

**Évaluation de l'efficacité du processus de formation au sein de
l'entreprise SONATRACH -HBK- Ouargla (2013-2016)**

تقييم فعالية نظام التكوين في مؤسسة "سونطراك HBK-ورقلة" الفترة (2013-2016)

**Assessment of the effectiveness of the training process within
SONATRACH -HBK- Ouargla (2013-2016)**

Dr. Amina MEKHELFI¹

Dr. Mohammed BARKA

Dr. Mouna MESGHOUNI

MCA

MCA

MCA

Université de Ouargla, Algeria

Université de Ouargla, Algeria

Université de Ouargla, Algeria

mekhelfi.amina@univ-ouargla.dz

barka.mohammed@uni-ouargla.dz

mesghouni.mouna@univ-ouargla.dz

Received: 07/10/2018

Accepted: 24/12/2018

Résumé :

L'objectif de cette étude est de tracer le processus de formation de l'entreprise pétrolière Sonatrach Direction HBK, ainsi que l'évaluation de son efficacité. Un constat des RH a été fait selon trois indicateurs ; (Indicateur de situation d'effectifs par catégorie socioprofessionnelle et leurs répartitions-indicateur de la situation d'effectifs par division et indicateur de répartition par genre), par la suite d'autres indicateurs interviennent pour évaluer et analyser la performance de ce processus tel que (l'indicateur du nombre d'opérations de formation effectué, l'indicateur d'évaluation des plans prévisionnels et réels de la formation et l'indicateur du coût de la formation). La méthode descriptive analytique a été utilisée pour l'analyse des données de l'entreprise, certaines concernent que l'année 2016, d'autres s'étale sur la période de 2013 à 2016. L'étude a conclu l'existence d'un manque d'efficacité du processus de formation dû à l'écart perçu dans les résultats prévisionnels et réels de la formation, cependant l'entreprise accorde une grande importance à la formation de ses employés dans toutes ses catégories attestées dans l'indicateur du nombre d'opérations de formation effectuées.

Mots clés : Processus de formation ; indicateur d'évaluation ; Sonatrach –HBK

Codes JEL: M54 ; L84 ; D02

Abstract:

The aim of this study is to trace the training process of the oil company Sonatrach Direction HBK, as well as the evaluation of its effectiveness. A finding of HR was made according to three indicators; (Indicator of workforce status by socio-occupational category and their distributions - indicator of the workforce status by division and gender distribution indicator), subsequently other indicators are used to evaluate and analyse the performance of this process, such as (the indicator of the number of training operations carried out, the evaluation indicator of the actual and projected training plans and the cost of training indicator). The analytical descriptive method was used for the analysis of the data of the company, some concern that the year 2016, and others spread over the period from 2013 to 2016. The study concluded the existence of a lack of efficiency of the training process due to the perceived difference in the actual and projected results of the training; however, the company attaches great importance to the training of its employees in all its categories attested in the number indicator of training operations carried out.

Key words: Training process; evaluation indicator; Sonatrach -HBK

JEL Classification codes : M54 ; L84 ; D02

¹ The sender: Amal RAHMANE, Email: amal.rahmane@univ-biskra.dz

I. Introduction :

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. 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.

Cependant, il est impératif d'utiliser des outils concernant l'évaluation d'efficacité de la formation qui est aujourd'hui plus que jamais une nécessité évidente. Plus aucune organisation (entreprise, administration, association et autres) ne peut se contenter « de former pour former ». Former coûte cher et prend du temps, plus encore que pour un investissement matériel. Il est important de connaître et de situer le retour d'investissement de la formation pour être sûr de le rentabiliser.

L'entreprise Sonatrach est une des plus grandes entreprises en Afrique dans l'activité pétrolière (Amont, aval et transport), elle emploie plus de 138.000 employés durant l'année 2017¹, partagés entre ses différentes directions. La Direction régionale Sonatrach Haoud Berkaoui (D/HBK) en est une ; avec plus de 800 employés en 2017, elle est située au sud-est Algérien, et représente un pôle important dans l'activité de production pétrolière et gazière (Aval) de l'entreprise mère. Depuis l'adoption du système de management intégré en 2010, l'entreprise en question se concentre énormément sur le développement des compétences de ses ressources humaines, par une politique de formation développée en fonction de ses objectifs ; suivie d'une évaluation continue. Ceci nous amène à poser la problématique suivante : **la politique de formation de l'entreprise Sonatrach HBK, a-t-elle été efficace durant la période de 2013 à 2016 ?**

Cela nous conduit à poser les deux questions secondaires qui sont :

- Quels sont les différents indicateurs utilisés par Sonatrach D/HBK dans son processus de formation ?
- Ce processus de formation est-il fiable ?

II. Méthodologie :

Notre recherche s'est basée sur les ouvrages en termes d'articles et livres portant l'objet du même thème de réflexion qui est « Gestion des ressources humaines et la formation », jointant à cela les documents et les revues statistiques internes de l'entreprise Sonatrach Direction HBK. L'article a été rédigé suivant la méthode IMRAD, en utilisant en initial la méthodologie descriptive temporelle dans la première partie des résultats et discussions, faisant ainsi une lecture théorique brève des notions sur les politiques de la formation dans une entreprise. La deuxième partie des résultats et discussions, développe la partie pratique en utilisant la méthode

descriptive et analytique des données statistiques disponibles de l'entreprise. Cette étude s'est effectuée sur la période de 2013 à 2016 .il est à noter que certaines données concernent que l'année 2016 en fonctions de la disponibilité des statistiques de l'entreprise d'étude.

III. Résultats et discussions :

Nous étalerons notre résultat d'étude dans deux axes importants, le premier traite un aperçu général sur les politiques de la formation dans une entreprise le second axe porte sur l'étude pratique de l'évaluation du processus de formation au sein de l'entreprise Sonatrach D/Haoud Berkaoui, Ouargla.

III.1. Notion sur les politiques de la formation dans une entreprise :

Les ressources humaines sont considérées comme un facteur essentiel pour le développement des entreprises et une source incontournable pour leur performance, alors deux enjeux seront fondamentaux pour les entreprises, d'une part l'acquisition de ces ressources par le processus de recrutement ; d'autre part le développement des compétences de ces ressources par le biais du processus de formation. Cependant, cette étude se focalise essentiellement sur l'axe du processus de formation.

III.1.1 L'importance de la politique de formation dans une entreprise :

La formation est devenue aujourd'hui un enjeu majeur pour toute entreprise quel que soit son domaine. Il s'agit à travers elle de développer de nouvelles compétences pour pouvoir affronter et répondre aux impératifs du changement. Ce qui nous mène à exposer les fondements de la formation professionnelle.

III 1.1.1 Définition de la formation et son importance :

Plusieurs définitions peuvent être retenues pour la formation au sein d'une entreprise. Nous débuterons par celle de Pierre LOUART qui définit la formation professionnelle comme étant : «une formation qui désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »². Autre définition donnée par SEKIOU : «la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »³. La troisième définition présentée par M.C BELAIND : « la formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation, la formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel et vise normalement l'atteinte d'objectif précis pour un groupe d'employés donnés »⁴.

De ces trois définitions, nous concluons que : « la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage du savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements. Ainsi la formation peut être considérée comme : un facteur d'efficacité, un facteur de

motivation des salariés et de fait un facteur de développement économique ». Nous résumons l'importance de former les ressources humaines dans le tableau qui suit :

Tableau n°1 : L'importance de former les ressources humaines

<i>L'importance de former les ressources humaines</i>	
<i>Pour La société</i>	<i>-Accroître La compétitivité -Faire progresser le niveau de vie</i>
<i>Pour L'employé</i>	<i>-Apprendre -Développer son employabilité et sa polyvalence</i>
<i>Pour l'organisation</i>	<i>-Attirer et retenir des ressources humaines compétentes -Améliorer la qualité et l'innovation -S'adapter à l'évolution technologique -Mobiliser ses ressources humaines -Préparer ses dirigeants de demain</i>

Source : Sylvie St-Onge et Sylvie Guerrero et autre ; Relever de la gestion des ressources humaines ;3^eédition ; Gaétan Morin éditeur, Québec, Canada, 2009, p : 141.

III 1.1.2 Enjeux et objectifs de la formation :

Nous exposons ci-joint ; les enjeux de la formation dans une entreprise, ainsi que ses principaux objectifs.

1. Les enjeux de la formation :

Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir. Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux ; les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Les deuxièmes consistent à faire évoluer les comportements et les attitudes des salariés.

2. Les objectifs de la formation :

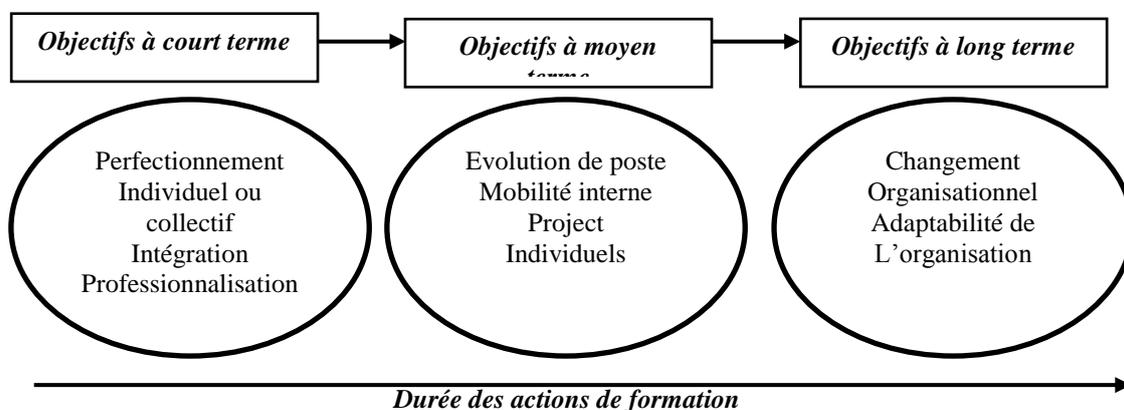
Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction de la stratégie de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être clairs, réalistes, praticables et vérifiables. Nous résumons les principaux objectifs de la formation comme suit :⁵

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;

- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ainsi qu'améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

Aussi, il existe d'autres objectifs de la formation classés suivant la durée de vie, comme présenté dans la figure n°1 :

Figure n°1 : Les objectifs de la formation



Source : Faycel Benchemam et Géraldine Galindo, Gestion de ressources humaines, Gualino éditeur, Paris, 2006, p 124

III 1.1.3 La politique de la formation :

L'auteur A.MEIGANT spécialiste dans le domaine de la formation, définit la politique de formation comme étant « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel dans une relation positive avec son environnement »⁶. La politique de formation est ainsi l'une des politiques des Ressources Humaines d'une entreprise, elle a une durée de vie de plusieurs années selon la stratégie de l'entreprise.

Une politique de formation doit répondre à un double but. En premier lieu permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique. Et en second lieu permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise. En effet, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée »⁷ dans un document comportant essentiellement les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ; les principes d'organisations, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs et enfin les conditions de réussite, donc les principes d'efficacité.

Dans son ouvrage « Ressources Humaines », Jean-Marie PERETTI⁸ cite les principaux choix de la politique de formation qui se portent sur : (Les objectifs de la formation ; le budget ; les contenus ; les bénéficiaires ; et les modalités de réalisation de la formation.) que nous étalons comme suit :

1. Choix des objectifs de la formation :

L'entreprise peut retenir un ou plusieurs des objectifs suivants les points suivants :

- Donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas ou développer celle du personnel qualifié et de la hiérarchie ;
- Réactualisation des connaissances techniques visant à maintenir le potentiel du personnel ;
- Information du personnel sur l'entreprise, son fonctionnement, ses produits dans un but d'intégration et d'amélioration des communications.

2. Choix du budget :

C'est un choix important, il s'agit des dépenses que l'entreprise est prête à engager en matière de formation.

3. Choix du contenu :

La formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau général des connaissances des bénéficiaires, ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle. Ou une formation qui présente un caractère mixte, telle qu'une formation dans l'informatique.

4. Choix des bénéficiaires :

La formation peut être systématique et concerner tout le personnel ou bien ne concerner que quelques catégories du personnel en fonction des objectifs de l'entreprise

5. Choix des modalités de la formation :

Il s'agit de choisir :⁹

- La durée de la formation : qui peut être courte ou longue.

- Formation « intra » ou « inter » entreprise : La formation « intra » regroupe des agents de la même entreprise, elle facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications internes...etc. La formation « inter » regroupe des agents de diverses provenances, elle permet de confronter des cultures d'entreprises différentes et des échanges fructueux...
- Formation par moyens internes ou organismes extérieurs : L'entreprise peut se doter d'un « centre de formation » disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs.
- Formation pendant ou hors les heures de travail.

Il faut pointer que le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation.

III .1.1.4 Les types de formation :

Les objectifs de la formation cités auparavant présentent cinq types de formation ¹⁰: La formation d'adaptation ; la formation pour la mobilité du personnel ; la formation outil intellectuel de base ; la formation culture d'entreprise et la formation mobilisation sur un projet d'entreprise.

1. Formation d'adaptation :

La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.

2. Formation pour la mobilité du personnel :

Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

3. Formation outil intellectuel de base (culture générale) :

Il s'agit d'une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision et autres) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité ».

4. Formation culture de l'entreprise :

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société. Ainsi les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat, tel que la formation en HSE. Cette dernière vise la stratégie et la vision de l'entreprise envers son environnement ainsi que l'importance de la sécurité de ses employé,

cette formation et même obligée pour les visiteurs de l'entreprise, incarnée dans les compagnies pétrolières multinationales tel que BP et ANADARKO.

5. Formation mobilisation sur un projet d'entreprise :

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources.

III 1.2. Le processus de formation :

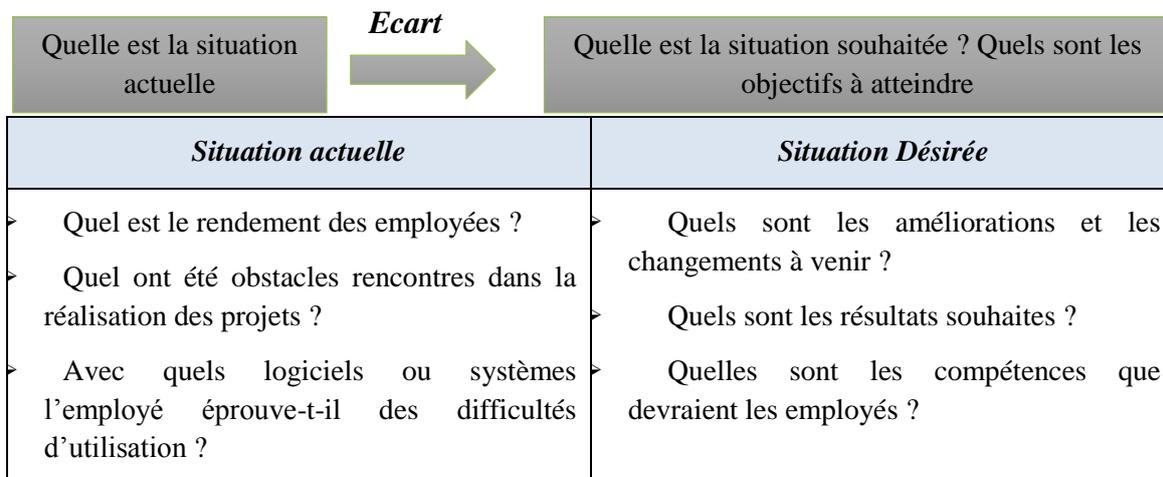
Les phases essentielles d'un processus de formation ou bien les étapes de sa mise en œuvre, débutent par l'expression du besoin en formation jusqu'à l'évaluation de sa réussite par rapport aux objectifs fixés au préalable ainsi que le bilan synthétique d'efficacité d'un projet de formation.

III 1.2.1. Identification et analyse des besoins de formation :

Cette première phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise. Le besoin de formation est « la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation »¹¹. Aussi, identification des besoins de formations effectuée habituellement en début d'année afin d'élaborer sa planification. Cette dernière est faite en fonction des activistes de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir le bon fonctionnement des formations offertes¹².

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « *Ce qui est* » et « *Ce qui devrait être* ». Un tel besoin apparait lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

Figure n°2- Identification des besoins de formation



Source : M.C BELAID, Guide Pratique Pour La Gestion Des Ressources Humaines, Edition la pages bleues, Algérie, 2009, P 80

Il existe trois types de besoins de formation ; les besoins personnels, les besoins individuels et les besoins collectifs. Plusieurs moyens sont utilisés pour déterminer les besoins de formation de l'entreprise, parmi eux nous citons :

1-Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel :

Celle-ci constitue un outil privilégié de détermination des besoins de formation. La formation permettra ainsi : d'ajuster les ressources internes aux besoins (formation d'adaptation et de reconversion) ; ainsi que d'ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un groupe) aux besoins (formation préalable à la prise de poste).

2-Enquêtes informelles et formelles :

Les enquêteurs ont recouru à la fois aux discussions informelles comme les consultations des cadres et des exécutants, et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie ; ainsi qu'aux enquêtes formelles sous forme de questionnaire à choix multiples, remplis anonymement par l'ensemble du personnel et portant sur les conditions de travail, l'encadrement, la sécurité, l'amélioration du travail. L'employé peut ainsi s'exprimer librement sur n'importe quel sujet concernant la vie dans l'entreprise.

3-L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte :

Parmi ces indicateurs, nous trouvons : (Les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des coûts ; le nombre d'accidents du travail ; le niveau des réclamations, des actions disciplinaires ; le niveau des déchets, des erreurs, des pièces manquées, le degré de turn-over, d'absentéisme, de retards...)

4-L'analyse des tâches et des aptitudes des salariés :

Consiste à comparer les compétences actuelles des salariés et des aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans le futur et de combler l'écart existant entre les deux compétences observées des titulaires par la formation. Pour ce faire l'entretien d'appréciation constitue dans ce cadre un moment clef permettant à la fois de définir les besoins de formation et d'organiser les modalités.

Une fois les données rassemblées, il convient de les analyser et de les classer afin de déterminer la formation nécessaire. L'analyse va mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement. Et enfin la classification consiste au regroupement des besoins en grands chapitres, elle se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation, cette classification permet une meilleure distribution des moyens humains, financiers et matériels en fonction du rendement potentiel du programme de formation.

III.1.2.2. Elaboration du plan de formation et sa validation :

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'actions de formation. Celui-ci organise des actions de formation en fonction des objectifs définis. Le plan de formation peut être défini comme étant « la traduction

opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »¹³.

Selon Meignant (1995) également, « le plan de formation est un outil de management. C'est au chef d'entreprise qu'il appartient de faire les choix sur l'affectation des ressources qu'il va consacrer à la formation. Il ne le fera pas sans concertation. D'abord pour des raisons d'efficacité évidentes, il est clair que le plan doit résulter de l'analyse des besoins des managers et des personnes. Par ailleurs, il est tenu de consulter les partenaires sociaux. Mais, en définitive, la décision est de sa responsabilité »¹⁴.

Préparation du programme de formation s'échelonne sur sept sous-étapes¹⁵.

- La définition des objectifs du programme de formation.
- Le choix du contenu du programme de formation.
- Le choix de la méthode d'apprentissage.
- Le calendrier des activistes du programme de formation.
- Le choix des ressources pour mener à bien les objectifs du programme de formation.
- Le budget des coûts du programme de formation.
- L'approbation du programme de formation.

Une fois élaboré, le plan de formation doit être validé par la direction générale après sa présentation par le directeur des ressources humaines accompagné par le responsable de formation.

III.1.2.3. La mise en œuvre de la formation :

Le plan de formation étant établi, il convient alors de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur suivi et leur évaluation.

Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation. En fonction des programmations des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé. L'envoi ou l'accueil en stage d'un certain nombre de salariés suppose également la permanence de toute une logistique administrative et comptable capable d'assurer le déclenchement et le suivi des actions (convocation, convention de stage, convention de formation.)

4. Le suivi de la formation :

Cette étape se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé. Il s'agit d'évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation. Le suivi de la formation se fait en deux manières ; assurer un suivi administratif et un suivi comptable.

5. L'évaluation de la formation :

L'évaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour savoir s'il y a des écarts significatifs entre ce qui a été prévu et ce qui a été obtenu. La connaissance de ces écarts permettra de juger de la valeur d'un programme de formation en relation avec les objectifs préétablis. L'évaluation de la formation distingue deux dimensions :

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

2- Une dimension plus globale qui analyse les systèmes de formation dans les différents agencements : action, dispositif, programmes et/ou dans les différents structures et organismes de formation.

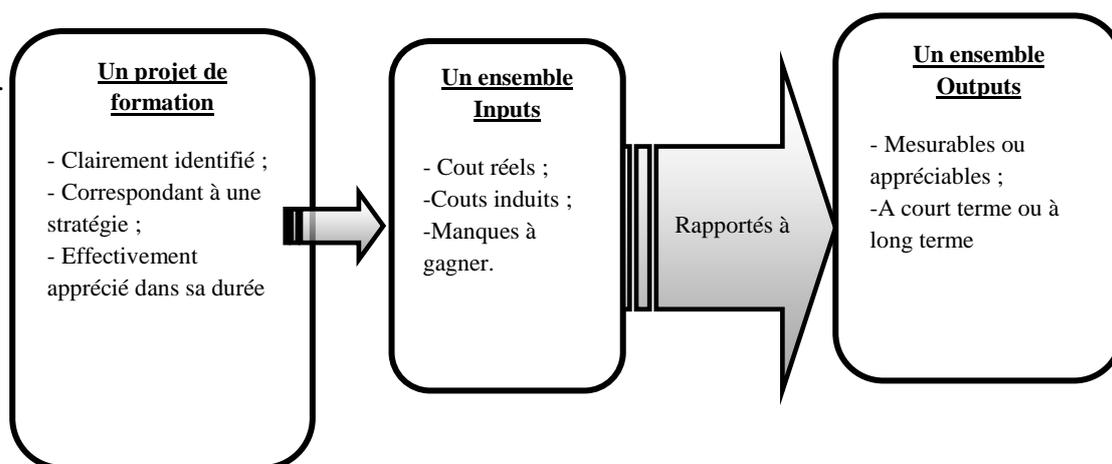
Les critères d'évaluation sont fixés avant la session de formation ; ils se déduisent de ses objectifs, ensuite, les participants doivent passer un test qui déterminera le niveau de leurs connaissances sur les apprentissages en question. Après la diffusion du programme de formation ils passent un nouveau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

Plusieurs indicateurs peuvent être utilisés pour évaluer l'efficacité du processus de formation à savoir (1- Pourcentage d'actions de formation effectuées conformément au plan ; 2- Pourcentage d'actions de formation évaluées par les stagiaires, les managers ; 3- Pourcentage de nouveaux recrutés ayant suivi un programme d'intégration ; 4- Pourcentage de collaborateurs formés à la qualité, la sécurité).

6. Bilan synthétique d'efficacité d'un projet de formation¹⁶ :

Ce bilan propose, pour chaque type de projet, les inputs généralement appréciés de façon monétaire à un ensemble d'output évalués de façon plus diverses : monétaire, par des indicateurs ou sous une forme subjective démontré dans la figure ci-dessous.

Figure N° 3: Bilan synthétique d'efficacité d'un projet de formation



Source : A.Meignant, » Rentabiliser l'investissement en formation : vrais et faux problème », l'enjeu humain, CEPP, 1989, d'après Bernard MARTORY et Daniel CROZET , Gestion des ressources Humaines, pilotage social et perfectionnement, 6eme édition, DUNOD,Paris 2005,P114

Par ce qui a été énoncé dans la première partie de l'étude, un processus de formation dans une entreprise respectable est inévitable. Sa mise en œuvre, son programme, et son budget suit ses objectifs tracés, qui visent à la fois, à rentabiliser le facteur de ses ressources humaines du point de vue de l'employé, et de l'employeur. Ainsi l'évaluation du processus de formation se fait également par plusieurs critères ; des critères qui concernent directement l'employé et des critères qui concernent directement l'entreprise elle-même. Ce qui nous mène à la seconde partie de l'étude intitulée : l'évaluation du processus de formation au sein de l'entreprise Sonatrach D/ HBK de la wilaya d'Ouargla durant la période (2013-2016).

III.2. Evaluation du processus de formation au sein de l'entreprise Sonatrach D/Haoud Berkaoui, Ouargla :

Sans aucun doute une des réussites de l'entreprise SONATRACH D/HBK ¹⁷ repose essentiellement sur sa capacité à développer ses ressources humaines et à les mobiliser sur ses priorités stratégiques. C'est dans ce cadre qu'elle s'est engagée à faire de ses ressources humaines sa source pérenne de création de richesse et d'amélioration de ses performances.

Les ressources humaines qui sont au cœur de Sonatrach, contribuent à la réalisation des plans de développement de l'entreprise à travers l'identification des besoins en termes d'emploi et de compétences ainsi que la réalisation d'importantes actions de recrutement et de formation orientés essentiellement sur les métiers de base de l'entreprise.

Dans cette partie, nous évoquerons un bref aperçu sur l'entreprise d'étude avec les différents indicateurs généraux de ses ressources humaines, par la suite nous présenterons le processus de formation de cette entreprise et son évaluation.

III.2.1 Généralités sur l'entreprise Sonatrach D/ HBK et lecture sur son organigramme :

Afin de bien cerner le processus de formation de l'entreprise Sonatrach D/HBK et son évaluation, il est impératif de comprendre l'organigramme de l'entreprise et avoir un aperçu général sur l'analyse des potentiels quantitatifs humains de cette entreprise.

III 2.1.1 Présentation de l'entreprise et son champ d'activité :

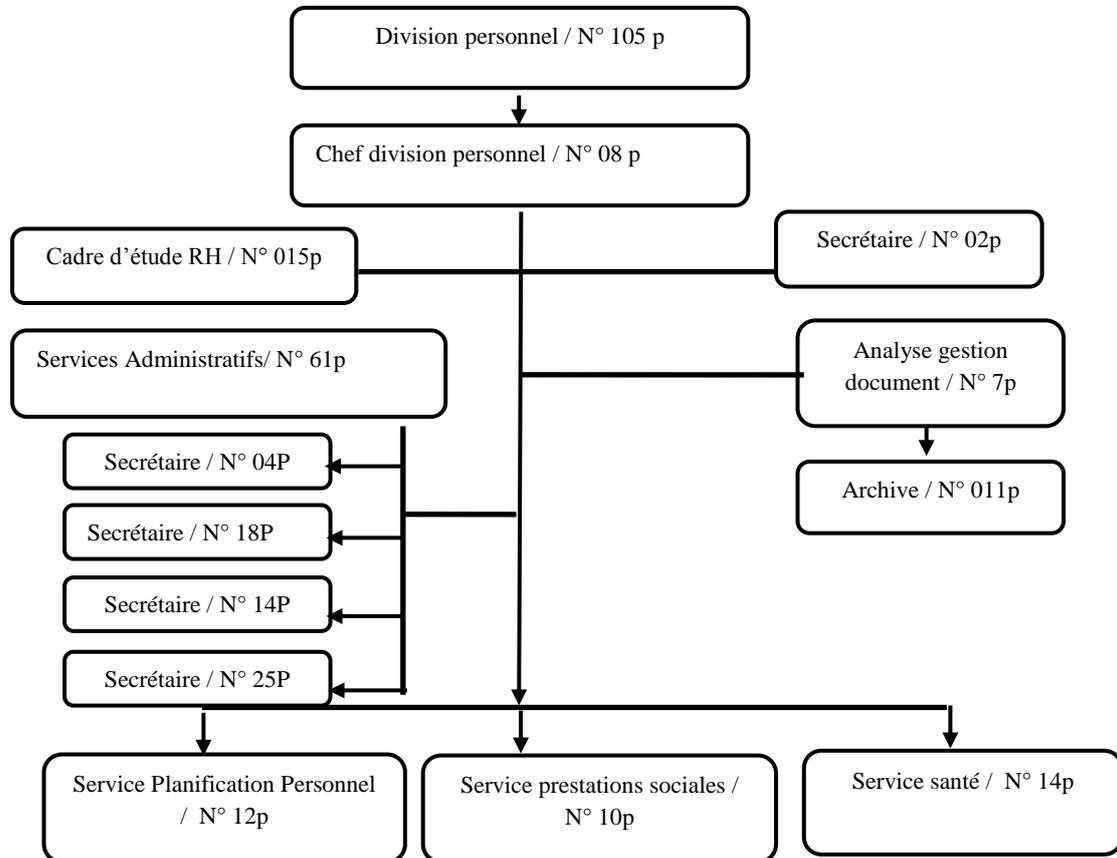
La Direction régionale Sonatrach Haoud Berkaoui (D/HBK) a été créée en 1976, située à la Wilaya de Ouargla à environ 700 km au sud-est d'Alger et à 120 km à l'ouest de Hassi-Messaoud. Elle fait partie des dix divisions de la production de la société Sonatrach. La direction de HBK exploite trois champs pétroliers principaux, qui sont : Berkaoui (HBK), Benkahla (BKH), Guellala (GLA) et plusieurs champs périphériques (Melala, N'goussa, Moukh Elkabech et autres)¹⁸.

III 2.1.2 Aperçu sur l'organigramme de Sonatrach D/HBK :

La direction Sonatrach D/HBK a vite compris que la mise en œuvre d'un bon organigramme en général et celui du service personnel en particulier, lui reflètera l'image de l'efficacité du facteur ressource humaine. L'organigramme de l'entreprise s'est doté d'une organisation subdivisée en deux fonctions (Administrative et Technique) et chaque fonction se partage en divisions qui se composent de services, dont le nombre varie entre 02 à 06, en

fonction de l'importance des tâches assumées. Nous développons dans cet axe, une partie de l'organigramme en relation avec notre étude qui est la Division du personnel, voir figure n° 4. Elle comprend fondamentalement trois composantes :¹⁹

Figure n°04: Organisation de la Division Personnel Année 2016



Source : Fait par les auteurs d'après l'organigramme de l'entreprise SONATRACH, Direction Régionale Haoud Berkaoui, Division Personnel, 2016

1-Services administratives :

Qui comprennent trois services à savoir le service de gestion administratif, le service de paye et le service de moyens généraux avec un ordonnateur. Ce service consiste à assurer un suivi de la tenue des dossiers du personnel, les contrats de travail, les assurances sociales (allocations familiales et autres), la paie, les avantages sociaux, les horaires de travail, les absences, les vacances et autres.

2-Chef de division personnel :

Il contient trois autres services ; service planification personnel, services prestations sociales et service santé. Cette division consiste à assurer un suivi du collaborateur depuis le premier contact (candidature) jusqu'à son départ de l'entreprise.

3 -Les responsables de la fonction de gestion des ressources humaines et autres :

qui comprennent des activités destinées à assurer une adéquation optimale (à moyen et long terme) des ressources par rapport aux besoins, autant sur le plan quantitatif (gestion prévisionnelle des emplois) que sur le plan qualitatif (gestion prévisionnelle et dynamique des compétences). Cette fonction est assurée par le chef de division du personnel, des cadres d'étude en RH, secrétaire, ainsi que le service de documentations et archive.

III.2.2 Présentation des indicateurs ressources humaines de la Sonatrach D/HBK :

Avant de passer à l'évaluation de l'efficacité de la politique de formation au sein de l'entreprise d'étude, il est impératif de faire un constat sur les ressources humaines de l'entreprise. Ce constat comprend plusieurs indicateurs évoqué principalement en :

- Indicateur de situation des effectifs de l'entreprise par Catégorie Socioprofessionnelle et leurs répartitions ;
- Indicateur de la situation d'effectifs par division ;
- Indicateur de la répartition de l'effectif par genre.

III 2.2.1 -Indicateur de situation des effectifs de l'entreprise par Catégorie Socioprofessionnelle et leurs répartitions :

Pour cerner la politique de formation de l'entreprise, il est important de situer l'effectif de l'entreprise par Catégorie Socioprofessionnelle (CSP). L'entreprise d'étude a trois catégories de fonction à savoir fonctions cœur de métier, fonction soutien, fonction support représentés dans le tableau n° 2.

Tableau n°02 : Situation des effectifs de l'entreprise par Catégorie Socioprofessionnelle, 2016

Unité : Nombre et pourcentage(%)

Fonction /CSP	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	%
Fonctions cœur de métier	187	304	19	510	70,81%
Fonction soutien	75	62	14	151	21,09%
Fonction support	13	26	19	58	8,10%
Total	275	389	52	716	100,00%
%	38,41%	54,33%	7,26%	100%	100,00%

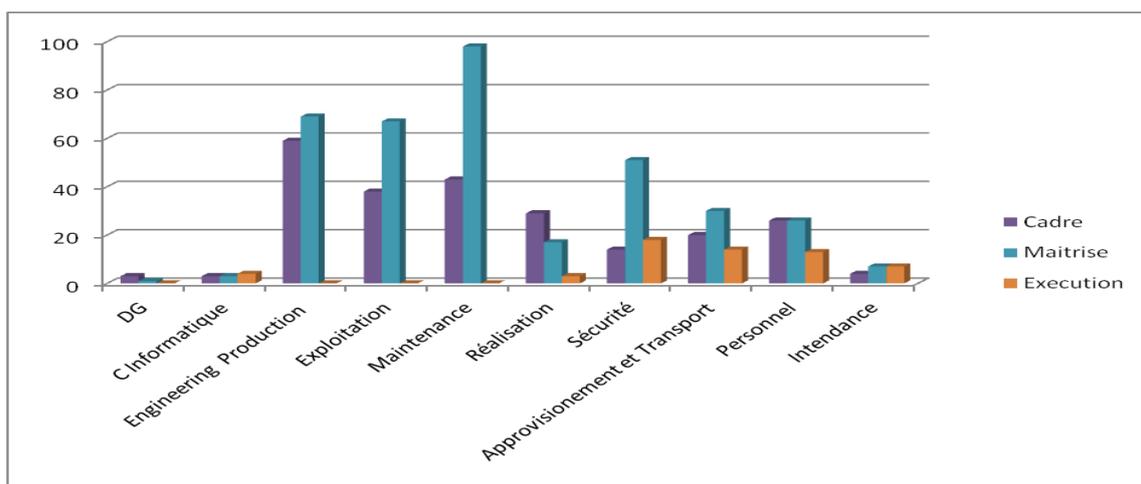
Source : Elaboré par les auteurs basés sur les documents internes de la Division Personnel Sonatrach D/HBK

Nous constatons par ce tableau que la catégorie cœur de métier et la catégorie dominante représenté avec plus de 70% d'effectifs de l'entreprise centré essentiellement dans la catégorie maîtrise soit 50% du personnel, suivie par la catégorie soutien et support, avec plus de 29%. Ce qui démontre la politique de l'entreprise à renforcer son personnel dans sa fonction principale qui est la production pétrolière. Cependant l'effectif de la gestion des ressources humaines ne représente que 1.39 % de l'effectif total de l'entreprise car il représente les fonctions maitrises.

III 2.2.2-Indicateur de la Situation d'effectifs par division à la Sonatrach DHBK en 2016 :

On remarque d'après la figure n° 5, que l'entreprise contient de grands nombres d'employés en divisions techniques 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).

Figure n° 05 : La répartition des travailleurs par division en 2016



Source : Elaboré par les auteurs basés sur les documents interne de la Division Personnel

On remarque également que le taux le plus élevé est représenté par la division de maintenance, production et exploitation qui sont estimés respectivement à : 21,23%, 19% et 15.81% des effectifs. Cependant les activités support tel que le service informatique, approvisionnement et personnel ont des moyenne modestes qui ne dépasse pas les 10% , soit des moyennes respectives de 1.50%, 9.63% et 9.78%.

III 2.2.3 Indicateur de la répartition de l'effectif par genre :

Le total des effectives de la société Sonatrach D/HBK suivant les statistiques de 2016, est de 719 dont 33 femmes et 668 hommes. Ceci démontre clairement l'existence d'une homogénéité dans la politique de recrutement, cependant cela reste un très faible recrutement féminin puisqu'il représente que 4.5% de l'ensemble du personnel. D'après les données de l'entreprise de l'année 2016, la répartition de l'effective féminin suivant la catégorie socioprofessionnelle CSP se focalise essentiellement dans la catégorie maitrise avec une moyennes de 24% du personnel soit un nombre de 389 femme et une seule femme en exécution.

III.2.3. Evaluation du processus de formation de la Sonatrach D/HBK :

L'entreprise SONATRACH- D/HBK accorde une grande importance à la formation de ses salariés comme exprimé dans sa politique malgré la fluctuation de ses indicateurs de formation cités dans la première partie pratique de l'étude. Nous résumons les objectifs de l'entreprise d'étude concernant sa politique de formation comme suite ²⁰:

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-La formation de spécialistes dans le domaine du forage et de l'entretien pour suivre le rythme de développement de l'entreprise.

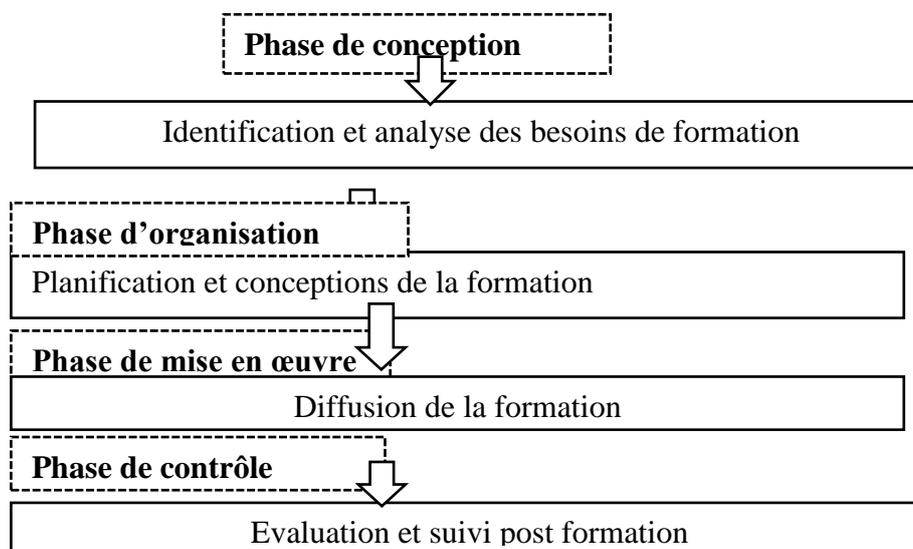
Pour réaliser avec optimisation ses objectifs cités auparavant, l'entreprise utilise son propre processus de formation avec trois genres de formation, la formation externe, la formation interne et la formation à l'étranger que nous développerons dans les paragraphes qui suivent. Afin de mesurer l'efficacité du processus de formation propre à l'entreprise, les indicateurs suivants ont été utilisés :

- Indicateur du nombre d'opérations de formation effectuées durant la période (2013-2016).
- Indicateur du coût de la formation durant la période (2013-2016).
- Indicateur d'évaluation des plans prévisionnels et réels de la formation durant la période (2013-2016).

III 2.3.1 Constat du processus de formation de la SONATRACH HBK et ses choix de formation:

L'entreprise Sonatrach D/HBK possède un processus de formation défini dans son catalogue de procédure intitulé « **Procédure de formation** », adopté en 2008. Des acteurs ont été désignées dans ce processus , ainsi que leur rôle .Cependant il existe une différence entre une entreprise certifiée selon les exigences de la norme ISO 9001 avec tous ses indicateurs, contrairement à notre entreprise d'étude qui ne mesure pas tous les indicateurs du processus de formation conformément à la norme ISO9001, malgré leur existences dans le processus de l'entreprise. Cela est dû à l'insuffisance d'implication des travailleurs dans la démarche, ainsi que le manque de compétences et de moyens pour certains indicateurs d'ordre qualitatif. Nous exposons ; le processus de formation de Sonatrach D/HBK comme suit :

Figure n° 6: Processus de formation chez l'entreprise Sonatrach D/HBK



Source : Guide de gestion des ressources humaines, Sonatrach D/HBK, p 86

1-Phase de conception (besoins de formation) :

Le besoin en formation est exprimé soit par le salarié lui-même, ou bien par son responsable hiérarchique, suivant le modèle de fiche d'identification.

2-Phase d'organisation et préparation du plan moyen terme de l'entreprise (PMTE):

C'est un tableau qui contient plusieurs informations : identification de l'agent concerné par la formation (division, effectif, matricule, nom prénom, sexe) ainsi que toutes les informations sur la formation (fonction, domaine, intitulé de la formation, type de formation, catégorie de formation, code formation, durée en jours, organisme et lieu de formation) et les coûts prévisionnels en KDA²¹ (frais pédagogiques, hébergement/ restauration, transport, salaire/présalaire, autres charges, coût global). Par la suite, la réalisation des plannings de formation qui seront vérifiées dans la dernière phase intitulée phase de contrôle. Une fois le PMTE validé par le directeur de la division des finances et le directeur de la région on passera alors à sa mise en œuvre.

3-Phase de mise en œuvre :

Après avoir reçu l'accord de l'administration centrale à Alger (activité amont), le responsable de la planification prépare les listes finales des personnes concernées par la formation ou une copie qui sera envoyée aux chefs de départements.

4-Phase de contrôle :

Cette dernière phase permet de faire le contrôle des trois dernières étapes afin de faire ressortir les écarts entre l'étape de planification et l'étape de mise en œuvre et parvient ainsi à l'élimination et la correction des divergences dans les années à venir.

III 2.3.2 Constat des formations de l'entreprise Sonatrach D/HBK :

L'entreprise varie dans ses formations selon le planning de formation, l'employé visé et l'objectif de l'entreprise. Nous enregistrons deux types de formation interne soit la formation Intra-entreprise hors site, ou la formation intra entreprise sur site ; ainsi que la formation extérieure dans un pays étranger.

1-Formation hors site :

Le processus débute par le service de planifications qui demande l'accord de la division personnel pour cette formation après l'accord de la tutelle à Alger. Suivi par l'envoi des demandes de formation aux différents formateurs par le gestionnaire de cette formation dans le service planification. Ce dernier établit un tableau comparatif qualité/ prix, avec le choix d'exécution des prestations (Tel que désert Lifting Equipment DLE). L'autorisation budgétaire finalise l'avant dernière étape. Par la suite le gestionnaire dresse un ordre de service signé par le chef de division, le directeur régionale et de le gérant de DLE, à fin d'établir un programme détaillé de formation par sessions des employés, une fiche de pointage pour contrôler la présence des candidats. La dernière étape consiste dans l'évaluation des candidats par deux types d'évaluation:

- A chaud: questionnaire après la fin de formation direct ;
- A froid : test pratique sur site après 6 mois.

2-Formation sur site :

Tel que la « *La formation Habilitation électrique* », cette formation est assurée par un formateur²² de l'entreprise elle-même. Ce qui permet de réduire les étapes de la formation en générale, il suffit juste d'avoir les avis ; du chef de division ; du personnel, chef division finance et le directeur régional. Par la suite des programmes de formation seront préparés par session avec une fiche de pointage pour contrôler la présence des candidats. Il faut noter que dans cette formation sur site l'évaluation se fait par chaque session et uniquement à chaud.

3-Formation à l'étranger :

Cette formation est déclenchée au niveau de la tutelle à Alger, qui envoie l'offre de formation à l'étranger par nombre et catégorie à toutes ses directions. Le directeur Régional de l'entreprise Sonatrach D/HBK désigne les personnes qui bénéficieront de cette formation conformément aux objectifs de son processus de gestion des ressources humaines.

III.2.3.3 Analyse des indicateurs de performance du processus de formation au sein de l'entreprise :

Les indicateurs établies dans le guide des Ressources Humaines²³ de l'entreprise devront être utilisés pour l'évaluation du processus de formation, cependant le constat sur terrain démontre la carence de mesurés concrètement certains indicateurs surtout les indicateurs qualitatifs.

Tableau n° 03: Indicateur de performance du processus de formation (capacité d'être mesuré)

Indicateur de performance	Mesurés	immesurables
% d'actions de formation effectuées conformément au plan	Oui	
Nombre d'employé formés	Oui	
Taux de satisfaction de formation		Non
Nombre d'abandons en cour de formation		Non
Cout de formation en % des dépenses	Oui	
Total des couts de formation	Oui	
Nombre d'heure de formation est-il respecté ?	Oui	
Prévisionnel de formation est-il respecté ?	Oui	
Les procédures sont-elles appliquées ?		Non
Taux de réussite des formations		Non
% du budget de formation dédié au développement des compétences stratégiques	Oui	
Source de formation sur site ou hors site	Oui	

Source : Fait par les auteurs suivant les documents internes de l'entreprise, 2016

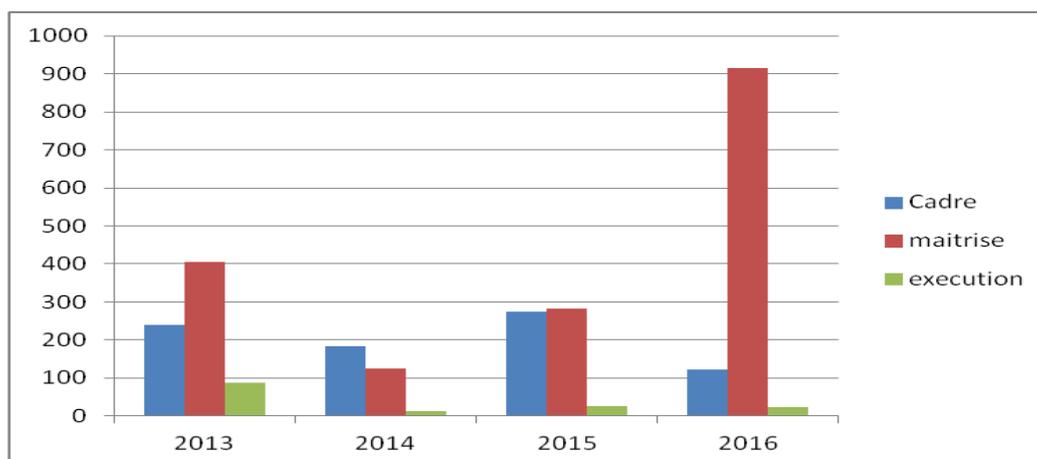
Les différents indicateurs mesurés et immesurables au sein de l'entreprise figure dans le tableau n°3 ci-dessus. Trois principaux indicateurs ont fait l'objet d'étude en fonction des données procurées par l'entreprise en question.

- Indicateur du nombre d'opérations de formation effectuées durant la période (2013-2016).
- Indicateur d'évaluation des plans prévisionnels et réels de la formation durant la période (2013-2016).
- Indicateur du coût de la formation durant la période (2013-2016).

1. Indicateur du nombre d'opérations de formation effectuées durant la période (2013-2016) :

Nous remarquons à travers la figure n°7, que le nombre des employés formés suivant la catégorie socioprofessionnelle « CSP » a augmenté au sein de l'entreprise, particulièrement au courant de l'année 2016.

Figure n°07: Nombre des travailleurs formés par CSP entre 2013 et 2016.



Source : SONATRACH, Direction Régionale Haoud Berkaoui, Division Personnel

Une part importante revient aux travailleurs qualifiés de la catégorie « maîtrise » ; ou ils ont bénéficié d'un plus grand nombre d'actions formatives par rapport aux « exécutants » et aux « cadres » avec un nombre de 914 formation du total de 1059 formation soit un pourcentage de 86% en formation. Cependant l'année 2015, s'est caractérisé par un programme de formation de grande envergure au bénéfice des agents de maîtrise dû à l'acquisition des nouvelles technologies par l'entreprise dans le domaine de la protection de l'environnement avec des programmes de formation spécialisés.

2. Indicateur d'évaluation des plans prévisionnels et réels de la formation durant la période (2013-2016) :

Nous constatons du tableau n° 04, une large différence entre les plans prévisionnels et le résultat réel enregistré dans toutes les années de l'étude et dans les trois catégories de formation à savoir (cadre, maîtrise et exécution). Cependant nous enregistrons dans l'année 2013 un plus de formation de 28 personnes partagés entre la formation en maîtrise et en exécution, malgré le manque de 35 personnes formés en cadre. L'année 2014, représente l'année la moins rentable en prévision puisque l'écart entre la formation prévisionnelle et réelle est de (-223) formations comparant à l'année 2016 ou l'écart est de (-30) formations. Ceci s'explique par le manque de compétence et gestion dans le service de planification, ce qui démontre la nécessité de réorganiser sa stratégie de planification vers une amélioration de l'encadrement des formations des ressources humaines.

Tableau n °04 : Comparaison entre les plans prévisionnels et réels des formations

Unité : Nombre et jours (P : prévisionnel/R : réel)

CSP		P2013	R2013	P2014	R2014	P2105	R2015	P2016	R2016
Cadre	Effectifs	276	241	293	148	302	214	304	180
	Durée	1368	904	1938	1097	1997	1591	2016	21843
Maîtrise	Effectifs	382	405	169	124	174	265	288	231
	Durée	2022	595	950	641	979	1670	49	27283
Exécution	Effectifs	48	88	47	14	48	32	49	15
	Durée	258	147	213	77	219	223	222	112
Total	Effectifs	706	734	509	286	524	511	641	426
	Durée	3648	1646	3101	1815	3194	4348	3225	49238

Source : SONATRACH, Direction Régionale Haoud Berkaoui, Division Personnel

Nous observons que pour la majorité des périodes étudiées dans les trois catégories, le taux de réalisation des formations dépasse largement le prévisionnel, exception faite pour l'année 2013, ou le taux de variation enregistré dans les 104% soit 87%,106.2% 183.33% respectivement pour la formation des cadres, maîtrise et exécution. Ce qui confirme des anomalies au niveau de la planification de ces formations.

3. Indicateur du coût de la formation durant la période (2013-2016) :

Conformément à la politique de l'entreprise Sonatrach D/HBK dans le développement de ses ressources humaines, nous marquons une augmentation budgétaire dans l'ensemble de la formation depuis 2013 à 2016 avec un montant de plus de 28788,19 K/DA et ce dans le but de

réaliser ses objectifs de formations citées auparavant. L'entreprise consacre la plus grande partie de son budget dans la formation de ses cadres à l'étranger ce qui explique l'importance de ces coûts dépassant ainsi les 420.28% en 2016 comparant à l'année 2013. Et ce dans le souci de garantir la qualité de sa fonction principale qui est la production pétrolière et gazière.

Tableau n°05 : Le coût de la formation entre 2013 et 2016 –SONATRACH-HB

Unité :K/DA(1KDA=1000DA)

CSP	2013	2014	2015	2016
Cadre	6440	22090	41976,83	27066,52
Maitrise	1884	8439	52637,5	8347,32
exécution	600	307,5	800,04	2298,35
Total	8924	30836,5	95414,37	37712,19

Source : SONATRACH, Direction Régionale Haoud Berkaoui, Division Personnel

Nous constatons également, du même tableau, une baisse des coûts de formation entre 2015 et 2016 pour les catégories cadre et maitrise, malgré l'augmentation des effectifs formés durant l'année 2016 par rapport à 2015. Ainsi le coût de formation en 2016, demeure inférieure à celui de 2015 ce qui explique le recours de l'entreprise à la formation locale (sur site) moins coûteuse que la formation à l'étranger. Vu que son revenu a considérablement diminué durant les trois années 2014,2015 et 2016 dû à la chute des prix du pétrole en juin 2014 comparé à l'année 2013, ou le prix a enregistré une baisse continue de : 108.66\$ à 98.95\$-82.39\$ et 43.73\$ dans les années 2013, 2014,2015, et 2016 respectivement soit une baisse de plus de 40%²⁴. Malgré, la baisse des profits de l'entreprise d'étude cela ne l'a pas empêché à renforcer son capital humain.

IV Résultat et Conclusion :

L'étude démontre clairement l'importance de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise pétrolière de production Sonatrach D/HBK élaboré dans son organigramme. D'après l'analyse des données statistiques de cette entreprise établie à travers les différents indicateurs du département de ressources humaines et de la politique de formation, il en ressort les points suivants :

1. Conformément à son activité pétrolière de la phase aval, les fonctions cœur de métier représentent plus de 70% du total de l'effectif de l'entreprise en 2016 représentées essentiellement dans engineering production, suivi par les fonctions soutien et support représentées principalement par la maintenance et la sécurité ;
2. La ressource humaine de l'entreprise d'étude se focalise principalement sur la catégorie socioprofessionnelle dans la maitrise, avec plus de 54% du total de l'effectif de l'entreprise en 2016 suivi de la catégorie cadre et celle d'exécution de 38.41% et 7.26% respectivement, ce qui démontre l'importance de la qualité des ressources humaines dans l'entreprise ;
3. Malgré, la nature de cette activité propre à l'homme plus qu'à la femme, cela n'a pas empêché d'enregistrer une moyenne bien faible de 4.5% de femme de l'effectif

de Sonatrach D/HBK centralisé principalement dans la catégorie maîtrise ; ceci confirme la divergence des métiers entre les deux sexes dans l'entreprise ;

4. L'entreprise d'étude a bien établi une politique de formation propre à elle, suivant l'exigence de l'environnement, et sa rentabilité à travers la performance de ses ressources humaines, via le processus de formation ;
5. L'entreprise aménage principalement ses formations en hors-site (Extra) et sur site (Intra) car ses deux dernières sont incarnées dans la phase de conception du processus de formation, cependant la formation extérieure dépend entièrement de la tutelle à Alger ;
6. Il en ressort des indicateurs de performances cités dans l'analyse d'étude ; un manque considérable dans la possibilité de mesurer certains indicateurs tels que (taux de satisfaction de formation, nombre d'abandons en cours de formation, taux de réussite des formations), par conséquent, cela ne permet pas à l'entreprise de bien diagnostiquer la fiabilité de son processus de formation ;
7. L'indicateur d'évaluation des plans prévisionnels et réels de la formation durant l'année (2013- 2016) a illustré clairement l'intervalle entre les prévisions et les réalités des formations, ce qui dénonce la non fiabilité de la planification et conception de la formation dans la phase organisation du processus de formation,
8. L'écart constaté ci-dessus, oblige l'entreprise à renforcer l'activité de planification pour une meilleure identification de ses besoins et budget à allouer à l'activité de formation, et ce dans le but de concrétiser la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), ce qui n'existe pas encore au sein de cette entreprise ;
9. L'indicateur du cout de formation durant la même période d'étude (2013-2016), dévoile le budget important que déploie l'entreprise à ses employés dans la formation particulièrement les cadres, suivi de l'exécution et la maîtrise, et ce malgré la baisse de ses profits, ceci illustre la volonté politique de l'entreprise à renforcer son capital humain en pérennisant le processus de formation.

Pour conclure, nous pouvons dire que le processus de formation de l'entreprise Sonatrach D/HBK reste insuffisant malgré l'introduction du système de management intégré en 2010 et les efforts considérables fournis par l'entreprise dans ce processus, tels que, étendre la formation interne pour la plupart des catégories des employés ainsi que l'autonomie de la formation interne. Cependant les écarts enregistrés dans le processus de formation entre le prévisionnel et le réel et l'incapacité de mesurer certains indicateurs du processus de formation engendrent des pertes d'efforts humains, en temps et en financement. Ceci ne permet pas de prononcer un constat positif sur le processus de formation de l'entreprise. Toutefois, il est à noter que la politique de l'entreprise est positive, d'une part dans sa conscience des lacunes dans le processus de formation et d'autre part dans sa promesse dans le futur proche à renforcer son processus selon les normes internationales, dans le souci majeur d'améliorer et accroître l'efficacité des compétences de ses employés et de ce fait de l'entreprise en elle-même.

References:

- ¹ Ministères de l'énergie, **Bilan des réalisations du secteur**, année 2016, Site de Sonatrach, www.energy.gov.dz, vue le 13/03/2018.
- ² P. LOUART, **Gestion des Ressources Humaines**, édition. Eyrolles, Paris, 1994. p 130.
- ³ Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, **Gestion des ressources humaines**, Edition Debeck Université, Bruxelles, 2001.p336.
- ⁴ M.C BELAID, **Guide Pratique Pour La Gestion Des Ressources Humaines**, Edition les pages bleues, Algérie, 2009, P 78.
- ⁵ *Idem*
- ⁶ A. MEIGNANT, « **Manager la formation** », édition. Liaison, Paris, 2003. p55.
- ⁷ J.SOYER, « **La fonction formation** », édition d'Organisation, Paris, 1999. p 48
- ⁸ J.M.PERETTI, « **Ressources Humaines** », édition Vuibert, Paris, 1998. P 379.
- ⁹ *Idem*.
- ¹⁰ J.SOYER, *Op cit.* p 48.
- ¹¹ A. MEIGNANT, *op. cit.* p132.
- ¹² M.C BELAID, *op cit.* P 80.
- ¹³ A.MEIGNANT, *op. cit.* p191
- ¹⁴ Jean-Yves et Patrick Gilbert et autre, **les Ressources Humaines**, édition d'Organisation, Paris, 2001, p 442
- ¹⁵ Gérard-Philippe Réhayem, **Supervision et direction des ressources humaines**, Edition Valérie côtier, Québec, Canada,2008, pp 93.103
- ¹⁶ Bernard MARTORY et Daniel CROZET, **Gestion des ressources Humaines**, pilotage social et perfectionnement, 6eme édition, DUNOD,Paris 2005,P114.
- ¹⁷ Société Nationale pour la Recherche, **la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures**.
- ¹⁸ Abdelatif REBAH, " **Sonatrach une entreprise pas comme les autres**", CASBAH Editions, Alger, 2006.
- ¹⁹ *Fait par les auteurs, d'après les documents interne de l'entreprise et l'entretien avec le chef division personnel.*
- ²⁰ SONATRACH, Direction Régionale Haoud Berkaoui, Division Personnel.
- ²¹ *Calcul de l'entreprise ou 1KDA=1000DA.*
- ²² *Le formateur de l'entreprise détient une attestation de formation des formateur, il a été formé au niveau du centre spécialisé en l'électricité industriel.*
- ²³ *Document interne de la division du personnel.*
- ²⁴ *Bp statistical review of world energy, June 2017, p20; file:///C:/Users/hp/Downloads/bp-statistical-review-of-world-energy-2017-full-report(1).pdf*