
**La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ; un Facteur
Déterminant de Valoriser et Développer les Compétences dans l'Entreprise
Economique Algérienne : Cas de Sonatrach**

Benhalima Khayra

- université de Mostaganem

Berraho Hadj Meliani

- université de Mostaganem

BOUDRINA Yamina

- université d'Oran

Résumé :

Pour pouvoir identifier les compétences afin de pouvoir en disposer selon les besoins, il est nécessaire d'avoir à disposition quelques outils. Ceux-ci permettront une meilleure mise en œuvre de l'acquisition des compétences, de leur évaluation, de leur identification.

Dans ce contexte la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) consiste en la conception et la mise en œuvre d'actions préventives permettant d'anticiper des problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif des emplois et des compétences, à la fois sur le plan individuel et collectif, face à des contraintes internes et externes à l'organisation.

L'objectif de cette intervention est d'étudier la politique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme facteur déterminant de valorisation et développement des compétences.

On conclut, l'entreprise Sonatrach mis en place une véritable politique de gestion des ressources humaines, cette politique est appuyée sur une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour objectif de maîtriser ses effectifs, piloter ses populations et ses métiers clés, et attirer les talents et aussi développer ses compétences et assurer leur transfert parcours professionnels et carrière.

Mots clés : compétence, valorisation des compétences, développement des compétences, gestion des ressources humaines, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, formation, recrutement.

Introduction :

Pour pouvoir identifier les compétences afin de pouvoir en disposer selon les besoins, il est nécessaire d'avoir à disposition quelques outils. Ceux-ci permettront une meilleure mise en œuvre de l'acquisition des compétences, de leur évaluation, de leur identification. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet de faire face à de rapides changements dus à la conjoncture qui demande une adaptation parfois rapide ou aux contraintes de la production ou encore à la flexibilité.

Dans ce contexte la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste en la conception et la mise en œuvre d'actions préventives permettant d'anticiper des problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif des emplois et des compétences, à la fois sur le plan individuel et collectif, face à des contraintes internes et externes à l'organisation. Il s'agit donc d'un cadre qui permet de coordonner les différentes politiques de GRH dans le but « d'amortir » les déséquilibres prévisibles à moyen terme.

La conception et la mise en œuvre de la GPEC impliquent la participation et la collaboration de plusieurs acteurs dans l'entreprise :

- La direction générale : la GPEC permet de mettre en cohérence les diverses politiques RH avec la stratégie de l'entreprise.
- La direction des ressources humaines : la GPEC permet de coordonner l'action des différents pôles RH (recrutement, formation, etc.).
- Les lignes hiérarchiques, les salariés et les syndicats : ces différents acteurs interviennent plus ou moins directement dans la mise en œuvre opérationnelle des politiques RH.

A travers une revue de littérature ainsi qu'une analyse de politique de la gestion provisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise Sonatrach, on a développés cette intervention, essayant d'aborder les points suivants :

- La notion et les dimensions de la compétence.
- La méthodologie de gérer et développer les compétences.
- La gestion provisionnelle des emplois et des compétences au service de développement des compétences.
- La politique de gestion provisionnelle des emplois et des compétences de l'entreprise Sonatrach.

1. La notion et les dimensions de la compétence :

La notion de compétence se concentre sur la relation entre l'individu et le travail à partir d'une perspective de marché dans un but lucratif⁽¹⁾. En 1998, le MEDEF, dans les journées de Deauville, a évoqué sept propositions sur la compétence⁽²⁾. La première proposition du MEDEF est de définir la compétence professionnelle comme la combinaison de quatre volets : les connaissances, le savoir-faire, l'expérience et le comportement. Cette dernière compétence professionnelle s'exerce dans un cadre et une situation précise. Cependant, dans un environnement dynamique et turbulent, la compétence doit s'adapter, avec le temps, à l'évolution du travail. Elle n'est donc pas figée mais dynamique. En 1991, Grant propose de définir une firme à partir de ce qu'elle est capable de faire. Ce qui explique une flexibilité des compétences au sein d'une même organisation.

La compétence découle d'une interaction entre le savoir, le savoir-faire et le savoir être⁽³⁾. Le savoir est représenté par les connaissances, le savoir-faire c'est la capacité à réaliser une opération avec succès et le savoir-être c'est un ensemble de construit social et de comportement humain. Igalens et Scouarnec (2001) proposent trois dimensions de la compétence : une dimension individuelle qui est la source de la performance organisationnelle ; une dimension cognitive qui a la charge d'analyse, de traitement et d'acquisition d'informations et enfin une troisième dimension sociale qui est une construction à partir du vécu de la personne. Selon Schiller (1998), le concept de compétence est une combinaison des connaissances (savoir) et des pratiques (savoir-faire) et son évaluation s'effectue par la performance. Quand à Gardner (1985) évoque le « savoir-faire » comme un accord tacite des connaissances (comment faire quelque chose) tandis que le «savoir» renvoie à la connaissance explicite.

En effet, la compétence est perçue comme une performance au travail et permet aux collaborateurs d'atteindre des objectifs. De plus, elle constitue un ensemble de connaissances et de comportements. En ce sens et selon H.Penan⁽⁴⁾, la gestion des compétences renvoie à des séries de pratiques de gestion des ressources humaines qui consiste essentiellement à acquérir, développer et transférer les compétences dans l'entreprise dans le but d'accroître les performances des salariés.

2. La méthodologie de valoriser et développer les compétences :

Pour pouvoir identifier les compétences afin de pouvoir en disposer selon les besoins, il est nécessaire d'avoir à disposition quelques outils. Ceux-ci permettront une meilleure mise en œuvre de l'acquisition des compétences, de leur évaluation, de leur identification. La gestion des compétences permet de faire face à de rapides changements dus à la conjoncture qui demande une adaptation parfois rapide ou aux contraintes de la production ou encore à la flexibilité.

2.1. La gestion provisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

Son principe est de mesurer les écarts qui existent entre la situation réelle et la situation souhaitée afin de définir des stratégies. Autrement dit, il s'agit de mesurer, d'analyser et de chercher à réduire les écarts entre ce qui était prévu et ce qui est réalisé. La démarche se fait en 4 étapes :⁽⁵⁾

- Décrire l'organisation et le contenu des emplois et des ressources actuels.
- Identifier et décrire le contenu des emplois et des ressources futurs en fonction des évolutions externes (politiques, économiques, ...) et internes (organisationnelles, ...)
- Analyser les écarts entre les deux.
- Identifier ce qui va permettre un ajustement (ex : formation, recrutement, ...)

La GPEC va permettre à l'entreprise de faire de la gestion en étant mobile et flexible, donc en s'adaptant à l'environnement. En effet elle pourra s'organiser au mieux en fonction des besoins en emplois et en ressources de l'entreprise. C'est donc un avantage certain pour l'entreprise. Cependant, cet outil est très coûteux en temps, en argent et en énergie. On peut aussi se demander s'il est toujours évident d'anticiper les besoins futurs et donc les compétences qui en découlent. En effet, les incertitudes sur le marché sont telles qu'il est actuellement difficile de faire de bonnes prévisions.

2.2. La formation :

Tout d'abord, il est nécessaire de faire une distinction entre formation initiale et formation professionnelle. La première représente les années d'école, d'apprentissage et est certifiée par des diplômes. On en tient d'ailleurs souvent compte lors de recrutement. La seconde est plus tournée vers l'acquisition de compétences et est plus spécifique au métier.

Mais que ce soit de formation initiale, professionnelle ou continue qu'il s'agit, on peut dire qu'elle profite à tout le monde. Premièrement la société bénéficie de son apport puisqu'elle peut réduire par exemple le taux de chômage ainsi que ses effets négatifs. Puis l'individu va augmenter son portefeuille de compétences grâce aux nouvelles acquisitions. Ceci lui permettra par exemple de réclamer un salaire plus élevé. Finalement, la formation est importante pour l'organisation qui, grâce à elle, diminue les écarts entre les compétences requises et réelles. Pour l'organisation la formation s'inscrit dans un projet d'évolution de compétences en lien avec les objectifs économiques de l'entreprise. Elle a donc un rôle stratégique. On peut toutefois se demander si la formation n'a pas non plus un rôle curatif dans les organisations, autrement dit un rôle qui vise à combler les lacunes existantes.

Dès lors, les entreprises vont mettre sur pied un plan de formation qui va faire le lien entre le désir d'évolution de l'entreprise et sa situation actuelle⁽⁶⁾. Celui-ci comprend une définition du cadre de référence qui permet aux différents acteurs de s'orienter, mettre en évidence les orientations majeures de la formation (mise à niveau des connaissances, acquisition de nouvelles connaissances, ...), exprimer les contraintes financières et préciser le rôle des différents acteurs. Ceci implique une analyse des besoins de formation qui aboutira à un accord entre les différents acteurs concernés (formateur, entreprise, individus).

2.3. Le bilan de compétence :

Pour faire évoluer les compétences des employés vers celles que l'on recherche, il est nécessaire d'évaluer la personne. Cette évaluation permettra un ajustement de l'individu si nécessaire. Pour cette évaluation, il existe deux outils : le bilan de compétences et l'entretien d'appréciation⁽⁷⁾.

Comme le souligne Lévy-Leboyer, le bilan de compétence est une mise en application et l'intégration des approches du développement des carrières : la démarche est faite par l'individu lui-même ; l'adulte apprend tout au long de la vie ; la formation continue résulte aussi de l'expérience acquise au travail⁽⁸⁾.

Reinold et Breillot (1993) parlent de trois principes du bilan de compétences : le principe de volontariat, le principe de globalité et le principe de progressivité. Le premier démontre que le bilan de compétences est une démarche personnelle qui permet à son auteur de se situer professionnellement et de construire un projet. Le second souligne que le bilan s'inscrit dans une perspective globale qui tient en compte l'expérience passée et les projets d'avenir. Le troisième met en évidence trois phases : la phase préliminaire qui permet à la personne de définir ce qu'elle attend du travail et de décider de s'engager dans la démarche ; la phase d'investigation où l'individu organise ses informations, la phase de synthèse et de conclusion offrant à la personne un éventail de possibilités selon ses ressources et ses compétences. Tout au long des phases, l'individu progresse et évolue⁽⁹⁾.

Le bilan de compétence est donc défini comme un outil en faveur de l'employé, en faveur de l'individu. Mais, cette démarche peut être très lourde pour une personne qui est en situation d'incertitude ou de réorientation. Le bilan implique en effet une prise de recul et une remise en question qui peut soulever parfois des problèmes et de ce fait le bilan ne sera pas aussi bénéfique qu'il devrait l'être.

2.4. Entretien d'appréciation :

L'entretien d'appréciation est le deuxième outil pour faire évoluer les compétences des employés vers celles que recherche l'entreprise. Il s'agit d'un entretien face-à-face entre le supérieur et le subordonné qui a pour but de juger la performance actuelle de l'employé afin de l'ajuster au projet de l'organisation. L'entretien se déroule autour de trois pôles⁽¹⁰⁾ : analyse des résultats produits par rapport aux objectifs antérieurs et fixation de nouveaux objectifs ; ajustement de l'emploi ; aide à l'orientation professionnelle. Contrairement au bilan de compétences qui est un outil pour l'employé, l'entretien d'appréciation est un outil de management centré sur l'organisation.

2.5. Recrutement :

Dans un sens la gestion des compétences est une aide pour le recrutement puisqu'elle permet une adéquation entre la personne recrutée et le besoin de l'entreprise. Dans un autre sens le recrutement est un outil pour la gestion car il permet d'introduire de manière ciblée dans l'entreprise les compétences attendues. En effet, c'est lors du recrutement que va se faire une sélection de personnes en fonction des attentes de l'organisation. On choisira les futurs employés en fonction de compétences diverses qui ne sont pas

forcément en lien avec le métier. Il peut en effet s'agir d'un choix qui repose sur des compétences comportementales (autonomie, flexibilité,...) relationnelles (esprit d'équipe,...) ou technologiques (maîtrise de Word...).

3. La gestion provisionnelle des emplois et des compétences au service de valorisation et développement des compétences :

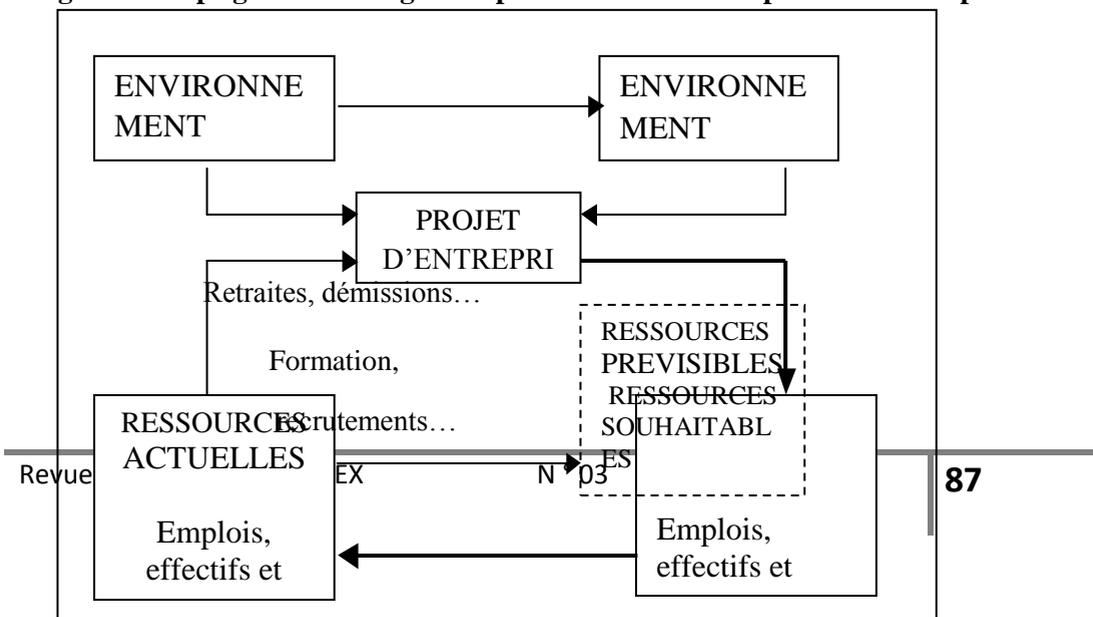
La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est issue d'une évolution de la fonction « ressources humaine ». Elle s'est progressivement substituée à la traditionnelle « gestion du personnel » aux finalités avant tout administrative et comptable. Marquée par un taylorisme rationalisant, la gestion du personnel visait la maîtrise des « frais de personnel ». Au milieu des années 70, avec la loi sur la formation professionnelle continue, apparaît le concept de *compétence*, qui va modifier radicalement l'approche des problèmes en matière de gestion des ressources humaines. Depuis lors, l'enjeu prioritaire de la fonction réside dans l'adaptation des compétences des salariés aux exigences d'un environnement en continuelle évolution.

3.1. Principe général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen termes. Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues des modifications de l'environnement économique, social, juridique, etc.

La GPEC doit donc s'articuler à un projet d'entreprise. Une politique de gestion des ressources humaines se « déduit » toujours de la stratégie d'entreprise, laquelle constitue une réponse aux exigences de l'environnement.

Fig.1 : Principe général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences



La source : Formation Conseil en Organisation et Management des Entreprises, La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences sur le site : www.rh-organisation.fr

La problématique « ressources humaines » doit être précisément définie au démarrage de la démarche ; par exemple :

- Accompagner un changement organisationnel ou une modification du processus de travail.
- Améliorer les conditions de travail, le dialogue social, les méthodes de gestion des ressources humaines.
- Développer une filière métier, renforcer la mobilité interne, créer des passerelles entre les postes.
- Ajuster les compétences aux évolutions de l'environnement, qualifier les salariés, développer la formation.
- Maîtriser les effectifs (sureffectif, difficulté de recrutement, turn over, pyramide des âges).

3.2. Les étapes et les principaux outils de GPEC :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences relève d'une démarche normative. Elle se décline en trois étapes principales :

Première étape : Identification de la problématique et analyse de la situation

A partir d'une définition du projet de l'entreprise et de l'analyse de sa stratégie en matière de gestion des ressources humaines, cette première étape consiste à réaliser un état des lieux :

Quelle est la situation de l'entreprise dans son environnement ? Quel est son projet ?
Quelle est la situation actuelle des emplois, des effectifs et des compétences ? Quel est l'impact du projet d'entreprise sur la situation des emplois, des effectifs et des compétences ?

Quels seront les emplois, les effectifs et les compétences à l'horizon déterminé si aucune décision ne vient modifier les orientations actuelles ? Où sont les écarts éventuels au regard des besoins immédiats ou futurs ?

Cette première étape conduit à une description détaillée de la situation en matière de ressources humaines, au regard de la problématique préalablement repérée. Selon les

situations, cette étape peut nécessiter un travail d'investigation plus ou moins lourd, qu'un pré-diagnostic permet généralement d'évaluer.

Deuxième étape : Définition d'un plan d'action

Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour prévenir, ou à défaut réduire les écarts identifiés ? Sur quelles variables, internes et/ou externes, est-il possible d'agir ?

Cette deuxième étape du processus GPEC conduit à la rédaction d'un plan d'action dans le domaine de l'emploi et de la gestion des compétences. Ce plan d'action organise le niveau collectif de la gestion des ressources humaines (évaluation, formation, recrutement, communication, etc.) et le niveau individuel (bilan de compétences, congés individuel de formation, validation des acquis de l'expérience (VAE), etc.)

Troisième étape : mise en œuvre et évaluation du plan d'action

L'accompagnement d'une démarche de GPEC suppose la mise en place d'une structure « *ad hoc* », conçue spécifiquement pour répondre aux besoins d'interdisciplinarité et de transparence exigés par les circonstances. Un tel dispositif comprend ordinairement un comité de pilotage et un ou plusieurs groupes de projet.

Tableau 1 : Les principaux outils utilisés à chacune des trois phases de la démarche :

Étapes de la démarche	Principaux outils RH
Première étape : Identification de la problématique et analyse de la situation	<ul style="list-style-type: none">- Le référentiel de compétences.- La pyramide des âges.- Le tableau des flux de personnels.- Les études de poste.- Le bilan social.- Les outils d'analyse organisationnelle.
Deuxième étape : Définition d'un plan d'action	<ul style="list-style-type: none">- Les outils de planification.
Troisième étape : mise en œuvre et évaluation du plan d'action	<ul style="list-style-type: none">- Les indicateurs sociaux.- L'entretien annuel d'appréciation.- Le plan de formation.- Le plan de recrutement.- Le plan de communication.

La source : Formation Conseil en Organisation et Management des Entreprises, La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences sur le site : www.rh-organisation.fr

Le succès d'une GPEC se mesure aux bénéfices que l'établissement et ses salariés en tireront à moyen et long terme. La réussite n'est pas donc rapidement perceptible. En revanche les échecs sont souvent immédiats. Dans ce dernier cas, les principales causes évoquées sont toujours les mêmes :

- Une démarche aux finalités ambiguës,
- Une priorité accordée au quantitatif sur le qualitatif (les prévisions quantitatives sont rarement fiables),
- Une dérive instrumentale (les moyens mis en œuvre priment sur les finalités),
- Une approche directive et technocratique (les salariés sont insuffisamment associés à la démarche).

Toutes ces causes, et d'autres sans doute, constituent évidemment autant de pièges à éviter.

4. La politique de gestion provisionnelle des emplois et des compétences de l'entreprise Sonatrach :

Sonatrach est une entreprise publique algérienne, constituée en 1963 par décret N° 63-491 pour exploiter les ressources en hydrocarbures du pays. Ses activités diversifiées touchent toute la chaîne de production; exploration, exploitation, transport, raffinage. Elle s'est diversifiée dans la pétrochimie et le dessalement d'eau de mer. Sonatrach est la première entreprise d'Algérie en taille et en création de ressources. L'entreprise qui emploie environ 50 000 salariés (120 000 avec ses filiales), produit à elle seule 30% du PNB de l'Algérie. Son chiffre d'affaires s'élève à 61,2 milliards de dollars, (elle a doublé celui-ci en 3 ans grâce à l'envolée du cours du brut).

4.1. La politique de gestion des ressources humaine de l'entreprise Sonatrach :

Dans un environnement économique de plus en plus global et concurrentiel, Sonatrach a engagé un important effort d'actualisation de sa politique RH et de ré-ingénierie des processus de gestion et de développement associés.

La politique RH constitue :

- Une cible et un cadre cohérent pour la modernisation de l'entreprise.
- Un engagement mutuel entre Sonatrach et ses salariés, un contrat gagnant-gagnant.

Le potentiel humain de Sonatrach est important sur le plan qualitatif et quantitatif (120000 avec ses filiales) et constitue un levier essentiel de sa réussite, et dont il est fondamental d'en assurer, de façon continue, la mobilisation, l'engagement et l'implication.

En effet le plan stratégique de la politique RH, il comprend des actions à :

- Efficacité immédiate.
- Efficacité à court et moyens termes.

Dont le but est de :

- Sécuriser,
- Fidéliser,
- Motiver le personnel,
- Et développer ses compétences.

L'actualisation de la politique RH privilégie sept domaines prioritaires :

◆ **Management de la performance** : placer les collectifs de travail et des collaborateurs dans une dynamique d'amélioration contenue de leurs performances opérationnelles.

◆ **Gestion prévisionnelle** : maîtriser les effectifs, piloter les populations et les métiers clés de l'entreprise.

◆ **Recrutement** : se donner les moyens d'attirer les meilleurs talents.

◆ **Rémunération** : récompenser les contributions individuelles et collectives au développement de l'entreprise.

◆ **Développement des compétences et formation** : développer des compétences et assurer leur transfert parcours professionnels et carrière.

◆ **Parcours Professionnels et Carrière** : donner de la perspective sur les parcours professionnels et assurer leur continuité.

◆ **Communication interne managériale** : mettre le manager au cœur du dispositif de communication.

En effet, la finalité du groupe Sonatrach est de donner les moyens d'attirer les talents. Et ceci s'appuyer sur des principes essentiels :

➤ Souligner et communiquer les opportunités de développement au sein de l'entreprise.

➤ Tisser des relations étroites avec les écoles et les universités.

➤ Adapter les processus de recrutement aux besoins et aux spécificités des différentes activités.

➤ Mettre en place des processus d'intégration et de formation plus performants.

Elle mit en pratique deux actions majeures :

◆ **L'amélioration dispositif de sélection/ recrutement** : ce traduit par les démarches suivantes :

- Mise en cohérence des pratiques de recrutements avec les processus formalisés.
- Diminution des niveaux de décision.
- Mise en place d'outils de sélection adaptés.
- Mise en place d'outils de reporting et contrôle appropriés.
- ◆ **L'amélioration dispositif d'induction** : ce traduit par les démarches suivantes :
 - Formaliser un dispositif d'induction visant un meilleur accompagnement pour une intégration réussie des recrues et leur fidélisation.
 - Professionnalisation au travers de Mises en situation professionnelle et de formations spécifiques.
 - Mise en place d'outils tels que le passeport induction.

4.2. La gestion des emplois :

Le groupe Sonatrach reflète la diversité par ses embauches, il a mis en place une politique de renforcement de l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur auprès d'employés potentiels, aussi il a développé des programmes favorisant l'intégration de chômeurs de longue durée et des politiques de recrutement en faveur de l'insertion des jeunes.

Tableau 2 : Evolution des recrutements par année

Nature	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
Cadres/ dont	745	825	990	1218	956	1114	5848
Ingénieurs	349	497	502	742	552	726	3368
Cadres universitaires	392	324	462	422	366	787	2353
Maîtrise/ dont	569	581	920	869	1014	863	4816
Techniciens supérieurs	481	484	749	684	821	773	3992
Exécution	117	125	332	342	732	521	2169
Total	1431	1531	2242	2429	2702	2498	12833

La source : Rapport Annuel 2008 et 2009.

Tableau 3 : Evolution de l'effectif féminin

Année	Effectif	Dont / Femmes	Nbe de Femmes/ Effectif %
2004	36626	4088	11.2
2005	37205	4295	11.5
2006	38012	4572	12
2007	39733	5195	13
2008	41204	5548	13.5
2009	47556	6614	14

La source : Rapport Annuel 2008 et 2009.

Durant la période 2004-2009, Sonatrach a recruté 12833 salariés (recrutements externes), dont 76% de ces recrutements ont concerné des universitaires.

Ces populations universitaires ont permis une évolution qualitative des effectifs :

➤ Accroissement des Ingénieurs, des cadres universitaires et des techniciens supérieurs, respectivement de 77%, 71% et 79%.

➤ Augmentation de l'exécution de 3%.

Depuis quelques années le groupe Sonatrach a décidé d'embaucher plus de femmes. L'enjeu du groupe est de donner envie aux jeunes femmes d'aller vers des métiers techniques où elles pourront faire de passionnantes carrières. L'entreprise pratique ainsi la non-discrimination de sexe, une politique de féminisation des recrutements statutaires a été engagée par le groupe à partir des années 2000, dans un contexte d'accélération des transformations organisationnelles (introduction de la logique compétence,...) et de renouvellement d'une part de son personnel permanent.

Durant la période 2004-2009, l'effectif féminin a augmenté de 62%, avec un accroissement important des cadres et des techniciens supérieurs (67% et 25%, respectivement).

En 2009 l'effectif féminin s'est situé à 6614 agents, soit 14% de l'effectif global.

4.3. La politique de formation et développement des compétences :

Afin de développer les compétences de ce personnel, des plans de formation importants sont mise en place au sein de cellules dédiées et très actives afin de réaliser les objectifs suivants :

- Développer les compétences managériales ;
- Préparer la relève pour les postes clés ;

- Former des spécialistes dans les métiers de base (Forage, Reservoir Engineering...);
- Impulser la culture HSE et développer les compétences dans la sécurité industrielle ;
- Professionnaliser les cadres dans les métiers ressources humaines, finances, juridique, audit...
- Développer la spécialisation et l'expertise dans les domaines des finances, de l'économie pétrolière, de la fiscalité pétrolière et du management des projets ;
- généraliser le dispositif d'induction pour tous les cadres nouvellement recrutés.

4.3.1. Processus de planification du plan de formation :

La planification du plan de formation de l'entreprise Sonatrach se décline en trois étapes principales :

1- Identification des besoins :

- Identifier l'axe stratégique : ce comporter source du besoin, domaine de formation, population cible.

2- Analyse des besoins :

- Identification de la population (nombre, profil académique...);
- Définir les modalités d'évaluation.

3- Elaboration des plans et budget :

- Budgéter les actions de formation ;
- Elaborer le plan de formation, ce plan doit comporté :
 - Objectifs.
 - Thème.
 - Durée.
 - Effectifs formé par catégorie socioprofessionnelle.
 - Cout de formation.

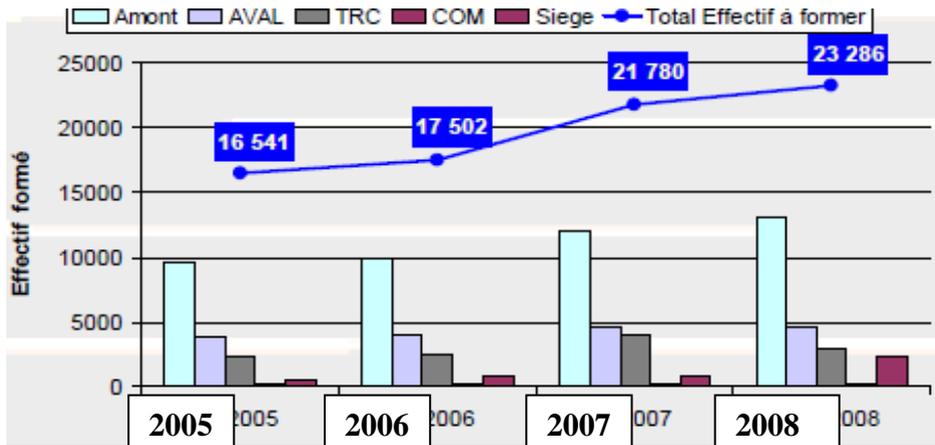
4.3.2. Tableau de bord formation et bilan formation :

Ce tableau contient :

- Effort de formation en termes d'effectifs formé et durée de formation.
- Formation par catégorie socioprofessionnelle.

- Formation par domaines et répartition de l'effort de formation par rapport aux différents métiers de Sonatrach.
- Organismes dispensateurs de la formation.
- Coût de formation.

Graphe 1 : Evolution de l'effectif formé par structure



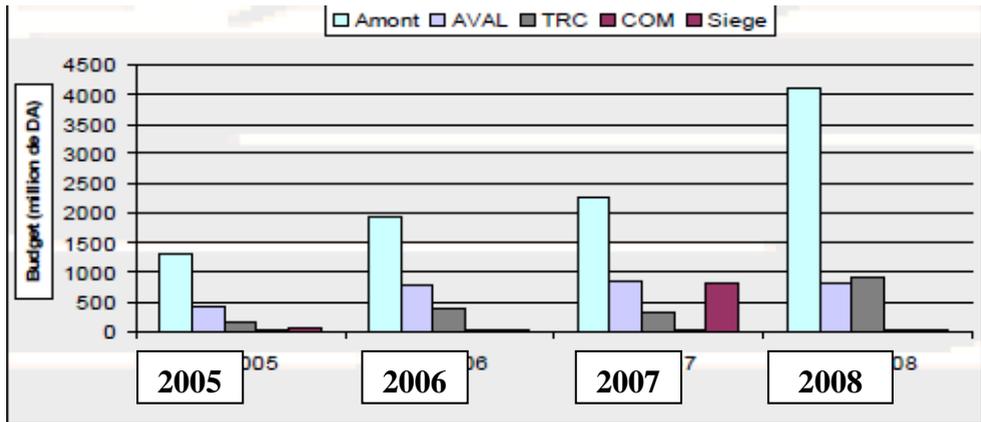
La source : Direction Coordination Groupe-RHU

Tableau 4 : Pourcentage d'évolution de l'effectif formé

Année	2005	2006	2007	2008
Effectif formé/ effectif permanent total	45%	46%	55%	58%
Durée moyenne de formation par agent	20 jours	26 jours	20 jours	19 jours

La source : Direction Coordination Groupe-RHU

Graphe 2: Effort financier



La source : Direction Coordination Groupe-RHU

Tableau 5: Budget moyen par un agent formé

Année	2005	2006	2007	2008
Budget moyen/jour/agent formé	6074,63DA	6901,67DA	10024,73DA	13603,72DA
Taux par rapport à la masse salariale	4,75%	6,20%	7,60%	9,49%

La source : Direction Coordination Groupe-RHU

nous constatons que la formation représente un investissement stratégique et axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs du groupe, capital précieux et principale richesse de ce secteur de l'énergie.

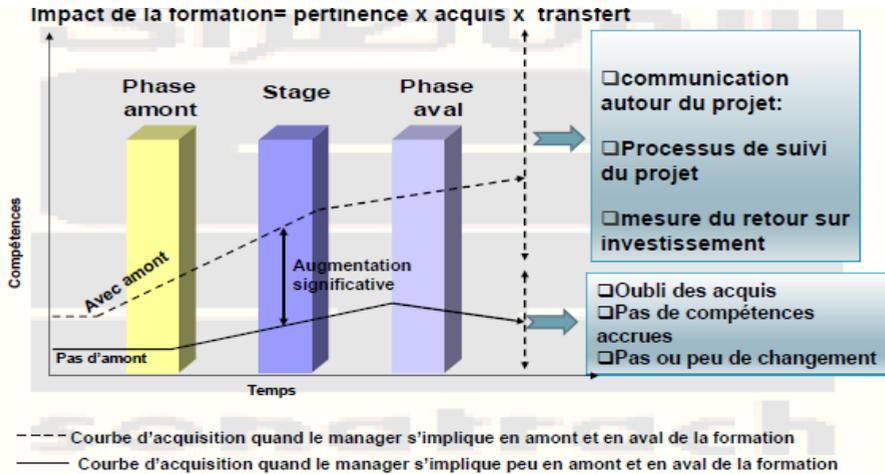
Dans les dernières années, Le groupe Sonatrach adapte et adopte le concept de l'amélioration continue des performances par le suivi d'une méthodologie efficace afin de accomplir la pertinence dont acquis et transfert les compétences. (Le tableau ci-après)

Tableau 6 : Méthodologie et outils pour former « EFFICACE »

Moments d'ingénierie	Démarche de la mesure de l'efficacité de la formation	Produit livrés
1. Recueil et analyse des besoins de formation.	<ul style="list-style-type: none"> • Faire définir les résultats attendus en termes quantifiables. • Faire définir les besoins en termes d'utilité et d'utilisation : leurs effets sur la situation de travail et sur les qualifications recherchées. 	Validation des objectifs.
2. Conception et formalisation.	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les critères d'atteinte des différents types d'objectifs. • Décliner les quatre types d'objectifs. • Organiser les situations d'observation : <ul style="list-style-type: none"> – Prévoir les référentiels pédagogiques. – Prévoir les cas de travail. 	Cahier des charges, Matrice d'objectifs, Référentiels pédagogiques, Document de suivi.
3. Réalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation en cours de formation. • Evaluation enfin de session. • Suivi post-formation. 	Savoirs acquis Fiche de suivi
4. Mesure de l'efficacité de la formation	<ul style="list-style-type: none"> • Interview des acteurs concernés. • Analyse et diagnostic. 	Les trois cartes de l'efficacité

La source : Direction Coordination Groupe-RHU

Graph 3 : Encadrement et efficacité du projet formation



La source : Direction Coordination Groupe-RHU

En résulte que les ressources humaines constituent pour Sonatrach sa principale richesse et son levier de performance. C'est pourquoi elle consacre beaucoup d'efforts dans le développement de compétences et la formation.

Conclusion :

Pour pouvoir identifier les compétences afin de pouvoir en disposer selon les besoins, il est nécessaire d'avoir à disposition quelques outils. Ceux-ci permettront une meilleure mise en œuvre de l'acquisition des compétences, de leur évaluation, de leur identification.

Dans ce contexte, nous avons tenté d'analyser le système de valorisation et développement des compétences dans l'entreprise Sonarach. À travers sept axes proposés de la gestion des ressources humaines, nous avons visé l'étude des pratiques ainsi que des outils de développement des compétences étudiés à travers. Nous avons choisi d'étudier la politique de recrutement et de formation comme élément essentiel de développement des compétences s'en appuie sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

En effet, la formation représente un investissement stratégique et axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les

compétences aux travailleurs du groupe Sonatrach, capital précieux et principale richesse de ce secteur de l'énergie.

On conclusion, la GPEC va permettre à l'entreprise de faire de la gestion en étant mobile et flexible, donc en s'adaptant à l'environnement. En effet elle pourra s'organiser au mieux en fonction des besoins en emplois et en ressources de l'entreprise. C'est donc un avantage certain pour l'entreprise. Cependant, cet outil est très coûteux en temps, en argent et en énergie. On peut aussi se demander s'il est toujours évident d'anticiper les besoins futurs et donc les compétences qui en découlent. En effet, les incertitudes sur le marché sont telles qu'il est actuellement difficile de faire de bonnes prévisions.

Bibliographie:

- D.Held, La gestion des compétences, Revue économique et sociale, 1995.
- Durand T. (2000). L'alchimie de la compétence, Revue française de gestion, janvier-février, p. 84-102.
- H.Penan : performances in Encyclopédie de gestion, édition Dalloz, Paris, 1999.
- J.Aubert, P.Gilbert, & F.Pigeyre, Management des compétences : réalisations, concepts, analyses, édition : Dunod, 2002.
- J.Igalens et P. Roussel, Méthodes De Recherche En GRH, Éditions: Economica, 1998.
- J.Igalens ; A.Scouarnec, La gestion par les compétences : Construction d'une échelle de mesure, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°40, Avril, Mai et Juin. 2001, p.2-16.
- J-M. Piolle, Valoriser les compétences : un levier pour l'entreprise, édition : EMS, Paris, 2001
- M.-F.Reinbold, & J.-M.Breillot, *Gérer la compétence dans l'entreprise*, édition : l'Harmattan, 1993.
- M.-F.Reinbold, & J.-M.Breillot, op cit.
- R.C Gardner, Social psychology and second language learning: The role of attitudes and motivation, Edward Arnold Publishers, London, 1985.
- Reynaud J-D. (2001). Le management par les compétences : un essai d'analyse, *Sociologie du travail*, Vol. 43, p. 7-31.
- Robert Le Duff, *Encyclopédie De La Gestion Et Du Management*, Édition : Dalloz, 1999.
- S.Schiller, *Towards a competence management framework – cost management in competitive dynamics*, 1998.
- Rapport Annuel Sonatrach, 2007 et 2008.

- (1) Schiller S. (1998). *Towards a competence management framework – cost management in competitive dynamics*, FE-rapport Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
- (2) Reynaud J-D. (2001). Le management par les compétences : un essai d'analyse, *Sociologie du travail*, Vol. 43, p. 7–31.
- (3) Durand T. (2000). L'alchimie de la compétence, *Revue française de gestion*, janvier-février, p. 84-102.
- (4) H.Penan : performances in Encyclopédie de gestion, édition Dalloz, Paris, 1999.
- (5) Piolle, J.-M., *Valoriser les compétences : un levier pour l'entreprise*, édition : EMS, Paris, 2001.
- (6) J.Aubert, P.Gilbert, & F.Pigeyre, *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses*, édition : Dunod. 2002
- (7) J-M. Piolle, *Valoriser les compétences : un levier pour l'entreprise*, édition : EMS, Paris, 2001
- (8) M.-F.Reinbold, & J.-M.Breillot, *Gérer la compétence dans l'entreprise*, édition : l'Harmattan, 1993.
- (9) D.Held, La gestion des compétences. *Revue économique et sociale*, 1995.
- (10) M.-F.Reinbold, & J.-M.Breillot, op cit.