui contient différent information concernant les multi formation que on va le fait. Il ya le côté pédagogique (Les modules, le contexte, ce que il doit maitriser par les apprentis. Et il ya aussi d'autres aspect comme (le coût de la formation, les conditions de vie des apprentis, le lieu, la date, transport....)

-4- On confirme les besoins et les formations et une fois confirmer on ne peut pas les modifiés. Dé que cette étapes finit, on commencer de planifier les dates de formations de l'année prochain.

¹Documents interne d'entreprise, **fiche d'identification des besoins collectifs**, 06/03/2018.

² Idem

³Documents interne d'entreprise. Centre de formation, 2018.

Chapitre III. L'étude pratique

-5- l'évaluation : Il y'a deux type d'évaluation(voir l'annexe 06-07) ¹

1. L'évaluation à chaud : est l'évaluation de la formation réalisée à la fin de la formation (le lendemain) par la personne formée. Dans l'évaluation à chaud, la personne formée est amenée à porter un jugement sur la pédagogie du formateur, le contenu de la formation, ses points forts et ses points faibles. Un test de connaissance peut être attaché à cette phase pour évaluer les acquis du participant.

2. L'évaluation à froid : dite encore « évaluation factuelle » ou « évaluation différée », elle est réalisée après l'action de formation. Cette évaluation doit être séparée de la fin de la formation d'environ 3 à 6 mois voire plus, afin de permettre aux formés de mettre en application les acquis fruits de l'action de formation.

Ce moment d'évaluation a pour but d'une part, d'évaluer les acquis et l'évolution des comportements professionnels en situation du travail, et d'autre part d'évaluer l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise à travers le calcul de certains indicateurs de performance.

En effet, cette évaluation consiste à mettre le formé en situation de travail en vue d'apprécier les réalisations effectuées. Cette appréciation peut être réalisée à l'aide de l'administration d'un questionnaire, l'auto-évaluation, l'observation ou encore les groupes de discussion.

-3-1-6- Les éléments qui constituent le contrat de formation² : Le contrat de formation doit contenir obligatoirement les éléments suivants :

La définition, objet du contrat, mode de passation, textes de référence, documents contractuels, obligations du prestataire, obligations du client , durée du contrat, déroulement de la formation, lieu de la formation, montant de la formation , facturation et modalités de paiement, impôts , droits et taxes, force majeure, nantissement, règlement des différends, résiliation, notifications , modifications , entrée en vigueur.

¹Documents interne d'entreprise, les fiches d'évaluation à chaud et à froid, centre de formation, 2018

²Entretien, KHABIR Hamza, cadre en RH, centre formation, 08/03/2018

Chapitre III. L'étude pratique

-3-2- Service Gestion des Carrières au sein de l'entreprise Sonatrach DP-HMD

Ce service se charge du suivi des carrières de tout le personnel, dès le recrutement.

-3-2-1- Les missions de Service Gestion des Carrières ¹

1. La participation à l'effort de valorisation et de développement qualitatif de la ressource humaine de la Direction Régionale.
2. Le pourvoi des postes de travail vacants par voie de promotion.
3. La gestion de la promotion et de l'avancement, et le suivi des périodes d'intérim pour les candidats aux postes d'encadrement.
4. L'animation et la gestion du système d'appréciation des performances.
5. La réalisation d'études de carrières en vue de rechercher l'adéquation Homme/Poste.
6. La mise en place, la gestion et la mise à jour du manuel interne d'organisation.
7. La réalisation des études de postes, des études d'organisation et d'aménagements organisationnels.
8. La mise en œuvre de la politique de développement et de gestion des carrières adoptée par l'entreprise.
9. Le contrôle, le suivi des mouvements du personnel et la mise à jour des organigrammes des structures de la direction Régionale.
10. L'assistance aux structures de la Direction Régionale dans le règlement de leurs problèmes humains.

-3-2-2- La promotion, avancement, rétrogradation :

a)- La promotion (voir l'annexe 08) ²

- Le passage d'un poste à un poste plus élevé constitue une promotion.
- La promotion sanctionne le développement des connaissances et des qualifications professionnelles des travailleurs par une affectation à un poste de classification supérieure.

¹Entretien, KHERANI Mohamed amine, cadre en RH, service gestion des carrières, 2018

²Entretien, KHERANI Mohamed amine, cadre en RH, service gestion des carrières, 2018

Chapitre III. L'étude pratique

- la promotion vise également à réunir les conditions les plus favorables à une amélioration constante de la production et de la productivité, en affectant à chaque poste de travail le travailleur dont les qualifications et les performances individuelles répondent parfaitement aux exigences du poste.

-1- Procédure de la promotion :¹

Les travailleurs à promouvoir après avis de la commission habilitée.

Cette liste est établie en tenant compte :

- des résultats obtenus lors d'un examen interne à issue d'un stage de formation professionnelle organisé à l'effet de pouvoir des poste vacants ou à la suite d'obtention de titres ou diplômes dûment reconnus et validés.
- des résultats du mérite, du potentiel individuel dans le poste occupé et de l'adéquation du profil professionnel de l'intéressé avec les critères qu'il sera possible de substituer à la norme.
- de l'équilibre de la gestion financière.
- de l'organigramme pour les postes organiques ;
- de la qualité et du nombre de postes vacants ou créés.
- des résultats d'une période probatoire n'excédant pas six (6) mois pour les postes organiques.

-2- les critères d'évaluation pour obtenir un promotion ou avancement :

✓ **Pour les cadres et les cadres supérieurs(voir l'annexe 09) ²:**

- conditions d'éligibilité :

Le personne évaluée qui totalise un score entre (70-80) points, et aucune appréciation en **insuffisant** est éligible à une augmentation individuel (AI)

- Les critères :

Performance (40/40)

Ils sont rôles les critères suivants:

1. Maitrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste.
1. Produit régulièrement la qualité de travail requise en respectant les délais.

¹ Convention collectifs, Sonatrach, 1994

² Documents interne d'entreprise

Chapitre III. L'étude pratique

2. Produit un travail de qualité, gère ses priorités avec soin et rigueur ;
3. Applique et respecte toutes les procédures, règle et normes liées à son domaine.
4. Prend des initiatives recherche et introduit de nouvelles façons de travailler, méthodes et procédures.
5. Contribue au développement professionnel de ses collègues.
6. Participe à l'optimisation des coûts des fonctionnements et des dépenses de son unité.
7. Contribue à la mise en œuvre des changements décidés par l'entreprise.

Comportements (40/40)

Les critères ce qui suit mesurent le comportement de l'individu :

1. Montre l'exemple et un comportement exemplaire en matière de ponctualité et présentisme.
2. Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les missions difficiles.
3. S'implique personnellement dans réalisation des objectifs.
4. Démonstre un fort esprit d'entraide, de coopération et de solidarité avec ses pairs.
5. Assure une bonne circulation de l'information utile auprès de ses collègues.
6. Possède un leadership efficace et entraîne ses collègues à améliorer leurs performances.
7. Est attentive aux évolutions liées à son domaine et s'adapte aux changements qui en découlent.
8. Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées leurs fonctions.

✓ **Pour les Maitrises et exécutions(voir l'annexe 10)¹:**

- **conditions d'éligibilité :**

Le personne évaluée qui totalise un score entre (50-60) points, et n'a aucune appréciation en **insuffisant** est éligible à un AI.

- **Les critères :**

-**Performance (30/30)**

¹Documents interne d'entreprise, 2018

Chapitre III. L'étude pratique

Les critères utilisés de la performance pour les maîtrises et exécutions sont :

1. Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste ;
2. Produit régulièrement la qualité de travail requises ;
3. Produit un travail de qualité en respectant les délais impartis ;
4. Connait, respecte et applique toutes les procédures, règles et normes liées à son poste de travail ;
5. Améliorer ses pratiques professionnelles, recherche de nouvelles façons de travailler ;
6. Applique immédiatement et efficacement les nouveaux modes de travail décidés par sa hiérarchie.

Comportements (30/30) :

1. Est toujours à l'heure et peu absent.
2. Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les travaux difficiles.
3. S'implique personnellement et s'engage fortement dans son travail.
4. Démonstre un fort esprit d'entraide, de coopération et de solidarité.
5. Fait remonter l'information utile à sa hiérarchie ; partage l'information dans son équipe.
6. Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à son poste.

B)- L'avancement (voir l'annexe 9-10)¹:

Le passage d'un échelon à un échelon supérieur constitue un avancement. Il sanctionne le résultat au poste dans le cadre d'un système conçu à cet effet.

L'avancement est applicable à l'ensemble des travailleurs permanents de l'entreprise, dans la limite maximale de 40% de l'effectifs de chaque un structures, et ayant accompli intégralement d'année d'exercice.

c)- Rétrogradation :

- En cas d'insuffisance professionnelle, un travailleur peut être rétrogradé. Cette insuffisance professionnelle doit donner lieu, dès sa constatation, à une observation écrite adressée à l'intéressé par les responsables hiérarchiques.

- La rétrogradation pour insuffisance professionnelles n'est prononcée, l'avis de la commission habilité exprimé, qu'après épuisement des possibilités de

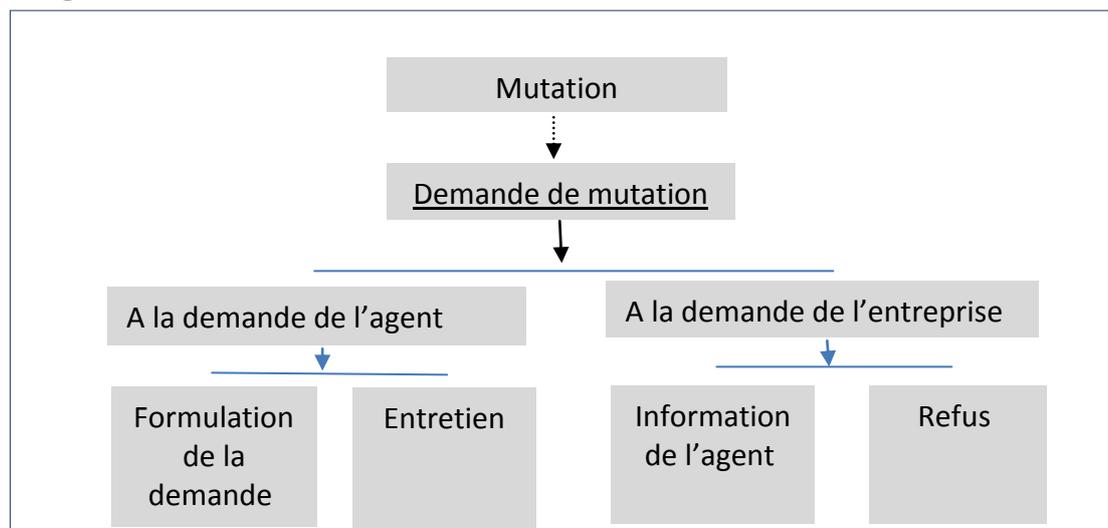
¹ Convention collectifs, op.cite

Chapitre III. L'étude pratique

faire bénéficier le travailleur d'un stage de formation professionnelle ou d'affectation à un poste de classification identique à celui occupé et correspondant à ses compétences et ses aptitudes.

-3-2-3- Mutation : la mutation est le passage d'un poste de travail à un autre poste de travail, entrainer un changement de lieu de travail ou de résidence ou les deux à la fois.

Figure N°6 :Procédures de mutation



Source :Fait par les étudiants d'après un entretien, KHERANI Mohamed amine, cadre en RH, service gestion des carrières, 24/02/2018

-A- Demande de mutation

La mutation peut intervenir à la demande de l'agent ou de l'entreprise.

✓ **A la demande de l'agent**

- formulation de la demande :

L'agent doit obligatoirement formuler sa demande par écrit et indiquer avec précision les raisons motivent.

La demande de mutation est transmise, sous couvert de la voie hiérarchique, au responsable habilité de structure qui convoque, au besoin, l'intéressé pour entretien.

En cas d'accord, la demande accompagnée de l'imprimé réglementaire de mutation et d'une fiche de synthèse de l'agent est transmise à la structure d'accueil qui convoque l'intéressé pour l'entretien.

- Entretien :

Chapitre III. L'étude pratique

Lors de l'entretien, l'agent est informé de toutes les particularités éventuelles liées au poste de travail ; système de travail (4*4 ou 4*3) nuisance, indemnités, classification, etc.

Dans le cas où la classification du nouveau poste est inférieure à celle du poste initial, le travailleur doit confirmer par écrit son accord à la structure d'accueil.

✓ A la demande de l'entreprise

- Information de l'agent :

La mutation peut également intervenir à la demande de l'entreprise, dans le respect des dispositions conventionnelles.

L'agent informe par écrit par le responsable habilité qui doit lui donner toutes les précisions utiles relatives au nouveau poste de travail.

- Refus :

L'agent qui refuse de rejoindre son poste de travail après notification de sa mutation, doit faire connaître par écrit sa position au responsable habilité.

Ce dernier prend une décision dans le cadre des dispositions du règlement intérieur de l'entreprise.

-B- Mutation d'une filiale vers l'entreprise SH : la mutation d'un travailleur d'une filiale du Groupe, ou Sonatrach est majoritaire, vers l'entreprise Sonatrach revêt le même caractère qu'une mutation interne.

Les périodes travaillées au sien de la filiale sont prises en compte dans le droit à l'attribution des médailles de filiale (sauf s'il en a déjà bénéficié dans sa structure d'origine) et de l'AFC.

Les travailleurs conservent son ancienneté qui se traduit par le maintien de sa date de recrutement.

L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP) est prise en charge comme suit :

- Maintien d'IEP acquise dans la structure d'origine (justificatifs faisant foi), sous l'appellation d'IAG
- Actualisation de cette IAG conformément aux dispositions en vigueur.

-3-2-4- L'intérim¹ :

¹ Convention collectifs, op.cite.

Chapitre III. L'étude pratique

L'intérim désigne la période pendant laquelle une fonction est exercée provisoirement par un travailleur, dans un poste supérieur ou équivalent, en raison de l'absence de titulaire ou pour vacance de poste.

Condition d'exercice de l'intérim :

a)- Poste ouvrant droit à l'intérim

Seuls les postes organiques, supérieur ou non, figurant sur l'organigramme approuvé de structure sont concernés par l'intérim.

b)- Profil de l'intérimaire et accomplissement des tâches

Les travailleurs désigné pour l'intérim doit réunir les critères de qualification correspondants au poste.

Durant la période d'intérim, le remplaçant est tenu d'accomplir toutes les tâches inhérentes au nouveau poste.

c)- Durée de l'intérim

L'intérim peut être, selon le cas :

- De courte durée s'il n'excède pas deux (2) mois.
- De longue durée s'il est supérieur à deux (2) mois.

En aucun cas un intérim ne peut dépasser la durée de 365 jours calendaires.

d)- Délégations de pouvoirs

Dans le cas d'un intérim de remplacement de longue durée ou dans le cas d'un intérim pour vacance de poste, les pouvoirs liés au poste de travail sont conférés à intérimaire, sauf si la hiérarchie habilitée en décide autrement.

Dans le cas d'un intérim de remplacement de courte durée, tous les pouvoirs ne sont pas transférés à l'intérimaire, il ne peut pas promouvoir, octroyer des échelons, demander des licenciements, des mutations, procéder à des recrutements sauf sur demande expresse de la hiérarchie.

e)- Notification

L'intérim donne obligatoirement lieu à l'établissement d'une note, puis au terme des deux (2) premiers mois, d'une décision au vue de laquelle l'intérimaire bénéficie de l'indemnité d'intérim.

La note et la décision portent la signature du responsable habilité, dans le cadre des délégations de pouvoirs.

-4-Analyse du bilan de la formation, prévisions et réalisations de la formation professionnelle (2015 – 2016) :

Chapitre III. L'étude pratique

Il est à noter que lors de notre formation au sein de l'entreprise d'étude, nous avons pu avoir que les données statistiques concernant la formation professionnelle, que nous développons dans 4 points : l'indicateurs catégories sociaux professionnel, domaine de formation, type de formation, et le bilan de la formation car nous n'avons pas pu avoir les statistiques concernant les couts de la formation ainsi que les données de la gestion de carrière

a)- Prévisions et Réalisations de la formation :

1)- l'indicateur sociaux professionnel

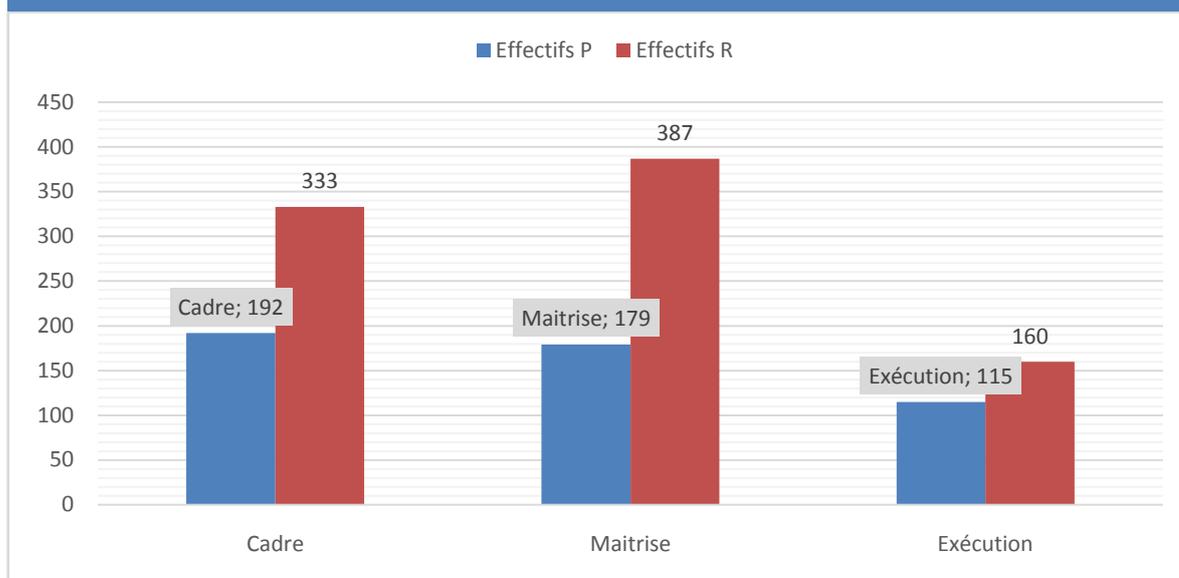
Tableau N°04 : Prévisions et Réalisation de la formation 2015 par catégorie SP

CSP	Prévisions de 2015				Réalizations 2015			
	Effectifs	Part	Durée	Couts	Effectifs	Part	Durée	Couts
Cadre	192	297	1 398		333	511	7 506	
Maitrise	179	240	1 134		387	395	5 714	
Exécution	115	119	5 696		160	160	1 601	
Total	486	656	8 228		880	1066	14 821	

Source : Fait par les étudiants d'après les documents interne de l'entreprise(**Voir annexe 12**)

Figure N°07: Répartition par CSP 2015

Chapitre III. L'étude pratique



Source : Fait par les étudiants d'après le programme Excel

On remarque d'après la figure n° 7, que le nombre de prévision établi par l'entreprise concerne les cadres formés qui a atteint les 192 cadres durant l'année 2015, cependant, nous enregistrons du même tableau une réalisation plus élevée de 141 cadres formés, et cette différence est due au recrutement inattendu de la Sonatrach en 2014 suite à des décisions politiques.

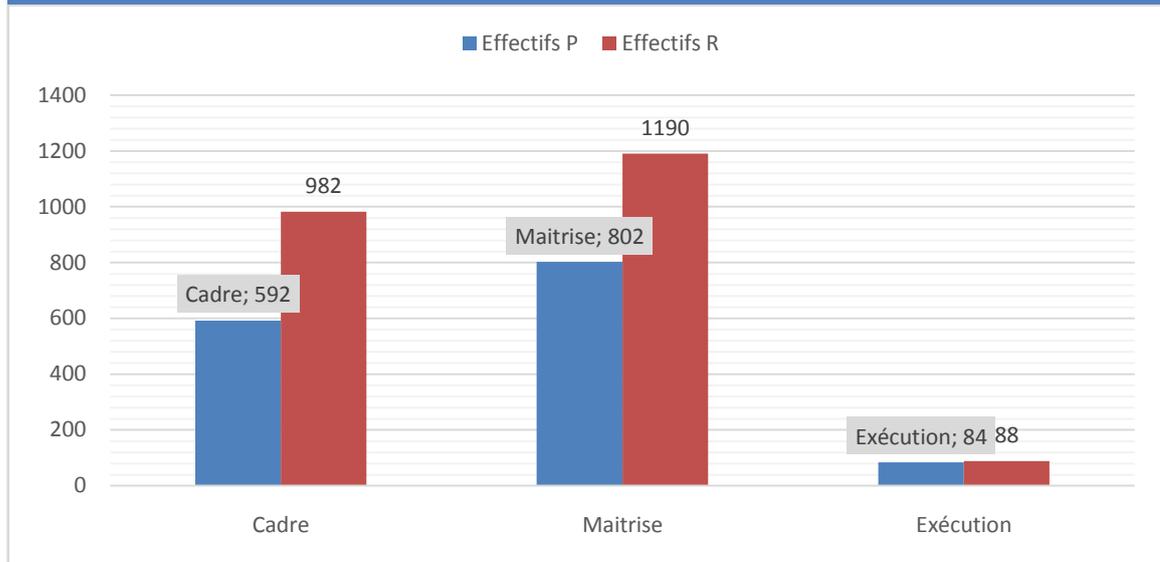
Tableau N°05 : Prévisions et Réalisation de la formation 2016 par catégorie SP

CSP	Prévisions de 2016				Réalizations 2016			
	Effectifs	Part	Durée	Couts	Effectifs	Part	Durée	Couts
Cadre	592	592	77 533		982	853	47 028	
Maitrise	802	802	105 493		1 190	1 078	78 412	
Exécution	84	84	172		88	87	335	
Total	1478	1478	183 198		2260	2018	125 775	

Source : Fait par les étudiants d'après les documents interne de l'entreprise (Voir annexe 13)

Figure N°08: Réparation par CSP 2016

Chapitre III. L'étude pratique



Source : Fait par les étudiants d'après le programme Excel

On constate d'après la figure n° 8 que le nombre de prévision établi par l'entreprise concernant les cadres formé est de 592 cadre durant l'année 2016, mais dans la réalisation de la même année on observe que le nombre de cadre est plus élevé que la prévision a 982 cadres formés. Et même cas pour les maitrise et l'exécution que on observe une augmentation dans la.

La cause de tout ça c'est que la direction général qui est à Alger, décide de formée d'autre cadre et maitrise hors le nombre des salariés qui a été planifié au centre de formation en 2016

2)- l'indicateur domaine de formation

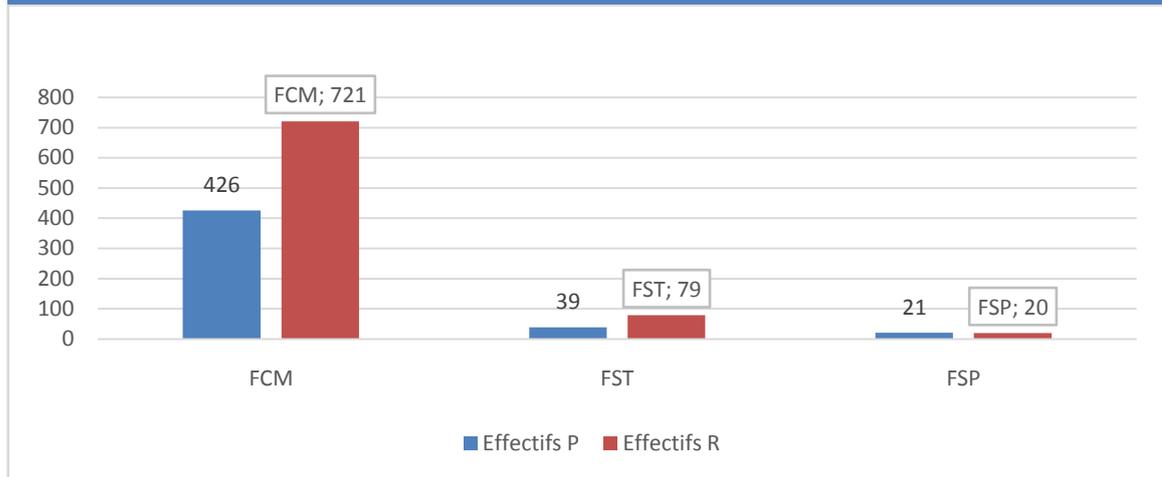
Tableau N°06 : Prévisions et Réalisation de la formation 2015 par Domaine

Domaine	Prévisions de 2015				Réalizations 2015			
	Effectifs	Part	Durée	Couts	Effectifs	Part	Durée	Couts
FCM	426	594	7 924		721	961	14 198	
FST	39	41	225		79	79	393	
FSP	21	21	79		20	26	230	
Total	486	656	8 228		820	1 066	14 821	

Source : Fait par les étudiants d'après les documents interne de l'entreprise(Voir annexe 12)

Figure N°09: Réparation par Domaine 2015

Chapitre III. L'étude pratique



Source : Fait par les étudiants d'après le programme Excel

On constate d'après la figure n° 9 que le nombre de prévision établi par l'entreprise concernant le fonction de cœur de métier est de 426 cadre durant l'année 2015, mais dans la réalisation de la même année on observe que le nombre de cadre est plus élevé que la prévision a 295 effectifs formés en fonction de cœur de métier, même cas pour la fonction de support et de soutien.

Cela revient à l'entreprise contient de grands nombres d'employés FCM tel que Engineering production, exploration, maintenance et réalisation, par rapport aux divisions administratives et ceci est due à la nature de l'entreprise qui est une unité de production (activités amont dans la production gazière et pétrolière).

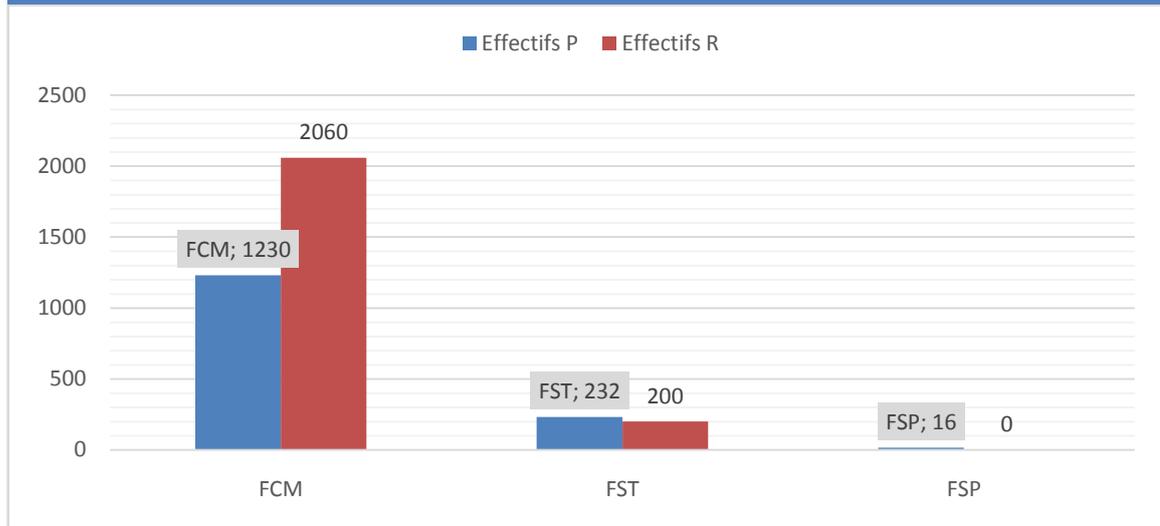
Tableau N°07 : Prévisions et Réalisation de la formation 2016 par Domaine

Domaine	Prévisions de 2016				Réalizations 2016			
	Effectifs	Part	Durée	Coûts	Effectifs	Part	Durée	Coûts
FCM	1 230	1230	181 443		2 060	1 861	124 364	
FST	232	232	2675		200	157	1 411	
FSP	16	16	80		0	0	0	
Total	1478	1478	184 198		2260	2 018	125 775	

Source : Fait par les étudiants d'après les documents interne de l'entreprise (voir l'annexe n° 13)

Figure N°10: Réparation par Domaine 2016

Chapitre III. L'étude pratique



Source : Fait par les étudiants d'après le programme Excel

D'après la figure n° 10, nous notons des prévisions concernant les fonctions cœurs de métiers d'un nombre de 1230 de l'année 2016 mais dans la réalisation il s'est élevé à 2060 et à ce qui concerne les fonctions de soutien et la fonction de support on constate que il y a pas une grande différence et cela revient à l'entreprise contient de grands nombres d'employés FCM tel que Engineering production, exploitation, maintenance et réalisation, par rapport aux divisions administratives et ceci est due à la nature de l'entreprise qui est une unité de production (activités amont dans la production gazière et pétrolière).

3)- l'indicateur type de formation

Tableau N°08:Prévisions et Réalisation type de formation

Type	Prévisions de 2015				Réalizations 2015			
	Effectifs	Part	Durée	Couts	Effectifs	Part	Durée	Couts
For/Rec	0	0	0		198	198	10 888	
Perfec	486	656	8 228		622	868	3 933	
Recov	0	0	0		0	0	0	
Fourni	0	0	0		0	0	0	
Corporate		0	0		0		0	
Total	486	656	8228		820	1 066	14821	

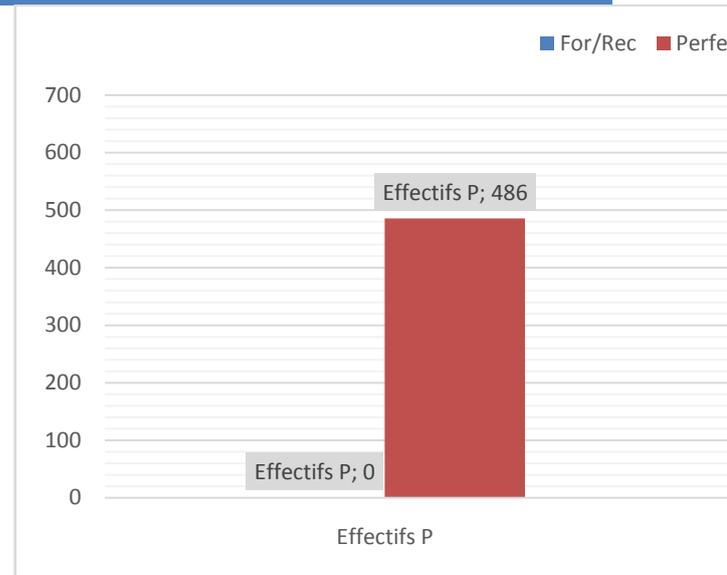
Source : Fait par les étudiants d'après les documents interne de l'entreprise(voir l'annexe 12)

Figure N°11: Répartition d'effectifs formés par type de formation

Chapitre III. L'étude pratique

Tableau N°10: BILAN 2016Répartition par structure

Structures	Agents	Durée H/Jour	Coûts
------------	--------	--------------	-------



Source : Fait par les étudiants d'après le programme Excel

Nous constatons que l'entreprise SONATRACH- DP accorde une grande importance à la formation de perfectionnement puisque en 2015 elle a prévu des formations de perfectionnement de 486 employés mais dans la réalisation elle a enregistré le nombre de 622 de salariés formés soit une différence de 27,9%.

Nous résumons les objectifs de l'entreprise d'étude concernant sa politique de formation de perfectionnement comme suite :

- 1-Réhabilitation des travailleurs afin de leur permettre de mener à bien toutes les tâches qui leur sont assignées.
- 2-L'augmentation de la capacité de production de l'entreprise et améliorer sa qualité.
- 3-S'adapter aux exigences de l'environnement en constante évolution.
- 4-Réhabilitation des exécutants afin de remplir des postes sensibles et supérieurs.
- 5-Faciliter l'intégration des nouveaux employés dans le processus de groupes de travail auxquels ils appartiennent.
- 5-Faciliter la communication entre les catégories d'entreprises.
- 6-Former les utilisateurs afin de leur fournir les connaissances théoriques.

Chapitre III. L'étude pratique

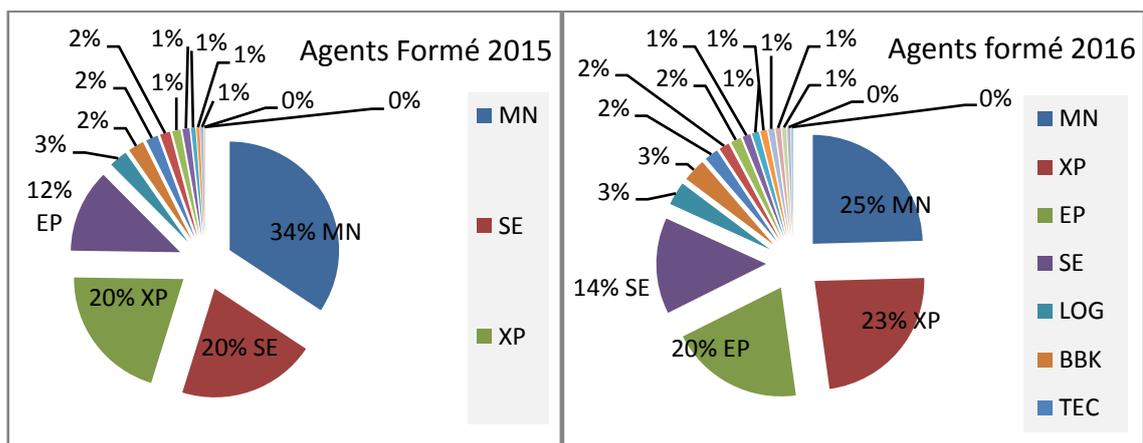
b)- Les bilans de formation (2015 – 2016) :

MN	338	21 205	
XP	320	25 133	
EP	272	38 446	
SE	196	6 427	
LOG	48	6 189	
BBK	47	7 248	
TEC	28	113	
INF	21	216	
SIE	21	71	
RHM	16	223	
ELB	14	2 044	
MES	13	2 023	
DCCE	12	1 497	
TECH	10	1 588	
IT	9	31	
FI	6	22	
AP	5	25	
EL GASSI	642	13 274	
TOTAL	2018	125775	

Tableau N°09: BILAN 2015 Répartition par structure

structures	Agents	Durée H/Jour	Couts
MN	366	3 349	
SE	218	3 281	
XP	218	3 185	
EP	132	4 238	
SIE	29	91	
AP	25	147	
IT	19	63	
TEC	16	78	
BBK/CBK	13	75	
RHM	11	106	
INF	7	33	
FI	5	78	
LOG	5	87	
DR	1	5	
MES	1	5	
TOTAL	1066	14821	

Figure N°12: Répartition d'effectifs formés par structure 2015 et 2016



Source : Fait par les étudiants d'après le programme Excel

On observe d'après la figure n° 12, que l'entreprise a formé en 2015 un nombre de 1066 d'employé durant la période de 2015-2016. L'entreprise se focalise sur les structures MN/ XP /SE /EP comme le démontre la figure n°12. nous

Chapitre III. L'étude pratique

enregistrons de la même figure pour l'année 2015, que 34% sont formés en MN, 20% en SE, 20% en XP, et 12% en EP. Cependant en 2016, il y'a eu une baisse dans la formation soit 25% formé en MN, 14% en SE, 23% en XP, et 20% en EP. Il est à noter que les formations de l'entreprise d'étude concerne les fonctions de cœur de métiers ceci est due à la nature de l'entreprise qui est une unité de production (activités amont dans la production). On constate également que l'entreprise ne se focalise pas beaucoup dans le domaine de formation sur les autres structures telles que les fonctions de soutien et de support suite à la politique de l'entreprise.

Conclusion

Parmi les fonctions assignées à l'entreprise, celle de ressources humaine est la plus délicate compte tenu de l'importance du facteur humain dans une société. Ainsi aucune organisation sans RH ne peut progresser ni survivre.

La politique de la formation et la gestion de carrière reste un outil privilégié dans l'entreprise et un enjeu majeur de notre société

Avec la valorisation du travail humain, l'entreprise Sonatrach division production Hassi Massoud, organise des stages de formation et des séminaires de gestion de carrière, pour cela elle consacre un budget qui varie d'une année à une autre, il s'agit essentiellement pour l'entreprise d'adapter en permanence son personnel à leur postes de travail afin de répondre aux exigences dictées par la technologie ainsi de s'assurer un meilleur rendement en qualité et en quantité.

L'objectif des formations est justement le développement des compétences, mais conduire des actions de formation. Après avoir identifié les besoins, et du ressort d'une gestion des ressources humaines pointue.

Il y a une nécessité d'un vrai diagnostic et d'une audite sociale pour situer les besoins de formation avec précision et résoudre les problématiques de compétence intimement liées aux stratégies de l'entreprise elle-même. Dans le but de mettre en adéquation, la ressource humaine avec les objectifs globaux.

Notre étude menée de répondre) notre problématique qui était formulée autour des questions interrogées, il s'agit de savoir comment la compagnie Sonatrach division production Hassi Massoud gère le service de la formation ainsi que la gestion de carrière de ses employés. On a constaté que l'entreprise Sonatrach donne une grande importance à la formation des employés dans le but de former des cadres et de perfectionnement.

Malgré l'importance que ce donne l'entreprise, la présente étude a démontré que l'entreprise Sonatrach se focalise beaucoup plus dans la formation sur les fonctions de cœur de métiers et cela d'après les bilans de formation (2015-2016). Ceci est dû à la nature de l'entreprise qui est une unité de production. On constate aussi que l'entreprise ne donne pas beaucoup d'importance dans le domaine de formation sur l'autre structure de fonction de soutien et support, et elle doit consacrer beaucoup plus de temps sur ces derniers types de fonction.

En ce qui concerne la gestion des carrières, l'entreprise nationale Sonatrach prend de plus en plus en considération la gestion de ses ressources humaines en compte et essaie davantage de leur assurer les bonnes conditions de travail, une gestion de plus en plus basée sur l'équité non seulement des qualifications mais beaucoup plus des compétences.

Toutefois, elle essaie de gérer au mieux les carrières de son personnel et de trouver un terrain d'entente entre aspiration, objectif des salariés et objectif de l'entreprise. La gestion des carrières au sein de l'entreprise reste à parfaire si bien que les responsables des ressources humaines et le personnel la trouve en deçà de leur espérances.

Pour conclure notre étude nous constatons que Sonatrach pour quelle puissent atteindre son développement, doit s'intéresser davantage en ses RH, car elle représente le pilier sur lequel s'effectuent tous les politiques de développement économique et social, et le bon fonctionnement d'une entreprise quelles que soit la nature de son activité.

Enfin, quel que soient la situation, l'environnement, la taille ainsi que les caractéristiques de l'entreprise, la mise en œuvre d'une gestion des carrières doit faire l'objet d'une réelle réflexion.

Liste bibliographique :

Les ouvrages de base :

- 1- DAVID Duchamp, LORIS Guery, **La gestion des ressources humaines**, la brochage SEPEC, édition J.Ajchenbaum/L. Accardo, France 2013, p.90
- 2- SID AHMED Benraoune, **Le Management des Ressources Humains**, Office des Publications Universitaires, édition 4.01.5020, Ben-Aknoun Alger, 2010, p.165-167
- 3- PIERRE Casse, **La formation Performante**, Office des publications universitaire, édition 4.01.3961, France 1994.
- 4- SYLVIE St-onge, MICHEL Audet, et autres, **relever les défis de la gestion des ressources humaines**, canada, gaétan morin éditeur ltée, 2ème édition, 2004.
- 5- ANNIE Chemla-Lafay, MARIE Deleplace, et autres, **performance de la fonction ressources humaines**, France, DGAFP, 1 édition, 2008.
- 6- TANIA Saba, SIMON L. Dolan, **la gestion des ressources humaines**, canada, éditions du renouveau pédagogique, 5ème édition, 2013.
- 7- PASCAL Moulette, OLIVIER Roques, **Gestion des ressources humaines**, France, DUNOD, 2^{ème} édition, 2014.

Séminaire :

- TOUMSIN CHRISTOPHE, **La formation en entreprise, enjeux et stratégies**, séminaire d'échange des pratiques, 2005, p.3

Article :

- 1- CLAUDE Dubar, SYLVIE Engrand, **La formation en entreprise comme processus de socialisation professionnelle**, PER6SE Formation Emploi, N.16, 1986
- 2- FABIEN Smadjia, FRANCK Le Vallois, **Le processus de la formation**, ACT-formation, 1215 Genève 15, 2010.
- 3- GILLES Guerin, THIERRY Wils, **la carrière**, l'école de relations industrielles, 92-02, canada, 1992.

Mémoire :

- IZEM Nadia, **L'impact de la formation sur la trajectoire professionnelle des catégories socioprofessionnelles**, Mémoire de master, sociologie de travail, Université Abderuhmane Mira de Bejaia, 2013

Annexe : publication interdit (voir copie au niveaux de l'institut de technologie