

Actualité RH P04

● Evènement

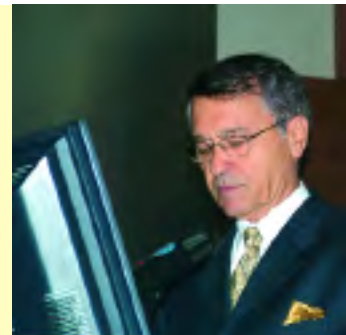
- Interview du PDG de Sonatrach
- 2ème Conférence Formation dans le Secteur de l'Energie et des Mines
- Installation de l'Observatoire de l'Emploi Féminin (NAFTEC / ENIP)
- Séminaire : Nomenclature des Postes
- 2ème Assise HSE / TRC
- Algerian Petroleum Institute
- La communication managériale
- Projet Organisation et Développement de la fonction Audit Interne Sonatrach
- Inforum 2006: Interview avec M. Djilali Benmahamed
- Formation Executive Master of Business Administration
- 1ère rencontre DCG/RH avec les ingénieurs réservoir master d'Oklahoma

● Ressources Humaines

Formation

- Taxe de la Formation Professionnelle et de l'Apprentissage
- Première rencontre des observatoires de l'Emploi féminin

Monsieur le Ministre de l'Energie et des Mines dans son discours d'ouverture de la 2ème conférence sur la Corporate University dans le Secteur de l'Energie et des Mines, les 22 et 23 novembre à Oran



Toutes les entreprises gèrent la sécurité, la protection de l'environnement, la santé de leurs travailleurs et chacune d'elles, au cours de son développement, a introduit des méthodes de contrôle des risques, pour éviter les accidents, ou la pollution de l'environnement. Ainsi, la dimension HSE est devenu un moteur vital de l'entreprise.

Management P29

- La qualité de la Formation
- Langues de spécialité et langues étrangères : vers une approche stratégique
- Le management, une logique d'efficacité

Pratique P37

En savoir plus

- Aperçu sur le rôle de la médecine vétérinaire au sein de Sonatrach
- Circulaires

La médecine Vétérinaire au sein des structures de restauration de notre société est une médecine de prévention ayant pour objectif la préservation de la santé des personnels.



Art & Culture P39

- Les choses de la culture et ses maux ?

Espace Lecteur P42

Comportements et compétences



Publication bimestrielle de la Direction Coordination Groupe Ressources Humaines Sonatrach
Secrétariat de Rédaction et Edition : Groupe Communication / RH.
Directrice de la publication : M^{me}. M. Belkahla
Coordination : A.Lourdiane
Comité de rédaction: Mustapha Nedjai, Mohamed Lounas, kheloudja Dahlab, Hanane Belkahla
Diffusion : Amine Hassani, El Khalil Serrai, Lila Boudelia
Sonatrach Siège Djenane El Malik Hydra - Alger
Tél. : 021.54.97.32 - Fax : 021 54 66 64 E.Mail : rhc.com@sonatrach.dz
Conception & Réalisation : PC.COM
Crédit photos : Sonatrach
Les manuscrits, photographies et tout autre document adressés ou remis à la rédaction ne sont pas rendus et ne peuvent faire l'objet d'aucune réclamation.
Les articles publiés dans la revue Ressources Humaines n'engagent que leurs auteurs.



Face aux mots il y a les actes et derrière les mots il y a les choses essentielles de la vie. La parole convoitise le verbe pour en savoir plus mais le verbe se conjugue au gré des circonstances.

Interview de M. Mohamed Meziane, Président-Directeur Général

A l'occasion de la publication du neuvième numéro de la revue Ressources humaines, qui coïncide avec le début de la nouvelle année 2006, Monsieur M. MEZIANE, Président-Directeur Général a bien voulu accorder au Groupe communication / RH l'interview que nous publions ci-après.

Le projet «Sondage Interne sur la dynamique de changement à SH» a permis au management de l'Entreprise d'apprécier les tendances et les attentes des travailleurs. Comment le management va-t-il exploiter ces résultats et quelles sont les mesures à prendre pour répondre à ces attentes et impulser cette dynamique de changement ?

Le projet Sondage Interne est le deuxième effectué à Sonatrach. Je considère qu'il était intéressant et très bénéfique pour l'Entreprise, dans la mesure où il nous a permis de connaître quel était le sentiment, l'appréciation et la perception des travailleurs sur les programmes d'action et sur le management de l'Entreprise.

Nous avons organisé à cet effet un brainstorming d'évaluation des sentiments de nos collectifs et des imperfections relevées. Ce travail nous a amené à adopter, notamment lors de la conférence annuelle des cadres organisée à Hassi R'mel, le projet de changement au niveau de Sonatrach. Ce projet toucherait les volets les plus récurrents, à savoir : l'organisation ou la réorganisation de nos activités de façon à nous permettre d'être plus performant, l'organisation des responsabilités ou la charte des responsabilités, des pouvoirs et des missions des uns et des autres, à tous les niveaux hiérarchiques et le développement des systèmes et des procédures, notamment le système d'information ; d'ailleurs, j'en profite pour vous dire que nous avons décidé de reprendre le projet système



d'information dans le cadre de nos actions à mener au début de l'année 2006.

Le projet sondage nous a permis aussi de tenir compte des perceptions des travailleurs, sur la rémunération des postes et des activités créatrices de richesse. En effet, nous avons déjà commencé à travailler dans certaines activités telles que l'exploration, le forage, le réservoir engineering où la rémunération sera attribuée en fonction des performances par rapport aux objectifs et aux résultats définis.

Un autre élément important s'est dégagé aussi du projet sondage, c'est la confiance exprimée par les travailleurs vis-à-vis du management de l'Entreprise. A ce propos je crois que la loi sur les Hydrocarbures nous a donné une chance et un atout pour atténuer ce manque de confiance. De plus, les actions menées ces derniers

temps, en l'occurrence, les rencontres, les brainstormings, les conférences organisées...etc, nous ont permis de renouer et renforcer l'esprit de confiance dans nos collectifs, à travers nos déclarations et notre engagement à réaliser nos objectifs.

Le sondage a révélé aussi l'incompréhension des travailleurs de la stratégie de l'Entreprise. Là aussi, nous devons travailler pour mieux implémenter et porter à tous les niveaux hiérarchiques, la stratégie de l'Entreprise, afin de créer cette cohésion d'ensemble au niveau du groupe Sonatrach. Parmi les actions que nous avons entreprises pour implanter notre stratégie au sein du groupe, figure la refonte des conseils d'administration. Cette action permettra à nos administrateurs de mieux comprendre la stratégie de l'Entreprise, de connaître leurs rôles dans nos filiales, afin de mieux transmettre et mettre en oeuvre les orientations, la politique et la stratégie au sein du groupe Sonatrach.

Je tiens à vous dire que nous avons déjà commencé à travailler sur des programmes d'action afin de répondre aux préoccupations issues, en partie, du sondage que nous avons effectué.

Je profite aussi de cette occasion pour lancer un appel à nos employés pour qu'ils participent à la mise en oeuvre de ce programme d'action.

Monsieur le Président, nous venons d'assister à l'installation officielle des Comités de Direction des Agences ALNAFT et REGULATION, en application de la nouvelle loi sur les



hydrocarbures. Quelles en sont les incidences au plan pratique, notamment sur l'organisation et les missions de Sonatrach et sur la fonction Ressources Humaines ? Et par quels moyens la Sonatrach va-t-elle amorcer ces changements ?

La mise en place de ces deux institutions constitue le commencement du compte à rebours. Nous devons répondre dans les temps aux exigences du nouveau cadre législatif.

Des actions doivent être effectuées rapidement, dans les délais de 30 jours, de 90 jours et de 180 jours de la mise en place des agences. A cet effet, nous avons élaboré un programme de préparation qui nous a mobilisé durant l'année 2005 et particulièrement depuis l'adoption de la nouvelle loi. A titre d'exemple, nous avons mobilisé plusieurs cadres de l'activité amont, exploration... qui avaient la tâche de travailler sur l'historique, l'évolution des gisements et sur leurs plans de développement. Par la suite, nous avons répondu à l'autorité ALNAFT le 08/12/2005 en indiquant les blocs d'exploration et les permis d'exploitation que nous voulons garder.

Actuellement, nous sommes en train de travailler sur les plans de développement de ces gisements. Donc, vous pouvez imaginer toute la masse de travail technique et managérial qu'il fallait effectuer.

Sur le plan de l'organisation, actuellement nous sommes en train de passer d'une organisation régionale à une organisation de gestion et de suivi orientée vers la business unit. A titre d'exemple, chaque gisement sera suivi au plan de la gestion des Ressources Humaines, de sa comptabilité, de ses coûts de maintenance, du niveau de sa production ...etc.

Sur le plan Ressources Humaines, le premier point que j'évoquerai est lié à la gestion du personnel. Elle devra se faire de façon beaucoup plus précise à l'avenir, notamment en matière de formation et de qualification du personnel. Il faut savoir que les compagnies étrangères vont nous concurrencer non seulement au plan de la recherche et de la production, mais aussi au plan de la Ressource Humaine. C'est pourquoi nous accordons beaucoup d'importance à la formation, à la qualification, à la gestion des carrières et à la rétribution du créateur de richesse en fonction des performances.

En résumé, les politiques Ressources Humaines, le système de rémunération, la formation, la gestion des carrières, le système d'information RH..., tout ce programme doit être implémenté très rapidement pour nous permettre d'être performant et compétitif à l'avenir.

Une nouvelle année commence. Quelles seront les priorités de la Sonatrach en

matière de gestion des Ressources Humaines ?

Nous avons beaucoup travaillé en matière de Ressources Humaines pendant l'année 2005, et cette intensité va s'accroître durant l'année 2006, tant au plan du nouveau cadre législatif et réglementaire qu'à celui du développement de nos activités ; d'où la nécessité d'une Ressource Humaine qualifiée. Dans ce cadre, tous les programmes que nous allons développer dans les activités amont, aval..., nécessiteront la préparation d'un personnel qualifié, formé, compétitif et performant. C'est l'une de nos priorités pour 2006-2010.

L'autre priorité inscrite dans nos programmes est de renforcer l'outil de formation. Pour ce faire, nous allons renforcer les instituts de formation IAP, CPE et NAFTOGAZ par des programmes beaucoup plus importants dont les principaux bénéficiaires seront nos employés et l'Entreprise. De plus, la Corporate University que nous sommes en train de mettre en place nous permettra d'améliorer et de renforcer l'esprit d'appartenance à Sonatrach, à travers le partage des mêmes outils, mêmes méthodes et stratégie, ce qui fera la force d'une entreprise de la taille de Sonatrach.

Nous assistons actuellement, Monsieur le Président, à la fuite de certains

cadres de haut niveau de Sonatrach vers des compagnies pétrolières étrangères. Quels atouts compte utiliser l'entreprise pour freiner cette fuite et renforcer le sentiment d'appartenance à l'Entreprise de cette catégorie du personnel?

Nous nous attendions à cela, notamment avec l'ouverture du marché. Je pense que cette fuite est liée à la perception de chacun de son avenir et de sa carrière..., mais je tiens à souligner que Sonatrach a offert beaucoup d'avantages à ses travailleurs, elle a offert l'emploi, la formation, la couverture sociale...

En effet, Monsieur le Président, mais cela n'a pas empêché ces employés de se diriger vers d'autres compagnies étrangères.

C'est vrai, mais si les gens cherchent la rémunération et le court terme c'est humain, et il est vrai que nous sommes en train de perdre un personnel de grande qualité. A titre d'exemple, les foreurs. Mais que voulez-vous, c'est la loi du marché et nous ne pouvons empêcher la compétition ni l'interdire. Pour diminuer voire même stopper cette fuite, nous avons entrepris des actions qui s'inscrivent dans le cadre de nos programmes de développement, comme je vous l'ai déjà dit auparavant. Le nouveau système de rémunération permettra aux personnes créatrices et productrices de valeur d'être rétribuées correctement selon leur performance.

Sonatrach offre un cadre serein, fraternel aux travailleurs; vous devez penser que je suis « philosophe », c'est peut-être vrai, mais je pense qu'il est plus réconfortant de travailler parmi les siens que de travailler dans un environnement étranger auquel il faudra fournir des efforts pour s'adapter.

Ce que nous allons faire, c'est de recruter et de former davantage pour combler ce vide, mais les gens restent libres de leur choix et puis il ne faut pas oublier que l'Algérie évolue et se développe et qu'elle a besoin de ses enfants dans cette évolution. A ce stade, voilà ce que je peux dire.

Monsieur le Président, la mise en œuvre de la communication interne est l'une des politiques du projet

« Actualisation et Amélioration des Politiques Ressources Humaines ». Quelle est votre point de vue sur la question et quel rôle attribueriez-vous aux managers à cet effet ?

La communication interne est ressortie aussi lors du sondage interne: on a reproché aux managers de ne pas communiquer.

La communication est un état d'esprit, une expérience, une formation, une culture. Il s'agit de faire passer le message et d'écouter aussi, chose que nous avons faite à travers le projet sondage. Nous avons écouté et compris le message et nous sommes en train de préparer des actions de communication pour répondre à ce message.

Il faut retenir aussi le nombre de brainstormings, de séminaires organisés, la participation et l'animation des jeunes cadres à ces rencontres. Toutes ces actions constituent un moyen de communication, or ce genre d'action ne se faisait pas auparavant. En fait, ce que je veux vous dire c'est que nous sommes en train de travailler pour améliorer notre stratégie de communication au sein de l'Entreprise.

Je voudrais revenir sur ce que le sondage a révélé. Il y a un manque de communication entre les responsables et leurs collaborateurs. A ce propos, nous allons organiser un séminaire, à l'attention des managers et responsables à tous les niveaux hiérarchiques, avec la collaboration d'experts en communication, pour créer une sensibilisation à la communication. N'oubliez pas que le manager est le premier communicateur, il doit communiquer dans le cadre de ses activités, il doit savoir écouter, il doit percevoir le message et y répondre, c'est une communication constante et quotidienne de sa part à travers les écrits, les orientations, les réunions périodiques avec les collaborateurs, le recueil des doléances, des requêtes...etc.

De plus, le système d'information constitue aussi un élément de la communication, et j'entends par là un système structuré, organisé et fiable en information qu'il génère, qu'elle soit de management, de formation, de gestion administrative.

À ce sujet Monsieur le Président, nous sommes demandé, au niveau de notre groupe, comment le projet qui devrait être à la tête de tous les projets engagés, accuse le plus de retard ?

Je vais vous en parler pour couper court à vos interférences.

Pour avoir un système d'information, il faut avoir une organisation, une infrastructure; il faut que les systèmes soient bien compris, que les procédures soient appliquées, que l'information générée par le système soit fiable et en temps réel... Or, nous avons déjà développé un système d'information qui n'est pas tout à fait performant certes, mais nous l'avons commencé et testé au niveau de la consolidation des comptes, de la trésorerie, de la gestion du personnel... De plus, je me suis toujours refusé à poser le problème du système d'information comme un problème d'acquisition d'équipement mais au-delà, il demande l'engagement et l'adhésion du management, la formation du personnel pour maîtriser ce système et il est vrai qu'actuellement, il est indispensable de mettre en place un système d'information si nous voulons être performant.

Monsieur le Président, quel(s) message(s) / voulez-vous transmettre aux travailleurs pour cette nouvelle année ?

Tout en souhaitant une bonne année à mes collègues travailleurs, je souhaite que l'année 2006 soit réellement une année de changement et de regroupement. Nous avons beaucoup d'opportunités, un plan de charge 2006 très ambitieux qui a besoin de chacun de nous. C'est un programme d'investissement de plus de 8 milliards de dollars, c'est un challenge pour nous qu'il faudra relever et réaliser de façon efficace, la main dans la main.

Je tiens beaucoup à encourager l'esprit d'équipe, à ce qu'on soit une famille qui partage les mêmes problèmes, les mêmes objectifs, les mêmes outils pour l'intérêt de l'Entreprise, des employés et du pays.

Interview réalisée par
H.B/M.N
Groupe Communication/RH

2^e Conférence sur la formation dans le secteur de l'énergie et des mines :

THE CORPORATE UNIVERSITY

Le Secteur de l'Energie et des Mines ouvre la voie



Dans son discours d'ouverture de la 2^e conférence sur la Corporate University dans le Secteur de l'Energie et des Mines, les 22 et 23 novembre à Oran le Ministre de l'Energie et des Mines est revenu sur les défis qu'auront à relever les hommes et les femmes du secteur face à la mondialisation de l'économie, et a rappelé que la formation du personnel est une priorité stratégique pour le secteur qui est aujourd'hui fier de progresser dans sa réflexion sur la Corporate University, concept encore méconnu en Algérie. Nos besoins, a-t-il ajouté, sont aujourd'hui clairs : il s'agit notamment de mémoriser le savoir et le savoir-faire, de focaliser les apprentissages sur les compétences clés, d'accorder autant d'intérêt aux experts qu'aux managers, de moderniser les moyens et les méthodes de formation. Enfin, le Ministre ajoutera que l'entreprise devra assurer un apprentissage tout le long de la carrière professionnelle de l'employé et devra à terme se transformer en université ayant pour objectif l'adhésion à des valeurs communes.

Mme Annick Renaud Coulon, fondatrice et présidente du Club Européen des Corporates, a présenté la "problématique et l'historique de

la Corporate University". Elle a mis en exergue la notion d'éducation comme mission principale d'une Corporate University, disant que sa finalité est éducative pour les besoins de l'entreprise afin de lui permettre d'évoluer, de changer, de s'adapter et de se projeter dans l'avenir. Pour terminer, elle dira : " Rien de grand ne se fait sans éducation " Une manière d'interpeller l'assistance sur une vision nouvelle de l'éducation : la "Corporate University" qui obéit aux besoins des entreprises dans un environnement concurrentiel. La Corporate University est l'âme d'une entreprise et par là même un dispositif de veille technologique.

M.Kenneth Graham, consultant auprès de Schell a relaté l'expérience de Shell Learning (corporate) dans la formation des leaders des différentes activités de la société. Shell dispose de 5 pôles de formation en Malaisie, Oman, Nigeria, Pays-Bas et États-Unis, chacun étant un centre d'excellence dans un ou plusieurs domaines. Cent millions de dollars par an sont consacrés à la formation sur une plate-forme virtuelle appelée Shell Open University qui est utilisée par tout le Groupe Shell.

Mme Sylvie Martre, vice-présidente de Thalès University a présenté " L'expérience de Thalès ". Tout à fait d'accord avec les propos de A.Renaud Coulon, elle dira que dans un monde en transformation constante, l'université traditionnelle ne répond plus aux besoins des entreprises. Les systèmes éducatifs n'arrivent pas à suivre car nous sommes pressés par le temps, la concurrence, les nouvelles technologies, etc. Mme S. Martre termine son intervention par une belle allégorie sur les racines et les ailes ".

L'histoire, l'identité et la culture forment les racines de l'entreprise; quant aux ailes, elles sont la projection dans l'avenir. Ainsi est la relation entre l'entreprise et la Corporate University. Elle dira que si l'entreprise est une famille, la Corporate University est la maison où les rencontres et les échanges se font dans un esprit de partage.

M. Mario Antonio Farah, coordinateur des relations internationales à l'Université Petrobras (Brésil), a décrit l'université Petrobras comme un système éducatif où les processus de formation sont liés aux stratégies d'affaires de la Société. Son rôle est de favoriser de façon continue et permanente l'évolution culturelle de l'Entreprise. A titre illustratif, cette université dispose de formateurs permanents avec une grande expérience académique et opérationnelle, soit une moyenne de vingt-deux ans de Compagnie et celle de seize ans à l'université Petrobras.

En fin de journée, les communications ont été suivies d'une Open Discussion et de travaux en ateliers.

Synthèse des travaux et recommandations :

Le 23 novembre, d'importantes recommandations ont été formulées suite aux travaux des ateliers animés la veille dès 16h 30 mn par les experts et les différents intervenants à la session trois portant sur le processus de mise en œuvre d'une Corporate University (CU).

La synthèse des travaux de ces ateliers formulée sous forme de questionnements et de réponses se présente comme suit :

Questionnements :

- 1.Comment définir la CU par rapport aux centres de formation classiques ?
- 2.Pourquoi créer une Corporate University, (opportunité)?
- 3.Quelles sont les missions et finalités de la CU ?
- 4.Quelle est le périmètre d'activité de la CU : secteur, entreprise ?
- 5.Quelle forme d'existence : campus, réseau de compétences, entité virtuelle ?
- 6.Quel niveau de rattachement : PDG, DRH ?
- 7.Quelle organisation interne, quelle mode de financement ?
- 8.Quelles relations avec les institutions de formation académiques ?
- 9.Quel public est ciblé par la Corporatif University ?



10. Quelle démarche pour créer une Corporate University (mise en œuvre)?

Réponses

1. La CU sert à diffuser la culture et les valeurs de l'entreprise; elle doit être portée par le top management;
2. La CU est un cadre de développement des compétences nécessaires au déploiement de la stratégie d'une entreprise ;
3. La CU est un outil d'accompagnement du changement ;
4. La CU intervient en complément du système éducatif et de la formation ;
5. La CU peut contribuer à la recherche et développement et à la veille stratégique ;
6. La CU est un lieu de capitalisation et de partage ;
7. La CU répond à des besoins éducatifs diversifiés (métiers, valeurs, etc.) pour améliorer les compétences collectives.

Recommandations formulées suite aux différents travaux de la conférence :

- 1-Créer une CU au niveau de chaque groupe :

Sonatrach, Sonelgaz, et des entreprises de la branche "Mines" du fait de la spécificité de leurs besoins ;

2- Chaque groupe configurera (en termes de finalités) son université par rapport :

- à ses objectifs stratégiques et à ses priorités ;
- aux enjeux liés aux réformes institutionnelles et économiques qui induisent la prise en charge de besoins nouveaux : responsabilisation accrue de la ressource humaine, acquisition de nouvelles compétences, ouverture à l'international, innovations, etc.



3-Rattacher la CU à la présidence du groupe ;

4-Confier le lancement de la CU à des compétences avérées ;

5-Développer le partenariat avec les institutions académiques ;

6-Combiner les différentes formes de CU : campus, réseau, virtuelle ;

7-Mettre en oeuvre une démarche de projet :

- Créer un groupe-projet (maître d'œuvre) pour chacune des CU sous la responsabilité du Comité Exécutif concerné (maître d'ouvrage) ;
- Allouer des ressources et phaser le projet en fixant des échéances pour lancer au moins une Corporate University, avant fin 2006 ;

-Faire un Benchmarking des expériences CU dans le domaine de l'énergie ;

-Se faire accompagner par des experts ;

-Diagnostiquer l'état de l'offre éducative dans l'optique de rationaliser et d'optimiser les ressources.

Avis d'experts :

Mme Annick Renée Coulon :

1-Quelle est votre approche pour la création d'une CU ?

ARC : Une corporate university, comme son nom l'indique, est attachée à un " corporate ", à une organisation ayant son existence propre et autonome. Elle est au service d'une culture et d'une identité, de stratégies tenant compte d'un environnement singulier (plus ou moins porteur, plus ou moins menaçant) et de projets uniques pour relever les défis qui ne sont pas les mêmes d'une entreprise à une autre, même si pourtant elles appartiennent au même secteur.

2-La définition des finalités pour la CU est la priorité, qu'en pensez-vous ?

ARC : Il importe effectivement de commencer par les finalités affectées à la corporate university avant de faire la liste de ses services ou de procéder à l'élaboration de ses programmes. A défaut, le concept risque d'être totalement déconnecté du réel et d'être alors rejeté par le corps social. De plus, cette notion de finalité renvoie à un avenir à dessiner ensemble, ce qui est un travail passionnant d'appropriation de l'entreprise.

3-Situer la CU au niveau de la présidence, serait-il recommandé ?

ARC : C'est la voie privilégiée pour faire de l'université d'entreprise un outil transversal et un levier d'action à même d'aider à la mise en œuvre des stratégies d'affaires. Cela permet de travailler en véritable transversalité, de faire rapprocher les métiers de l'entreprise et de leur faire partager une lecture commune des enjeux en présence. A défaut, elle risque d'être un centre de formation amélioré.

4-Comment organiser le lancement de la CU

ARC : IL va de soi qu'une structure nouvelle, avec un périmètre

d'action touchant le dedans et le dehors de l'entreprise, suggère que celle ou celui qui va la diriger dispose des compétences (à définir dans un cahier des charges spécifique), de la disponibilité et de la motivation nécessaires.

5- Que seraient les rapports avec les autres institutions académiques ?

ARC : L'université d'entreprise n'a pas vocation à se substituer aux institutions éducatives traditionnelles. Il est des pans entiers qu'elle ne saura ni ne pourra couvrir et qu'elle devra développer avec d'autres. Il sera également important que le savoir créé en son sein puisse bénéficier aux institutions académiques.

6- Quelles formes de CU développer ?

ARC : Tout va dépendre des finalités. Mais il est effectivement fort probable qu'il faille mettre en place un dispositif combinant les différents espaces de travail et de communication en présentiel et à distance. Le benchmark dont il est question dans la recommandation suivante devrait permettre de décider de la meilleure formule en tenant compte des succès et erreurs des autres dans le domaine.

7- Il y a une démarche à cette mise en place pour la création de la CU, les ressources, l'expertise, le Benchmarking,...quelles est votre vision ?

ARC : Construire une université d'entreprise et la piloter dans la durée avec succès, suggère de mettre en oeuvre une démarche de projet d'entreprise, c'est-à-dire avec une consultation large interne et externe, des itérations entre le terrain et la tête de l'entreprise, des réflexions collectives, etc. Le chemin sera de ce point de vue précurseur des valeurs et des principes d'action de la future CU. Il comptera sans doute beaucoup plus que le résultat du projet lui-même.

REFLEXION SUR LA CONFERENCE DE L'ANNEE 2005 TENUE A ORAN LES 22 ET 23 NOVEMBRE 2005, AYANT POUR THEME L'UNIVERSITE D'ENTREPRISE.

- Ce fut pour moi un honneur d'avoir été invité à prendre la parole lors de la conférence.
 - Faisant partie des quatre orateurs, hormis ceux de la SONATRACH, nous nous sommes exprimés à tour de rôle, puis étant organisés en groupes, nous avons répondu aux questions posées par les participants .
 - Bien entendu, comme dans toute bonne conférence, on en apprend autant sinon plus lors des discussions de couloirs, pauses café ou les déjeuners pris en compagnie des autres conférenciers.
 - La commission de conférence a réalisé un excellent travail tant au plan de l'organisation qu'à celui du choix des participants.
 - J'ai beaucoup apprécié le fait que les organisateurs n'aient pas conçu d'avance les sujets en expliquant l'objet ou les raisons d'une université d'entreprise.
 - En n'ayant pas annoncé l'objet ou les raisons d'une université d'entreprise, les organisateurs ont laissé la latitude aux participants (ainsi qu'à eux - mêmes) d'assimiler des données à partir d'exemples fournis par le club Européen des universités d'entreprise, telles que la Royal Dutch Shell (Pays Bas), Thalès et Petrobras.
 - N'ayant pas dressé une liste de questions d'avance, cela a rendu la vraie recherche possible pour SONATRACH.
 - Pourquoi organiser une université d'entreprise ?
 - Qu'espère t - on en tirer ?
 - Que faire pour en organiser ?
 - Quelle est la place réservée aux centres de formation existants ?
 - Quel effet aura notre université d'entreprise sur les universités traditionnelles ?
 - Quel rôle sera réservé à la formation à distance et à la formation mixte ?
 - De quoi d'autre doit - on tenir compte ?
 - Dans la soirée du premier jour de la conférence, plusieurs participants n'ont déclaré que cette première journée a manqué de concentration en l'absence d'un thème préconçu.
 - Dans l'organisation du monde des pétroles et du gaz, certains participants, bénéficieront peut être d'un système structurel planifié. Comment faire la part des choses entre la vraie recherche et une certaine structure ?
- Ce que je suggère c'est que les commissions d'organisation de la conférence puissent annoncer aux participants à l'ouverture :
- « Nous avons organisé cette conférence avec l'intention de mettre en valeur nos travaux ».
 - « Toute fois, nous avons décidé de concentrer nos efforts sur deux questions uniquement étant entendu que la vraie recherche doit aboutir à des résultats" »
 - Ces questions sont :
 - « Quel objectif pouvons - nous espérer attendre grâce à l'université d'entreprise ? et :
 - « Quel sont les critères décisifs qui nous permettraient de disposer d'une université performante ? »
 - Nous nous tournerons vers vous participants afin d'enrichir la série de questions.
 - Cela permet d'attirer des participants désireux de répondre aux questions, mais cela stimulera également des questions qui approfondissent la recherche.
 - La conférence a été couronnée de succès, à plus d'un titre.
 - Tout d'abord parce que les questions sus - citées ont été posées et débattues, à savoir :
 - « Quel objectif sommes nous en mesure d'atteindre grâce à l'université d'entreprise ? ».
 - Cela permettra d'allier les efforts mobilisés pour la formation et qui sont très épars à l'heure actuelle.
 - Par dessus tout, cela éviterait de mobiliser deux fois les mêmes ressources.
 - Cela permettrait également d'élever le degré du concept professionnel et en améliorer la rentabilité.
 - Bien prise en charge, l'université d'entreprise possède un curriculum solide allant de pair avec l'augmentation de la compétence du personnel.
 - Quels sont les critères décisifs qui nous permettraient de disposer d'une université performante ? » . Certains participants ont soulevé le problème du contenu, des centres de formation existants et l'organisation de cette structure.
 - Les membres du comité ont émis leurs points de vue.
 - Les intervenants ont mis l'accent sur des écoles spécifiques à chaque discipline, la mise en œuvre d'une direction centralisée et l'application du programme complet de l'université de Thalès.
 - Les conférenciers ont voulu connaître la façon d'instaurer une ligne de conduite à des professionnels détachés pour suivre la formation.
 - La première possibilité est de donner la voix au chapitre aux ingénieurs et autres par le biais d'un comité ou conseil de direction chargé de fixer à l'université d'entreprise, des priorités dans la formation.
 - La deuxième possibilité étant que des cadres de l'entreprise occupant des postes de grande responsabilité soient déliés de leurs obligations pour suivre une formation de quatre (4) années au sein de l'université d'entreprise, après décision de leur responsable hiérarchique respectif .
 - L'autre critère ayant motivé l'organisation de la conférence et qui s'est avéré fructueuse est que les participants se sont vus entraînés à apprendre les uns et les autres.
 - Ceci peut paraître inhabituel, mais c'est un point dont l'impact est retentissant.
 - Créer une université d'entreprise signifie la transformation de ce qui existe actuellement.
 - Pendant la période de transition, les dirigeants devront décider de ce qui n'est plus faisable, ce qui doit être maintenu et quelles nouvelles activités seront adoptées.
 - En se retrouvant ensemble pour débattre de ces questions et se faire une idée d'après la nouvelle donne confirme de plus en plus que les gens seront à l'aise à la fois pour renoncer à certaines activités qu'elles s'empresseront de remplacer par d'autres , plus sophistiquées .
 - Une grande assurance s'acquiert en s'apercevant que certaines activités pratiquées survivront.
 - La conférence a été réussie pour la troisième raison.
 - Même des questions quelque peu embarrassantes ont été les bien venues.
 - Un participant a rappelé à l'audience :
 - « Un grand nombre d'ingénieurs présents dans cette salle ont été formés à l'institut algérien des pétroles ».
 - Nous devons nous interroger sur sa défaillance ».
 - J'ai été intrigué par cette remarque.
 - Est-ce que l'intéressé pense que l'université d'entreprise est là pour dicter à l'IAP ce qu'il doit faire ?
 - Cela sous entend que l'université d'entreprise se substitue à L'IAP.
 - Soit ! Reconnaissons à l'I.A.P.
 - Tous les éloges et le mérite aux quels il a droit pour tout ce qu'il a accompli.
 - La preuve nous est donnée à travers les propos tenus par l'intervenant ayant rappelé à l'audience que « La plupart des ingénieurs présents dans cette salle, ont été formés à l'I.A.P ».
 - Ce qui démontre que des ressources orientées vers la formation engendreront le talent et la compétence nécessaires pour diriger une entreprise moderne de gaz et pétrole.
 - Une université d'entreprise intégrerait facilement l'I.A.P, de même que l'I.A.P s'identifierait au sein de l'université d'entreprise.
 - Celle-ci se verrait alors décerner du curriculum à certaines catégories d'emplois tels que les techniciens de production et que des jeunes algériens auront l'opportunité de faire carrière dans ce métier, s'ils le désirent.
 - La formation soutenue a des objectifs, entre autres.
 - L'amélioration des performances de l'entreprise.
 - Partant de l'Economie du secteur des hydrocarbures, en passant par l'étude des gisements jusqu'à la conception en aval et l'exploitation, les entreprises Algériennes du secteur de l'énergie et des mines génèrent des profits pour le pays grâce à des méthodes de découverte de ressources plus efficaces, à la valeur ajoutée et la gestion de ces ressources.
 - La formation permet des idées nouvelles et rend les actions possibles.
 - Les idées neuves et les actions nouvelles contribuent à l'amélioration des performances de l'entreprise.
 - L'augmentation des rendements de l'entreprise demeure l'objectif-clé de l'université d'entreprise.
 - Le taux de réussite de l'université d'entreprise se mesurera par le niveau de performance atteint par l'entreprise elle - même.
 - Les facteurs - clés sont :
 - Le talent, l'attrait, l'accoutumance et l'évolution.
 - Des employés talentueux qui émergent chaque année est un signe qui ne trompe pas sur la bonne santé durable de l'entreprise.
 - En résumé même si vous n'avez pu ou voulu prendre part à la conférence, parlez-en à quelqu'un qui y était présent, cela vous intéressera sûrement
 - Consultez le rapport et les articles écrits sur la conférence.
 - Et par - dessus tout, faites - vous une opinion sur la façon avec laquelle l'entreprise Sonatrach et le secteur algérien de l'énergie peuvent développer et dispenser la formation nécessaire à votre segment d'activité et d'entreprise qui intéressent l'avenir de l'Algérie.

DR, KENNETH GRAHAM
CONSULTANT EN DEVELOPPEMENT
DU LEADERSHIP MONDIAL ET ANCIEN CHEF
DU SECTEUR POUR LE COMPTE DE
LA COMPAGNIE SHELL EP.

Emploi féminin : *L'ENIP installe son observatoire*

K.DAHLAB A.HASSANI(*)

C'est le 20 décembre 2005 que M. Yahia Zakaria Khadir, PDG de l'ENIP a signé le procès verbal d'installation de l'Observatoire de l'emploi féminin de la Société ENIP, la premier de la plate-forme de Skikda.

Présidée par M.FEGHOULI, Vice-président Aval et rehaussé par la présence de M. Fayçal Abbas, Secrétaire général du ministère de l'Energie et des Mines, cette rencontre a été animée par Mme MOSTEFAOUI, présidente de l'Observatoire de l'emploi féminin du Groupe Sonatrach.

Le syndicat national représenté par son secrétaire général, M. Malek Loucif, les PDG des filiales et M. le Directeur de la raffinerie de Skikda ont assisté à cette rencontre.

L'installation de l'Observatoire au niveau de l'ENIP s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la **directive CAB N°1 du 05 janvier 2005** signée par le ministre de l'Energie et des Mines et est le cinquième du groupe après celui de ENSP, de l'ENAGEO, de l'ENTP et de NAFTEC. Sa composante est tel que suit :

Mme Hafida Bouaffar, présidente
Mme Nadia Bouinoune, membre
Mme Aïcha Mir, membre
Mme Yamina Benzaim, membre
Mme Zahoua Daoud, membre
Mme Sonia Boudelaa, membre
Melle Samia Zenoun, membre

Dans son discours le P.DG a rappelé que l'égalité professionnelle des femmes est bien reconnue en droit mais que la réalité sur terrain est autre; aujourd'hui, seulement 1 employé sur 10 est une femme à l'ENIP, c'est la moyenne des statistiques nationales. Des efforts restent donc à faire pour permettre aux femmes d'accéder aux postes supérieurs aussi bien dans les directions centrales qu'opérationnelles.



M. FEGHOULI, a inscrit cet événement dans le cadre de l'approche de la politique Ressources Humaines du Groupe et de l'égalité des chances que celui-ci s'efforce de mettre en place pour que les compétences féminines participent pleinement aux performances du Groupe et qu'elles puissent bénéficier en retour des mêmes possibilités et encouragements que les compétences masculines. Cet outil permettra d'éviter la marginalisation des femmes et devrait être en mesure de s'intégrer définitivement dans le paysage de l'entreprise en fournissant à la Direction Générale, l'éclairage et les propositions qu'elle attend de lui.

En souhaitant beaucoup de succès à l'Observatoire de l'emploi féminin de l'ENIP, M. FEGHOULI a enfin réitéré sa disponibilité à l'écoute, son soutien de l'expérience de la société mère et son appui personnel ainsi que celui de la Direction Générale pour sa promotion et par la même au développement des Ressources Humaines de Sonatrach.

De son côté le secrétaire général a témoigné de l'intérêt qu'accorde le Ministre à cet outil d'analyse et de réflexion et de proposition et de son soutien pour l'installation de tel organisme à tous les niveaux central et local du secteur.

Mme Bouaffar a présenté le diagnostic de l'emploi féminin à l'ENIP :

- Le personnel féminin varie entre 8% et 11% de l'effectif total de l'ENIP.

- Les cadres supérieurs femmes ne représentent que 4% de la population totale cadres supérieurs.
- 50% du personnel féminin sont universitaires.
- La majorité de l'effectif féminin est réparti dans les catégories maîtrise.
- 53% de la population féminine cumule une ancienneté de plus de 10 ans.
- Seulement 9% de l'effectif féminin travaille dans le technique et la recherche.
- La majorité de la population féminine est concentrée dans le pôle Est.
- Sur les 355 nouvelles recrues 29% sont des femmes.

Mme Mostefaoui est enfin revenue sur la présentation de l'Observatoire féminin du groupe pour rappeler ses objectifs et dire qu'il ne s'agissait pas d'un pôle de doléances, ni d'un organe pour représenter les femmes à Sonatrach. Il s'agit d'un organisme de veille pour observer l'évolution des femmes dans le monde du travail et faire des recommandations aux décideurs.

K.D
A.H

(*)Groupe Communication RH

ASSAINISSEMENT DE LA NOMENCLATURE DES POSTES

La mondialisation et la concurrence internationale, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir et à gérer les risques sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du facteur humain dans le contexte de compétitivité actuel.

Ce sont, en effet, les femmes et les hommes au contact des clients et des problèmes qui peuvent apporter la réactivité nécessaire pour répondre à l'évolution de l'environnement et permettre aux entreprises de rester performantes.

Sonatrach qui a toujours considéré que ses Ressources Humaines sont à la base de ses performances, de sa créativité et de son développement s'est résolument engagée, à travers la DCG / Ressources Humaines, dans de nouvelles démarches en matière de développement de ses Ressources Humaines, dont les objectifs sont les suivants :

- valoriser toutes les Ressources Humaines;
- être attractif pour recruter et garder les meilleurs;
- disposer des talents, des compétences, des expertises et des managers indispensables à la prise en charge des activités, du développement et de la préparation du futur.

Ces nouvelles pratiques s'articulent autour :

- de politiques-leviers définies dans le cadre du projet actualisation et amélioration des politiques RH.
- d'un certain nombre de projets novateurs qui sont :
 - Le projet rémunération
 - Le projet formation
 - Le projet système d'information RH
 - Le projet préparation de la relève
- de la bourse de l'emploi

La mise en œuvre de ces politiques, de ces projets, et la réalisation des objectifs visés sont conditionnées par l'élaboration et l'optimisation d'un ensemble d'outils, de supports et de procédures adéquats, dont la nomenclature des postes, qui est en même temps l'outil de référence indispensable, et la base de tout système GRH.

De quoi s'agit-il ?

La nomenclature des postes est un outil qui permet la connaissance précise des postes de l'entreprise. Elle décrit les activités principales, en termes de contenus et de compétences, ainsi que les finalités des postes dans le cadre de l'organisation.

Dans quels buts ?

La nomenclature des postes constitue la base de références qualitatives de tous les processus de la fonction RH. Ses buts sont les suivants :

En matière de gestion collective :

- La hiérarchisation et la classification des postes dans l'organisation,
- La gestion des emplois,
- La rémunération,
- Le dialogue social.

En matière de gestion individuelle :

- Le recrutement,
- La formation,
- L'évaluation,
- La mobilité,
- Le développement,
- Le dialogue managérial.

En matière d'organisation :

- L'adaptation de l'organisation du travail,
- La prévention des risques de pertes de compétences,
- L'amélioration de la performance et de la productivité.

Les limites de la nomenclature des postes

Outil indispensable à tout développement des Ressources Humaines, la nomenclature des postes a cependant des limites qui interviennent généralement :

- lorsque la mise à jour et la cohérence ne

sont pas assurées régulièrement,

- lorsqu'elle devient trop complexe et de ce fait inutilisable,
- lorsqu'elle est dépassée en raison des évolutions des métiers et ou des organisations.

Qu'en est-il de la nomenclature des postes Sonatrach ?

Depuis la **décision N° 51** du 5 mai 1967 portant listes des postes de Sonatrach, en passant par l'étape de la grille catégorielle, puis du statut général des travailleurs (SGT), le nombre de postes de la nomenclature de Sonatrach s'élève actuellement à plus de cinq mille (5000).

Il est évident, dans ces conditions, que la gestion de cette nomenclature est des plus difficiles.

Le nombre très important de postes a fait de cette nomenclature un "outil placard" qui n'est plus maîtrisable et qui n'est d'aucune utilité pour la fonction GRH.

Ayant atteint ses limites, la refonte en profondeur de cette nomenclature, sur de nouvelles bases et avec de nouveaux objectifs, s'avère une nécessité urgente pour mener à terme avec des résultats probants tous les projets induits par les nouvelles démarches en matière de Ressources Humaines engagées par la DCG/ RHU.

La nouvelle approche de Sonatrach

Consciente de l'enjeu, la DCG/ RHU, dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau système de rémunération, a lancé les travaux en vue d'assainir la nomenclature actuelle dans une première phase, puis d'élaborer un répertoire des métiers, pour arriver en phase ultime des travaux à la mise en place d'un observatoire des métiers.

En effet, Sonatrach connaît aujourd'hui une évolution stratégique et une envergure telles

que les métiers qui la composent traditionnellement ont subi pour certains d'entre- eux, et vont subir pour beaucoup d'autres, des évolutions qualitatives nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

Ainsi, dans la nouvelle approche, les emplois qui composent ses métiers seront dorénavant saisis à partir des seuls critères de qualification, de compétence et de performance.

La démarche pour mener à bien ces travaux peut se résumer ainsi:

1- L'assainissement de la nomenclature doit être l'occasion de se recentrer sur les métiers de groupes, en identifiant les filières et les emplois à forte valeur ajoutée.

2- La qualification exigée par emploi devra être une préoccupation fondamentale. Ainsi les filières de postes seront appréhendées en fonction du critère de qualification uniquement, c'est-à-dire que la différence entre un poste et celui immédiatement supérieur ne doit se justifier que par une différence de qualification et donc de critères d'accès.

3- L'assainissement se fera pour les métiers spécifiques en collaboration directe avec les responsables opérationnels des unités, qui maîtrisent le contenu des différentes activités.

Un dispositif pour la réalisation des travaux comprenant des groupes de travail par métier ou ensemble de métiers synergiques a été mis en place.

Ces groupes au nombre de 8 sont les suivants :

- Groupe recherche - exploration+ENAGEO.
- Groupe production-ped-ast-enc+ENSP.
- Groupe forage + ENTP + ENAFOR.
- Groupe transport par canalisations.
- Groupe aval + NAFTAL + NAFTEC.
- Groupe commercialisation + SNTM/ HYPROC.
- Groupe postes communs de management et de soutien.

La mission de ces groupes de travail ira jusqu'à la phase finale de cette opération qui est l'élaboration d'un répertoire des métiers des pétroliers et la mise en place de l'observatoire des métiers.

Cet observatoire constituera l'organe qui aura la charge de gérer les métiers du Groupe, en assurant une veille permanente pour anticiper sur les nouvelles technologies ou les nouveaux métiers induits par différentes causes d'évolution.

La démarche et le dispositif opérationnel mis en œuvre sont complétés par deux mesures importantes orientées résolument vers l'avenir et la pérennisation du système. Il s'agit de :

- l'intégration de jeunes cadres qui seront associés à toutes les actions de cette opération jusqu'à la mise en place de l'observatoire des métiers, et au-delà en les impliquant dans sa gestion et sa maintenance.

Le but recherché par cette mesure est de préparer des compétences en matière d'analyse de postes et de rémunération, dont est pratiquement dépourvue l'Entreprise à l'heure actuelle.

-La formation sur l'analyse et la nomenclature des postes des membres des groupes de travail.

Cette formation a été assurée par M. Alain Meignant, consultant en management des Ressources Humaines, sous forme de trois séminaires qui se sont déroulés aux dates ci-après :

- Les 28 - 29 et 30 novembre 2005 pour les Directeurs Ressources Humaines du groupe.
- Les 17 - 18 et 19 - 20 décembre 2005, pour les autres cadres membres des groupes de travail, dont les jeunes cadres.

Il est à signaler que des représentants désignés par le syndicat national ont également participé à ces séminaires.

Le contenu de cette formation a porté sur les aspects suivants :

- **Clarification des concepts fondamentaux** : poste, fonction, emploi, emploi-type, métier, compétence, qualification.
- **Qualification et classification des emplois** : finalités, approche, démarche, positionnement des emplois.
- **Fiche emploi- compétence** : référentiels des compétences, bibliothèque des compétences, ce qui permet la gestion des compétences.

L'objectif recherché était de permettre aux participants l'acquisition de concepts et de méthodes en matière d'analyse de postes et de nomenclature de postes.

Où en sont les travaux des groupes mis en place ?

A la mi-janvier 2006, nous constatons que l'ensemble des groupes de travail ont pratiquement finalisé les filières dont ils avaient la charge.

Les filières des postes communs de management et de soutien ont été élaborées. Il en est de même pour les filières spécifiques des Activités, à l'exception toutefois des filières communes : maintenance, sécurité, HSE, pour lesquelles une harmonisation des propositions des Activités sera faite incessamment avant validation par le comité de coordination, composé de la DCG/ RHU et des DRH/ Activités.

La validation finale et la validation avec le partenaire social sont prévues début février 2006.

Quelles sont les prochaines étapes ?

Une fois la nouvelle nomenclature approuvée, les groupes de travail entameront l'élaboration des descriptifs des postes y figurant; cette opération clôturera les travaux de la première phase de la démarche arrêtée, à savoir doter l'Entreprise d'une nomenclature de postes qui constituera le socle de la GRH dans tous ses aspects : planification des besoins, recrutement, évaluation, gestion de carrière, formation, rémunération, ...

L'étape suivante permettra aux groupes de travail d'élaborer un répertoire des métiers et de mettre en place un observatoire qui est la phase finale du processus.

Cet observatoire des métiers est l'instrument approprié pour assurer la veille et apporter les réponses adéquates au moment qu'il faut, car les métiers évoluent au rythme des avancées technologiques et des organisations, dans un environnement politique, économique et social incertain.

Ces instruments : nomenclature des postes, répertoire des métiers, observatoire des métiers, permettront à l'Entreprise d'anticiper dans trois volets fondamentaux interdépendants de la GRH :

- Les emplois.
- Les compétences.
- La maîtrise des effectifs.

Cette capacité d'anticipation sera d'un apport certain dans le développement et la pérennisation de l'entreprise.

A. Benamara
DCG/ RHU

2ème ASSISES HSE / TRC

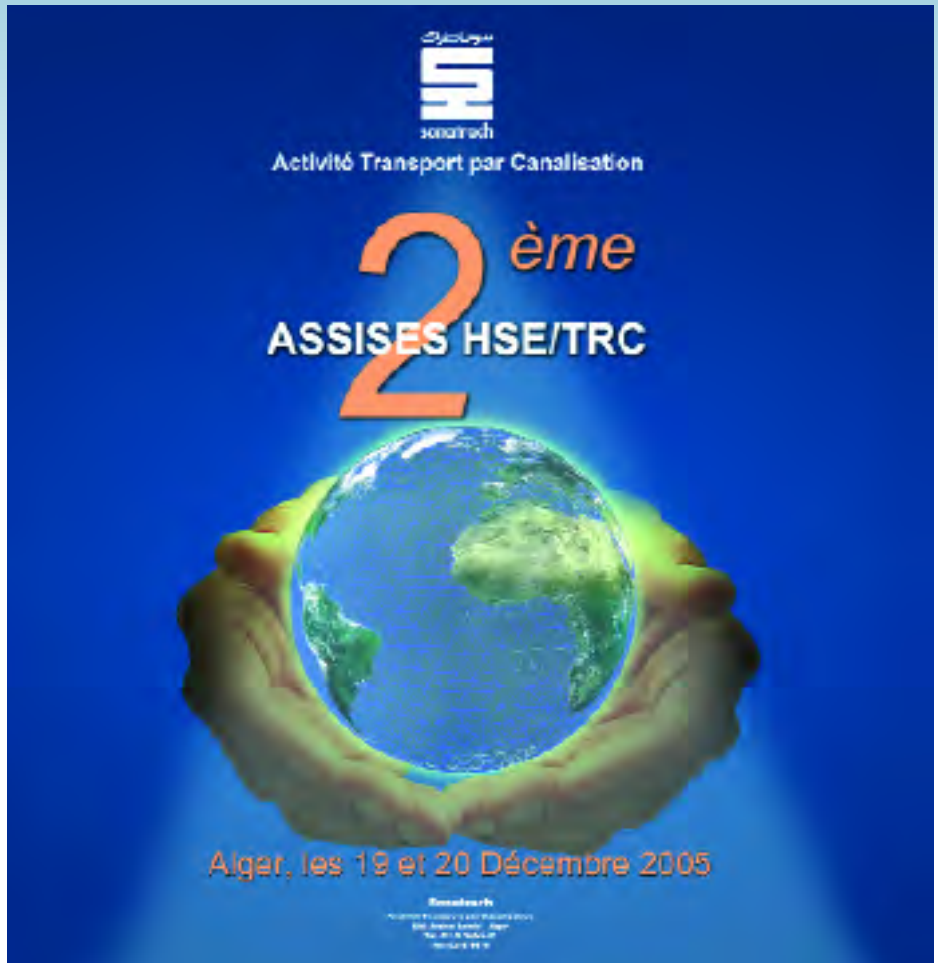
Toutes les entreprises gèrent la sécurité, la protection de l'environnement, la santé de leurs travailleurs et chacune d'elles, au cours de son développement, a introduit des méthodes de contrôle des risques, pour éviter les accidents, ou la pollution de l'environnement. Ainsi, la dimension HSE est devenue un moteur vital de l'entreprise.

La Sonatrach, s'est engagée à "se conformer aux dispositions légales et réglementaires en matière de sécurité et d'environnement et à élaborer ses propres standards dans le domaine" [Extrait de la déclaration de Politique HSE du Groupe Sonatrach.] (Voir encadré) car comme tout autre groupe pétrolier, elle n'échappe pas à cette règle. La nature de ses activités (accidents de travail, atteinte à l'environnement...) lui impose de s'adapter aux normes standards de sécurité et de protection de l'environnement.

En s'engageant à faire de ses performances en matière de santé, sécurité et environnement un critère de progrès et un atout aussi bien sur le plan interne que dans ses relations avec ses partenaires et toutes autres parties tierces, la Sonatrach place la dimension HSE au centre de ses préoccupations en devenant un impératif managérial et une affaire de tous.

C'est dans ce cadre que se sont tenues les 19 et 20 décembre 2005 à l'hôtel Mercure - Alger, les Deuxième Assises HSE /TRC, dont le thème central était la sécurité des installations.

En effet, et compte tenu de l'importance de son réseau de transport - n'oublions pas que c'est l'activité originelle de Sonatrach-, et des conditions d'exploitation extrêmement difficiles (vétusté du réseau, proximité urbaine) il est devenu impératif pour Sonatrach de mettre en



place des mesures pour renforcer la sécurité des installations, des biens et des personnes ainsi que l'environnement.

Ces Assises interviennent après les différents incidents qu'a connus Sonatrach, et le dernier en date était celui de Skikda (terminal arrivée) en octobre dernier et qui malheureusement à coûté la vie à deux travailleurs en plus des dégâts matériels (deux bacs de stockage et des équipements) et pertes financières.

A cette occasion, M. H Chekired, vice- président TRC a rappelé que ces Assises sont "l'endroit et le moment privilégié où les cadres, toutes spécialités confondues, mettent en synergie leurs connaissances et leurs savoirs pour débattre et préconiser les solutions pour

améliorer sans cesse les conditions de sécurité, de protection de l'environnement et la préservation de la santé de nos personnels".

Les thèmes débattus lors de ces Assises sont donc d'actualité et s'inscrivent dans les objectifs de l'activité afin, comme l'a souligné M. Chekired dans le discours d'ouverture des travaux "d'assurer notre métier de transporteur en intégrant la dimension sécuritaire dans chacune de nos décisions d'investissement, dans nos modes d'exploitation, dans nos programmes de formation [...]. Nous devons ancrer une certaine culture sécuritaire dans notre façon d'être et de travailler".

En ouverture des communications, M. Boussoualem, chef de Groupe Sécurité

(DCG/HSE) a présenté le rapport d'investigation mené avec DNV sur l'incident de Skikda du 24/10/2005 qui, rappelons-le, a causé des dommages humains et matériels en plus du pétrole perdu et de l'impact sur l'environnement. Cette investigation a consisté en l'analyse détaillée des causes et origines ayant conduit à cet incident.

Dans sa seconde communication, corollaire à la première, M. Boussoualem a présenté les actions à entreprendre en vue d'améliorer la gestion du risque qui demeure l'élément clé du système de management HSE et un investissement qui permet d'identifier les dangers et de réduire les probabilités et les gravités à un niveau acceptable, en adoptant une politique de proactivité (en identifiant les dangers, procédant à l'évaluation des risques et enfin mettant en place des mesures préventives) au lieu de la réactivité (réparation, investigation, correction) qui prévaut actuellement car c'est la seule démarche qui permettrait de réduire et surtout de prévenir les risques de tout genre. En ce sens, *“le HSE - MS n'est qu'un outil de travail qui nous permettra d'instaurer une culture de maîtrise des risques et d'assurer un niveau élevé d'intégrité et de performance de notre groupe Sonatrach”*, a conclu M. Boussoualem.

Dans la seconde communication, les chefs de départements HSE des régions TRC ont présenté tour à tour le bilan de mise en œuvre des recommandations des 1ère Assises sur la sécurité tenues à Bejaïa, ainsi que les recommandations de la Task Force constituée à cet effet.

L'importance stratégique qu'occupent les installations électriques de l'activité transport par canalisations dans le cadre de la sécurité et de la garantie des approvisionnements de ses clients nationaux et étrangers en produits des hydrocarbures liquides et gazeux ainsi que la complexité de ces installations et leur sensibilité aux aléas tant internes qu'externes, étaient le thème de la communication sur la sécurité électrique présentée par M. Drahem, directeur maintenance-Biskra / TRC, qui a insisté sur la nécessaire collaboration et la concertation des responsables de maintenance, d'exploitation et HSE pour s'assurer que :

- Les conditions de sécurité conformément aux normes en vigueur soient



Programme des journées

A - Les communications :

1- Présentation du “Rapport DNV sur l'incident de Skikda” par M. Boussoualem (chef de Groupe Sécurité, DCG/HSE).

2- Présentation des bilans de “mise en œuvre des recommandations issues des 1ères Assises de Bejaïa sur la sécurité et des recommandations de la Task Force”, par les chefs de Département HSE des régions TRC.

3- “Gestion du risque : élément clé du système de management HSE”, par M. Boussoualem (chef de Groupe Sécurité, DCG/HSE).

4- “Evolution des accidents de travail pour la période 1997/2004 : analyses et actions de prévention”, par le Dr Timizar, cadre supérieur DRH/TRC.

5- “Maîtrise du risque électrique au niveau des installations de production”, par M. Drahem, directeur maintenance- Biskra/TRC.

6- “Intérêt d'une substitution aux canalisations en acier du réseau incendie de la fibre de verre”, par M. Imadalou, chef de département HSE - RTC/TRC.

7- “Stratégie et objectifs de Sonatrach en matière de protection de l'environnement” par Melle Benabdelmoumen, chef de Groupe environnement DCG/HSE.

B - Les ateliers :

Quatre (04) ateliers de travail ont été programmés :

Atelier 1 : mise en œuvre de l'habilitation électrique.

Atelier 2 : sécurisation des parcs de stockage.

Atelier 3 : mise en conformité des installations

Atelier 4 : prise en charge des installations désaffectées et bonification des sols pollués.

réunies afin de permettre une exploitation normale des installations;

- Les plans de maintenance soient établis et validés et leurs échéances de mise en œuvre rigoureusement contrôlés;

- Les contrôles périodiques réglementaires soient effectués;

- L'évaluation du risque soit faite pour chaque type d'installation tenant compte des deux facteurs essentiels (impact - probabilité).

En effet, ce travail, s'il est réalisé, devrait déboucher sur la mise en œuvre d'une politique de sécurité intégrée qui consiste

en la maîtrise des processus électriques ainsi que des processus de sécurité industrielle.

Après avoir présenté dans sa communication la démarche du processus sécurité industrielle à TRC, selon les normes ISO 9001 v 2000, M. Drahem a dressé un état des lieux des installations électriques (centrales, sous station électrique..) en signalant au passage les risques potentiels (électrocution, incendie, explosion) liés à ces installations.

La série de recommandations qu'il a présentée à la fin n'est que pour

rappeler qu'au-delà de l'objectif d'assurer l'exploitation normale des installations électriques, la sécurité est une affaire sérieuse et que l'implication de tous est plus que nécessaire.

Le bouchage des conduites, les fuites récurrentes, les réparations provisoires à froid sont autant de contraintes compromettant la fiabilité du réseau prémélange en acier qui demeure une installation névralgique pour l'activité, ont constitué la problématique ayant amené M. Imadalou, chef de département HSE - RTC/TRC à réfléchir à la substitution de l'acier d'un matériau composite à savoir l'**epoxy fibre de verre**, qui était le thème de sa communication : **“Substitution du réseau prémélange en acier par un réseau en matériau composite ‘epoxy fibre de verre’”**.

Après avoir présenté le produit fibre de verre (description du matériau) ainsi que les avantages et les inconvénients de celui-ci et en le comparant avec l'acier en termes de durée de vie, M. Imadalou a conclu que la substitution est économiquement rentable.

Le Dr Timizar, a présenté une communication portant sur l' **“Evolution des accidents de travail pour la période 1997/2004 : analyses et actions de prévention”**. En fait et au-delà des statistiques qui montrent une stagnation des accidents de travail (1998- 2000) et une réduction sensible durant la période 2001 - 2004, il est prouvé qu'il existe entre l'hygiène industrielle, la médecine du travail, la sécurité au travail, la sécurité industrielle, la protection contre la pollution et la protection de l'environnement en général de multiples synergies, avec comme première synergie la notion de danger qui est commune aux trois disciplines H, S et E.

La dernière communication présentée par Melle Benabdelmoumen, chef de Groupe environnement-DCG/HSE avait pour thème la protection de l'environnement.

En abordant les différentes problématiques qui se posent à l'environnement, à savoir : les eaux de rejet, les déchets, les rejets atmosphériques, sites et sols pollués ainsi que les produits chimiques et dangereux, Melle Benabdelmoumen a rappelé la Directive HSE du Groupe et ses principes fondateurs, d'où l'importance du SME dont les objectifs sont



“essentiellement la prévention de la pollution, la réduction des déchets, la bonne gestion des produits, la rationalisation de la consommation des ressources (efficacité énergétique, valorisation de l'eau) et cela dans le souci de préserver l'environnement et d'adopter les principes de développement durable” et ce dans le cadre HSE-MS qui a pour éléments :

- Gestion des rejets liquides.
- Gestion des rejets atmosphériques.
- Gestion des déchets.
- Gestion des nuisances (bruits et odeurs en limite de site).
- Gestion des produits chimiques et dangereux.
- Gestion et réhabilitation des sites et sols pollués.
- Gestion des ressources naturelles (eau & énergie).

Enfin, elle a rappelé que les objectifs globaux sont :

- la préservation des ressources naturelles;
- la protection de la santé ;
- la protection des milieux récepteurs.

Ces assises à travers les travaux en ateliers ont permis de dégager de nombreuses recommandations qui seront concrétisées par des plans d'actions.

Atelier 1 : Mise en œuvre de l'habilitation électrique :

- Sensibiliser l'ensemble du personnel sur les risques électriques;
- Mettre en place un comité de pilotage chargé du suivi et de la coordination des travaux d'habilitation;
- Elaborer les procédures de mise en œuvre de l'habilitation;
- Procéder à la classification et l'actuali-

sation des zones électriques;

- S'assurer de la disponibilité des documents techniques et des moyens humains et matériels liés à la maintenance et l'exploitation des installations électriques
- Elaborer un cahier des charges de formation sur les risques électriques;
- Etablir la liste nominative du personnel à habilitier;
- Elaborer le carnet de prescription au personnel à habilitier;
- Approuver et valider le carnet de prescription au personnel;
- Etablir et délivrer les habilitations au personnel habilité;
- Suivre l'application du programme d'habilitation et s'assurer de son efficacité;
- Remettre copie du carnet de prescription à l'ensemble du personnel habilité.

Atelier 2 : Sécurisation des parcs de stockage

1- Reengineering et réhabilitation des installations de stockage:

- Pomperie incendie,
- Réseaux eau, prémélange, refroidissement, générateur ,déversoir sur les toits et cuvettes de rétention,
- Réalisation des portiques pour le stockage des réserves d'émulseurs stratégiques,
- Détection gaz et feu,
- Automatisation des vannes,
- Télésurveillance,
- Éclairage électrique ATEX du parc de stockage,
- Construction d'un réservoir d'eau réglementaire alimenté en continu à partir d'une source inépuisable,
- Réaliser l'étude de danger et audit environnemental et mise en place du POI,
- Acquisition des moyens mobiles de lutte

anti-incendie pour renforcement de l'existant,

- Installation des équipements de station météo parc de stockage,
- Délocalisation des locaux existants au niveau des parcs (labo, bureau...) et équipements électriques (transfo-redresseur),
- Réalisation des études (hazop) pour les sites,
- Procédures de sécurité des parcs de stockage (réglementation d'accès, gestion du risque, TVR et système d'information externe et interne)

2- Procédures d'exploitation :

- Ségrégation à HEH (TVR, Température),
- Pression d'entrée aux terminaux,
- Gestion de la TVR, température dans les terminaux,
- Système d'Information lié à la gestion de la TVR et Température,

3- Ressources Humaines :

- Recrutement, formation, habilitation du personnel (HSE, maintenance et exploitation), voire le personnel des sous traitants,
- La mise en œuvre de ces procédures urgentes en attendant les études définitives (hazop et danger), ne permet pas de sécuriser complètement les parcs de stockage qui sont conçus sur la base d'une Tension de Vapeur ne dépassant pas 750 gr/cm .

Atelier 3 : Mise en conformité des installations

- Procéder à l'organisation du projet mise en conformité du réseau,
- Validation du programme pour mise en conformité par rapport à la loi sur les hydrocarbures,
- Elaboration des cahiers des charges de réalisation et de suivi.

Atelier 4 : Prise en charge des installations désaffectées et bonification des sols pollués.

Le thème de cet atelier constitue une préoccupation majeure de l'Activité TRC, dans le cadre du vaste programme de réhabilitation du réseau de transport d'hydrocarbures par canalisations :

VOLETA : Désaffectation des installations

1. Recensement des installations à désaffecter :

- Mise en place des équipes d'inventaire,
- Elaboration et validation des canevas d'inventaire,
- Réalisation des inventaires.

2. Caractérisation du site et de l'installation à désaffecter :

- Déterminer les caractéristiques de chaque installation,
- Évaluer les risques liés à l'installation,
- Déterminer le degré de vulnérabilité de l'environnement de l'installation,
- Classer les installations à désaffecter par ordre de priorité.

3. Mise en œuvre du processus de désaffectation :

- Identifier les procédures en vigueur,
- Mise en place d'une task force,
- Proposer les adaptations nécessaires,
- Formuler et introduire les dossiers de mise à la réforme.

VOLET B : Dépollution des sols

1. Recensement des sites pollués :

- Établir l'historique des incidents ayant engendré des pollutions,
- Identifier les sources potentielles de pollution,
- Localiser sur support cartographique les sites pollués.

2. Évaluation et hiérarchisation des sites pollués :

- Caractérisation des polluants,
- Caractérisation du milieu,
- Évaluation du degré de pollution,
- Définition des critères de hiérarchisation des sites,
- Hiérarchisation des sites

3. Détermination d'une stratégie de dépollution :

- Identifier les prescriptions légales et réglementaires,
- Déterminer l'usage futur des sites,
- Choisir les techniques de dépollution et de remise en état des sites,
- Évaluer le coût de la réhabilitation.

La séance de clôture des travaux a été présidée par le Pdg de Sonatrach, M. M.Méziane qui, dans son discours, a mis l'accent sur l'importance de ces rencontres en rappelant que la sécurité doit être une préoccupation majeure et qu'elle est l'affaire de tous. Il a en outre signalé les efforts déployés pour élaborer et mettre en place une politique de sécurité, l'élaboration des procédures, la formation du personnel... affirmant *“Nous sommes pleinement conscient de notre devoir à l'égard de la quiétude de nos collègues et de nos concitoyens, à l'égard de la nature et des générations futures, à l'égard de l'Etat propriétaire qui nous a confié un patrimoine de la nation pour créer des richesses”*

Déclaration de Politique HSE du Groupe Sonatrach

Le Groupe Sonatrach s'engage à faire de ses performances en matière de Santé, Sécurité et Environnement un critère de progrès et un atout aussi bien sur le plan interne que dans ses relations avec ses partenaires et toutes autres parties tierces.

Le Groupe Sonatrach s'engage à tout mettre en œuvre pour assurer la sécurité de ses activités, la préservation de la santé au travail, la protection de l'environnement et à minimiser pour les populations riveraines les risques éventuels découlant de ses activités.

Le Groupe Sonatrach s'engage à mettre en place des principes de gestion qui assurent la protection des ressources naturelles ainsi que leur préservation pour les générations futures.

Le Groupe Sonatrach déclare solennellement :

- Se conformer aux dispositions légales et réglementaires en matière de Sécurité et d'Environnement et à élaborer ses propres standards dans le domaine,
- Développer une démarche préventive de gestion des risques d'accidents, d'incidents, d'atteintes à la santé au travail et à l'environnement,
- Veiller à l'évaluation et à l'amélioration continue de ses performances en matière de Santé, de Sécurité et d'Environnement,
- Assurer la formation de ses employés en matière de Santé, de Sécurité et d'Environnement,
- Développer l'information et la communication en matière de Santé, Sécurité et Environnement envers ses employés, ses partenaires et autres parties tierces.

Le Groupe Sonatrach s'engage à mettre en place les ressources humaines nécessaires pour atteindre tous ces objectifs.

La Santé, la Sécurité et l'Environnement sont l'affaire de tous.

Chacun dans son poste et dans son activité est responsable de l'application de la politique de Sonatrach dans ce domaine.



ALGERIAN Pétroleum INSTITUTE

Une cérémonie de signature du pacte d'actionnaires pour la constitution du nouvel institut de formation ALGERIAN PETROLEUM INSTITUTE IAP-SPA, s'est déroulée au siège de la Sonatrach le 07 Janvier 2006, en présence du Ministre de l'Energie et des Mines, du Président-Directeur Général de Sonatrach, du Directeur Général Satoil-Algérie, du Directeur Général de l'IAP et des Présidents-Directeurs Généraux de NAFTAL et NAFTEC.

Cette signature du pacte d'actionnaires entre les sociétés Sonatrach, Statoil Algérie, Naftal et Naftec va transformer le groupement IAP en société par actions dont le nom sera « ALGERIAN PETROLEUM INSTITUTE » et le responsable M.Salah Khebri.

L'IAP- spa détient un capital social de 1500 000 000 DA, dont la participation de SONTRACH est à hauteur de 82%, STATOIL de 10%, NAFTAL de 4% et NAFTEC de 4%.

Les missions de L'IAP-spa :

La Société a pour objet la prise en charge des besoins du secteur de l'énergie et des Mines, en matière de formation, de perfectionnement, de recyclage et de recherche appliquée, toutes disciplines confondues et notamment :

- l'organisation et la mise en oeuvre de formations spécialisées et diplômantes (Opérateurs, Agents de Maîtrise, techniciens, techniciens supérieurs, ingénieurs d'application, ingénieurs d'Etat spécialisés et post-graduations) dans les différents domaines d'activité du secteur de l'Energie et des Mines,

- la réalisation de prestations de services (Etudes, analyses et expertise),
- le développement de la documentation scientifique et technique,
- l'organisation et l'animation des manifestations à caractère scientifique et technique,
- la participation à la maîtrise technologique par le développement de la recherche appliquée dans le domaine de l'énergie et des mines,
- la formation continue par le recyclage et le perfectionnement des cadres et techniciens en activité dans le secteur de l'Energie et des Mines,
- la mise en place, le développement et la promotion de la formation à distance dans les différents domaines d'activités du secteur de l'Energie et des Mines,
- la prise en charge de la mémoire du secteur de l'Energie et des Mines, dans le cadre de la mise en place d'une structure « projets complétés ».

La Société assurera des formations opérationnelles de niveau international en adéquation avec les besoins du secteur de l'Energie et des Mines et notamment dans les domaines suivants : Amont hydrocarbures, Transport hydrocarbures, Aval hydrocarbures, Economie pétrolière et gazière, Procurement, Marketing, Sécurité industrielle, Génie de l'Environnement, power engineering, Transport et distribution de l'électricité, Mines, Management, Ressources Humaines, Juridique, Audit, Finances, Planification, Economie et HSE.

IAP-Spa ne se substitue pas aux universités existantes, il les complète.

B.H
Groupe com/RH

La Communication Managériale



Lors de la Conférence Annuelle des Cadres Supérieurs de Sonatrach en juin 2005, la Communication Interne a figuré parmi les préoccupations prioritaires exprimées et, en application des recommandations retenues, la DCG/RH a entrepris la réalisation d'un séminaire de formation sur la Communication Interne dans sa dimension managériale, destiné aux Cadres Dirigeants et aux Managers Opérationnels de l'Entreprise.

La conduite du changement dans lequel s'est engagée l'Entreprise exige une refonte des modes d'organisation du travail, des méthodes de gestion et des processus décisionnels pour atteindre les objectifs business qu'elle s'est fixés. A cet effet, il est important aujourd'hui de renforcer la Communication Interne et d'appuyer le rôle de la ligne managériale dans :

- la conduite du changement
- le processus de déclinaison de la stratégie d'Entreprise.

Le séminaire a pour finalité essentielle :

- d'aider à développer, à terme, un dispositif global et cohérent de communication interne et des comportements managériaux homogènes qui favorisent le pilotage et l'accompagnement des évolutions de l'entreprise et notamment la concrétisation du projet d'Entreprise ;
- de favoriser la responsabilisation et l'engagement des managers dans le partage efficace de la communication.

Dans cette optique, le séminaire prend en compte les aspects suivants :

- la responsabilité du manager dans la communication sur l'environnement stratégique de l'Entreprise, la conduite du

changement et la maîtrise des attentes nouvelles du corps social ;

- la mise en œuvre des « bonnes pratiques » en matière de : stratégie, processus, dispositifs de pilotage de la communication interne.

Déroulement du séminaire :

La phase d'ingénierie (novembre 2005) s'est déroulée sous forme d'entretiens avec des cadres dirigeants de l'Entreprise, dans le but d'identifier et de préciser les attentes des managers en matière de Communication Interne, de cibler des situations où une communication particulière est éventuellement requise et de prendre leur avis sur les méthodes pédagogiques à proposer.

Le séminaire pilote, d'une durée de deux jours, est destiné aux membres du Comité Exécutif. Il a pour objectif de :

- mettre les managers en situation dynamique par la méthode du coaching collectif pour partager une référence commune de l'Entreprise (donner le même sens à la stratégie, aux objectifs et aux projets de l'Entreprise) et la porter à la connaissance de l'ensemble des managers ;
- construire une base commune de

communication pour favoriser la cohérence des pratiques et des démarches clés de la communication managériale ;

- aider à la mise en œuvre de la communication managériale à tous les niveaux du management.

Adaptation / déploiement :

A la suite du séminaire pilote, les contenus pédagogiques seront adaptés en vue de l'étape de déploiement de cette formation à l'intention des managers opérationnels, qui se déroulera en deux sessions de deux jours chacune.

Il est à noter que, dans une perspective de déclinaison de cette formation par nos propres ressources auprès des autres niveaux de l'encadrement de l'Entreprise, des représentants du CPE étaient associés dès la phase d'ingénierie, en participant aux entretiens avec les cadres dirigeants.

La réalisation du séminaire, en termes de conception et d'animation a été confiée à un organisme externe spécialisé, en l'occurrence CEGOS, et ce dans la continuité de notre démarche de partenariat dans le domaine de la formation.

H. B

Groupe communication RH

Projet Organisation et Développement de la fonction Audit Interne Sonatrach



Serrai Al Khalil .B (*)

La Direction Centrale Audit Groupe a Organisé le mardi 13 décembre 2005, à la Salle de conférence Division Production/Amont, une journée de restitution des résultats des travaux de la première phase du projet portant organisation et développement de la fonction Audit Interne de Sonatrach relative à "l'amélioration du Schéma Directeur de la Fonction Audit Interne à l'attention du collectif d'Audits".

Cette journée a été marquée essentiellement par les interventions de M. L. Kennouche, chef de projet et Melle Boughalem, Directrice Central Audit.

Pour rappel, ce projet a été lancé suite à la signature d'un contrat entre la Sonatrach et le cabinet international d'audit **Deloitte & Touche** en date du 2 mars 2005.

A l'instar des autres projets structurants lancés par la Sonatrach, celui-ci a pour objectif principal de **permettre une appropriation des normes, standards et meilleures pratiques internationales** en matière d'audit interne de façon à consolider cette fonction et de lui permettre de dégager la plus-value qui en est attendue.

CONTEXTE D'ÉVOLUTION DE LA FONCTION AUDIT INTERNE DE SONATRACH

Facteurs Internes : historique et constat

- Création à partir des années 70 des structures d'Audit et Systèmes rattachées aux Directions Finances ;

- A partir de 1993, l'audit de Sonatrach était assuré par :

- Auditeurs Internes : missions d'audit des associations...

- Cabinets externes : missions d'audit au niveau des unités

- Création de la Direction Audit et Systèmes en 1997 avec un rattachement hiérarchique à la Direction Générale;

- Élargissement de l'univers et des thèmes d'audit afin de contribuer à l'amélioration de la gestion de l'Entreprise.

Renforcement organique du positionnement de la Fonction Audit Interne par le schéma d'organisation de Sonatrach de 2002 ;

- Organisation par ADG du brainstorming de la Fonction Audit Interne les 16 et 17 janvier 2002, à Hassi R'Mel dont l'objectif est la mise en conformité de la fonction aux normes et standards internationaux ;

- Élaboration du document reprenant les constats issus du brainstorming en termes d'actions à entreprendre :

- Position de la fonction non consolidée ;

- Organisation de la fonction non finalisée ;
- Indisponibilité de l'expertise ;
- Formations inadaptées ;
- Écrémage des actions issues du brainstorming de Hassi R'Mel pour en constituer un ensemble de Projets ;
- Maturation des conclusions et actions issues de l'écrémage du Brainstorming de la Fonction Audit Interne ;
- Définition des termes de référence du cahier des charges ;
- Elaboration d'une short list des cabinets de renommée mondiale ;
- Lancement de la procédure de consultation et de sélection laquelle a abouti au choix du cabinet Deloitte.

OBJECTIFS DU PROJET

Ajuster la fonction Audit Interne aux référentiels et standards internationaux IIA & IFACI en :

- Organisant la fonction conformément aux normes ;
- Mettant en oeuvre les outils d'audit requis par les normes ;
- Alignant la conduite de l'auditeur sur celles édictées par les normes et règles du métier.

Pour aboutir in fine, à une fonction d'Audit Interne à forte valeur ajoutée et à l'harmonisation des pratiques au niveau des structures d'audit Centrale et Activités en :

- Aidant à identifier et à maîtriser les risques ;
- Formulant une opinion sur l'efficacité de la gestion des risques et du système de contrôle interne ;
- Améliorant les processus d'entreprise, les contrôles et la gestion des risques ;
- Liant la gestion des risques aux plans d'Audit ;
- Aidant à développer les bonnes pratiques de "gouvernance d'entreprise".

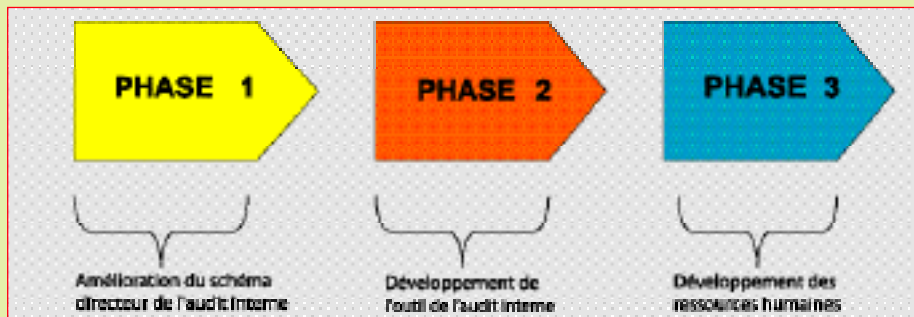


RÉSULTATS ATTENDUS

- L'Audit Interne :
 - Conférra l'assurance que la stratégie de Sonatrach est appliquée ;
 - Deviendra un instrument de progrès efficace au sein de Sonatrach ;
 - Ajoutera de la valeur à l'organisation de Sonatrach ;
 - Sera mieux positionné pour bien comprendre les besoins de ses structures ;
 - Sera comparable aux meilleures pratiques des grands groupes internationaux ;
 - Contribuera à une meilleure gestion des risques au sein de Sonatrach.

PHASES DU PROJET

Le projet s'articule autour de trois phases essentielles :



PHASE 0 : LANCEMENT DU PROJET ET MOBILISATION DES RESSOURCES

Cette phase a été réalisée en mars 2005. Ses travaux ont consisté en :

- La signature du contrat ;
- La mobilisation des ressources (constitution du Comité de Pilotage et de l'équipe Projet Sonatrach & Deloitte, préparation de la logistique...);
- L'élaboration du plan détaillé du projet ;
- L'élaboration des méthodes de gestion du projet dans le cadre du "Plan Qualité Mission".

PHASE 1: Amélioration du schéma directeur de l'audit interne

Les objectifs

Cette phase a été réalisée entre avril et août 2005. Ses travaux ont consisté à :

- Analyser l'existant par un diagnostic de l'actuel schéma d'organisation de l'Audit Interne par rapport aux normes et pratiques professionnelles ;
- Proposer trois scénarios d'évolution du schéma d'organisation de la fonction Audit Interne ;
- Produire les livrables de la phase.

Les livrables de la phase :

Un Document étayant les éléments de benchmarking et d'analyse:

- Rapport détaillé exposant le référentiel issu du benchmarking, le positionnement

de la direction de l'audit interne et les principales conclusions ;

- Guide méthodologique écrit avec questionnaires, grilles d'entretien, listes de documents à obtenir ;
- Rapport incluant une analyse des contraintes juridiques ;
- Grille d'évaluation validée ;
- Rapport d'étude reprenant chacun des scénarios proposés et validés, avec en conclusion le choix finalement retenu et sa justification.

La méthodologie

Formalisation des principes directeurs de l'Audit Interne à partir des principes de fonctionnement de la Société, des missions de la fonction Audit Interne et des normes :

- Élaboration de la cartographie des structures de l'Audit Interne ;
- Evaluation de la Fonction Audit Interne par rapport aux normes et aux pratiques des grands groupes ;
- Analyse des contraintes juridiques à prendre en compte pour l'organisation de l'Audit Interne à Sonatrach ;
- Sélection d'un scénario d'organisation pour l'Audit Interne.

PHASE 2 :

Développement des outils de l'audit interne.

Cette phase consiste à :

- Elaborer le référentiel d'Audit Interne (Politique de Contrôle, Charte d'Audit, Code de Déontologie);
- Elaborer le manuel d'Audit Interne (Procédures d'audit);
- Aider à élaborer un système de gestion de base de données relatives à l'Audit Interne (élaboration d'un cahier des charges);
- Aider à constituer et organiser la gestion d'un fonds documentaire de l'Audit Interne (Bibliothèque d'audit).

PHASE 3 :

Développement des Ressources Humaines de l'audit interne

Cette phase entamée fin novembre 2005,s'étalera jusqu'à février 2006. Elle consiste à :

- Évaluer les besoins en recrutement d'auditeurs ;
- Arrêter les critères de sélection
- Développer une grille d'analyse de performance ;
- Définir les besoins en formation des auditeurs.

S.K.B

(*)Groupe Com / RH



Journées d'études INFORUM 2006

From information Management to Knowledge Management

09 & 10 avril 2006, Hôtel Sheraton – Oran

Appel à participation

Le Centre de Perfectionnement de l'Entreprise (CPE) Sonatrach organise la 5^{ème} édition des journées d'études INFORUM. Cette rencontre, organisée annuellement depuis 2002, permettra aux praticiens de l'Entreprise et aux experts d'échanger leurs expériences, de faire part des recherches liées au thème et d'en débattre. Cette 5^{ème} édition, l'INFORUM 2006, aura pour thème : **“Du management de l'information au management de la connaissance”** et se déroulera à l'hôtel Sheraton – Oran, les 09 & 10 avril 2006.

Le programme de ces journées d'études sera constitué de conférences, communications et débats. Les travaux de cette édition seront couronnés par une session “open discussion” animée par des experts internationaux et appuyée par des retours d'expériences (British Petroleum, Total, Sonatrach, etc.). Les intervenants présenteront des sujets, à la fois, importants et d'actualité dans le monde de l'entreprise, tels que :

- Knowledge Management : Pourquoi & Comment ?
- Techniques d'Explicitation et d'Ingénierie des connaissances
- DataMining & TextMining
- Stratégie KM pour l'entreprise
- Capitalisation et partage de connaissances dans l'entreprise
- KM & compétences, KM orienté E-Learning
- Mémoire d'entreprise, Communautés de pratiques & Organisation apprenante

Inscriptions

Remplir le bulletin d'inscription ci-joint et le faxer au
n° 041 48 92 27

Contact & informations :

Mr Djilali BENMAHAMED, CPE Sonatrach

E-Mail : Inforum2006@cpe.sonatrach.dz

Tél. : (213) 41 48 92 22 – 41 48 92 28 – 41 48 91 32 – Poste (22 17) 51 86

Fax : (213) 41 48 92 27



Bulletin d'inscription

Entreprise, Société ou Structure

Nom du Responsable

Adresse de facturation

.....

Tél : Fax :

Veillez inscrire (à spécifier : Mme, Melle ou Mr)

	Noms & Prenoms	Pension
01		
02		
03		
04		
05		

Frais de participation :

- En demi pension : 28 000,00 DA HT
- En pension complète (les nuitées des 09 & 10 avril à l'hôtel Sheraton - Oran) : 52 000,00 DA HT
- Pour les participants hors Sonatrach, le règlement se fera par chèque libellé à l'ordre de CPE Sonatrach, à remettre au secrétariat de l'INFORUM 2006, dès leur arrivée.

Fait à..... le

Qualité et signature du demandeur & cachet

— La gestion du — processus de formation

N° 3-Janvier 2006

LE CAHIER DES CHARGES

Les travaux à effectuer aux plans de l'identification et de l'analyse des besoins de formation et leur formulation en objectifs n'ont de sens et d'intérêt que s'ils donnent lieu à la réalisation d'actions de formation qui permettent d'y répondre. Cependant, la qualité des résultats des actions de formation mises en œuvre pour satisfaire des besoins de compétences est fortement conditionnée par le niveau de précision et de spécification du besoin formulé et traduit en actions à concrétiser. Cela est vrai et important quelles que soient les modalités de mise en œuvre de l'action de formation et quel que soit le prestataire qui aura à prendre en charge.

En effet, trois (3) situations de mise en œuvre d'actions de formation peuvent se présenter :

● **Formations de type catalogue ou standard** basées sur des offres de formation proposées par des organismes de formation. L'Entreprise peut y inscrire un ou plusieurs agents pour améliorer ou développer leur niveau de qualification.

● **Formations réalisées en interne** par les moyens propres du secteur pour l'acquisition des métiers spécifiques à ses activités. Dans ce cas, il est fait recours aux compétences du secteur pour assurer les différents enseignements et aux infrastructures existantes ou à implanter éventuellement si des enjeux le justifient.

● **Formations "sur mesure"** confiées à un organisme de formation externe à Sonatrach.

Par rapport à ces trois situations la formulation la plus précise et la plus explicite de la demande de formation est requise de la part du demandeur (client) pour permettre au prestataire de la prendre en charge correctement dans les conditions de qualité nécessaires.

Dans ce sens, **le cahier des charges** constitue l'outil essentiel pour permettre au demandeur (client) d'exprimer son besoin clairement et complètement et au **prestataire de formation** d'y répondre de façon professionnelle et adéquate. Deux cahiers des charges sont donc à élaborer :

- **Le Cahier des Charges de la Demande de Formation,**
- **Le Cahier des Charges de la Formation.**

1/ LE CAHIER DES CHARGES DE LA DEMANDE DE FORMATION

Il doit être préparé par le client, dûment habilité qui peut faire appel aux professionnels du domaine pour lequel le besoin de formation est exprimé.

Ce cahier des charges doit contenir les éléments suivants :

-L'exposé des motifs : qui précise le but, les raisons qui justifient la demande de formation ainsi que le contexte dans lequel elle se situe.

-Les objectifs visés : formulés en termes de résultats attendus pour résoudre le problème posé.

Le (s) emploi (s) concerné (s)

- Intitulé,
- Classement,
- Sommaire de l'emploi.

-Les exigences de compétences à faire acquérir par la formation sur la base :

- profil d'emploi et de compétence du poste s'il existe,
- s'il n'existe pas, à faire faire par les prestataires de formation.

-La population à former :

- nombre,
- qualifications,
- âge,
- ancienneté,
- niveau de formation,
- détachés - pré-salariés.

-Le planning de réalisation prévu :

- date de mise à disposition souhaitée.

La structure de prise en charge au niveau de l'Entreprise : Direction, Filiale

-Les recommandations aux plans :

- du dispositif de formation souhaité,
- du mode de formation (en alternance, par modules capitalisables...),
- du contenu de la formation (orientations et suggestions sur les contenus et connaissances particulières à intégrer...),
- du dispositif d'évaluation,
- des tests professionnels et / ou psychotechniques éventuellement,
- autres...

Le cahier des charges de la demande de formation tel que défini ci-dessus constitue donc un document qui indique les **"attendus"** de l'action de formation tels que formulés par le client **"demandeur"** et les paramètres à prendre en compte au niveau de la réalisation. Il sera considéré comme **le référentiel** par rapport auquel le projet de formation sera conçu par les professionnels de la formation.

Le cahier des charges de la demande de formation qui est nécessairement élaboré par les clients impliqués dans le projet de formation, a un impact et une importance décisifs sur la qualité des résultats de l'action de formation.

Il est à noter que les cahiers des charges des actions de formation affichées et retenues dans le plan de formation de l'Entreprise doivent être en fait annexés au document portant plan de formation, notamment à court terme.

2/ LE CAHIER DES CHARGES DE LA FORMATION

Le cahier des charges de la formation permet de passer de la formulation du besoin de formation de la façon la plus explicite possible, à sa traduction en action concrète à réaliser.

C'est donc un document qui décline l'ensemble des rubriques qui décrivent la formation en termes de :

● dispositif de formation : formation à plein temps, en alternance, les principes pédagogiques à intégrer (les connaissances par rapport aux savoir-faire opérationnels, les stages pratiques à effectuer (éventuellement...),

● objectifs de formation visés exprimés en **capacités que le stagiaire doit acquérir et prouver à la fin de la formation. Dans certains cas, il peut être demandé au prestataire de formation de formuler les besoins en termes d'objectifs de formation,**

● conditions de mise en œuvre qui **précisent :**

- les contraintes de temps et de planning,

- les moyens pédagogiques nécessaires compte tenu de la spécificité de la formation,

- les conditions d'hébergement éventuellement.

- système et type d'évaluation souhaitée par rapport aux résultats attendus de la formation,
- partage des rôles et responsabilités entre l'organisme de formation dont la prestation attendue doit être précise et la structure de l'Entreprise concernée.
- Le coût de la formation

Le cahier des charges de la formation est donc élaboré par les professionnels de la formation en tenant compte, bien entendu, des caractéristiques et spécifications du besoin telles que définies dans le cahier des charges de la demande.

Le cahier des charges de la formation devra constituer le document de référence par rapport auquel l'action de formation sera réalisée et évaluée. Il est évident que le niveau de précision du cahier des charges de la formation sera différent selon que :

- la formation sera réalisée en interne, par les moyens propres de l'Entreprise ou par des prestataires de formation externes (nationaux ou étrangers),
- la prestation demandée correspond à un besoin de formation spécifique donc nécessitant une formation "sur mesure" ou de type catalogue ou standard.

2.1/ Cas d'une formation "sur mesure" à réaliser par un organisme externe :

S'agissant de ce cas de figure, il est important de souligner que les cahiers des charges de la demande et de la formation devront contenir un maximum d'informations et de précisions afin de permettre au prestataire de disposer de l'ensemble des données nécessaires pour bien comprendre les **résultats attendus de la formation** et de les situer dans le **contexte** auquel ils correspondent.

Sur cette base, l'organisme de formation prestataire et professionnel de la formation sera en mesure d'appréhender correctement et complètement la situation décrite par le client pour proposer une action de formation adaptée à la demande.

Cependant, il est à noter de façon particulière, que dans ce cas de formation "sur mesure" à faire réaliser par un organisme externe, l'implication du client au niveau de l'Entreprise est fortement requise.

Cette implication devra se traduire par une contribution importante au niveau notamment :

- **de l'élaboration du contenu de programme** qui nécessitera l'apport et l'expertise des spécialistes du domaine considéré, pour lequel l'action de formation est organisée. Les contenus de modules ou d'enseignements (qu'ils soient théoriques ou pratiques) ne peuvent être proposés que par les clients spécialisés,
- **de la définition des objectifs et du contenu** des stages pratiques à effectuer, s'ils sont prévus dans le dispositif de formation,
- **de la définition du type d'épreuves d'évaluation** à faire passer aux stagiaires à la fin de la formation,
- **de l'animation de modules** ou parties de modules nécessitant des compétences, voire une expertise, dont l'organisme de formation ne dispose pas et pouvant être ainsi tenue à disposition par l'Entreprise,
- **de l'encadrement des stages** pratiques prévus dans le dispositif de formation et éventuellement, des travaux à réaliser en fin de formation et devant servir à évaluer les stagiaires.

Compte tenu de la teneur de la contribution du client, dans ce cas de formation sur mesure à réaliser par un prestataire de formation, il est fortement recommandé de l'expliciter dans le cahier des charges de la formation afin que les responsabilités du client et du prestataire soient clairement identifiées. Il s'agit d'un véritable partenariat à établir entre le client et le prestataire.

La qualité de la mise en œuvre de l'action de formation et les résultats obtenus à la fin du cursus en dépendent de façon importante voire même décisive.

2.1.1/ Choix de l'organisme de formation prestataire :

Le marché de la formation étant de plus

en plus étoffé et diversifié, il est parfois difficile, d'une part, de disposer d'une information complète quant aux possibilités qu'il offre, et d'autre part de choisir l'organisme de formation qui présente les meilleures compétences pour réaliser une action de formation sur mesure.

S'agissant de formations spécialisées correspondant aux métiers de base de l'Entreprise elles ne peuvent être confiées qu'à des **prestataires qualifiés** et même dotés d'un label de qualité, qui devraient être **les structures de formation propres au secteur**. Le choix du prestataire dans ce cas peut s'opérer directement compte tenu des objectifs de formation qui sont assignés à chaque structure, de façon cohérente et en tenant compte des spécificités de chacune.

Quelle que soit la démarche retenue, le cahier des charges de la formation doit constituer le **document de référence clé** pour procéder au choix du partenaire capable de prendre en charge au mieux l'action de formation spécifique ou "sur mesure" prévue.

En effet, la base du choix sera la capacité du partenaire à répondre aux exigences du cahier des charges.

Dans les cas de formations qui ne se rapportent pas aux métiers de base de l'Entreprise, la procédure d'appel d'offres restreint est la plus appropriée pour mettre en concurrence (ou émulation) plusieurs organismes auxquels le cahier des charges est adressé afin qu'ils y répondent dans un délai fixé.

Pour faciliter la comparaison des offres proposées et parvenir au choix final de celle qui sera retenue, il importe d'indiquer aux organismes consultés le plan type de la proposition qu'ils auront à formuler. Ce plan type serait le suivant :

Exposé des motifs : dans lequel le prestataire aura à reformuler de façon succincte la demande de formation formulée en termes notamment de finalités et du contexte dans lequel elle se situe. Ceci permettra de vérifier que le prestataire a bien compris la "teneur" du besoin de formation et qu'il est bien en phase.

Principes généraux : il s'agit des grands principes sur lesquels se fonde la proposition en termes de choix pédagogiques, de modalités de relation entre le prestataire et le client, de principes d'organisation des contenus...

Le dispositif de formation préconisé :

Objectifs de formation,

- contenus,
- séquençement pédagogique,
- méthodes pédagogiques,
- supports pédagogiques et documentation,
- modalités d'évaluation,
- planning de mise en œuvre et date de démarrage,
- intervenants : qualité et curriculum vitae joints à l'offre.

Les modalités de préparation de l'action de formation :

- travaux nécessaires pour préparer l'action de formation : enquêtes sur le terrain, production de moyens pédagogiques (cas...),
- planning indicatif de la phase préparation.

Les modalités de gestion et de pilotage du projet de formation :

- prise en charge éventuelle de la logistique (salles, hébergement des stagiaires...),
- modalités et structures éventuellement de pilotage et de suivi de l'action de formation.

Budget prévisionnel

- coût de la phase de préparation,
- coût global d'un cycle complet pour la partie pédagogique,
- coût d'hébergement,
- coût d'administration (suivi...),
- modalités de facturation.

A ce document qui constitue l'offre proposée par le prestataire consulté, devront être annexés :

- les références de l'organisme, notamment pour des actions analogues,
- les curriculum vitae des intervenants et animateurs prévus pour assurer le programme de formation,
- le curriculum vitae du chef de projet ou coordinateur affecté à l'action de formation,
- les contenus de programme par module de formation.

Le choix final de l'offre à retenir se fera en confrontant les différentes propositions, sur la base de critères affectés à chacun des axes prévus dans le canevas élaboré ci-dessus pour la proposition de l'offre.

Il est important de noter que cette étape de choix peut nécessiter d'organiser des rencontres avec les organismes prestataires pour demander des précisions, reformuler des aspects se rapportant au contenu ou aux méthodes préconisées dans l'offre.

Cette faculté d'adaptation est fondamentale **pour procéder au choix final qui correspond au mieux aux attentes et aux objectifs affichés par le client.**

2.2/ Cas d'une formation à réaliser par les moyens propres de l'entreprise :

Les actions de formation qui se situent dans ce cas visent en général des objectifs de perfectionnement professionnel, d'adaptation au poste de travail ou d'acquisition de compétences en rapport avec les métiers de base de l'entreprise.

Il s'agit en fait de formations qui requièrent un niveau d'expertise et de professionnalisme élevé par rapport à des activités et des postes de travail qui se rapportent à la mission de l'entreprise et que des cadres de l'entreprise devraient prendre en charge.

S'agissant d'actions de formation, les agents devant intervenir dans ce cadre devraient avoir des **compétences** dans les **domaines techniques** en rapport avec la formation projetée, et des **compétences pédagogiques** leur permettant de préparer leur contenu d'enseignement, de l'animer et d'évaluer les résultats pour mesurer le niveau d'assimilation des stagiaires.

Dans ce sens, et pour disposer des conditions nécessaires à la préparation et à la réalisation d'actions de formation par les moyens internes de l'Entreprise, il importe de procéder selon la démarche suivante :

- **Identifier les domaines de formation** pouvant ou devant être pris en charge par les compétences internes à l'entreprise. Ces domaines devraient,

comme nous l'avons indiqué plus haut, se rapporter aux métiers spécifiques de l'entreprise et requérir un niveau d'expertise et d'expérience important.

- **Repérer parmi l'encadrement de l'entreprise et de ses structures**, les agents pouvant intervenir dans les différents domaines de formation identifiés. Ce potentiel d'intervenants devrait être choisi sur la base de critères de compétences techniques avérées et de motivation à participer à des actions de formation.

- **Faire acquérir au noyau de formateurs potentiels des compétences pédagogiques** pour :

- concevoir et préparer un contenu de programme d'enseignement,
- animer une séance de cours en utilisant les supports pédagogiques adéquats,
- évaluer une séance de cours et un cursus complet de formation.

Cette formation pédagogique des formateurs potentiels pourrait être organisée avec un partenaire spécialisé, sur la base d'un cahier des charges préparé à cet effet par les professionnels de la formation de l'entreprise.

- **Mettre en place un dispositif de motivation des formateurs potentiels pour :**

- Les valoriser au plan de leur statut,
- Les rémunérer pour la préparation d'actions de formation et pour l'animation. En effet la préparation et l'animation requièrent des charges de travail importantes qu'il faut rémunérer .

Il faut noter que ce potentiel de formateurs repérés et préparés au plan pédagogique pour les besoins de formations à organiser, éventuellement en interne, par les moyens propres de l'entreprise, peut également être sollicité pour contribuer à des actions de formation "sur mesure" à réaliser avec un partenaire externe de formation.

Nous avons en effet, insisté plus haut au point (2.1.) sur la contribution des spécialistes de l'entreprise au montage et à la réalisation des parties de formation en rapport avec les spécificités de ses activités.

2.2.1. - Le cahier des charges de l'action de formation-contenu et intervenants :

Pour ce type d'actions de formation à réaliser par les moyens propres de l'entreprise, les cahiers des charges de la demande de formation et de la formation sont nécessaires tout comme pour une action à réaliser avec un prestataire externe.

En effet, comme nous l'avons souligné précédemment, le **cahier des charges de la demande** a pour objectif "d'instruire" le besoin de formation, c'est-à-dire d'endéfinir les caractéristiques et les spécifications ainsi que les résultats attendus de la formation.

Le cahier des charges de la formation a pour objectif de décrire le projet d'action de formation selon la même démarche que celle que nous avons présentée plus haut pour l'offre de formation qu'un organisme prestataire devrait formuler en réponse à une demande de formation.

Cependant, dans le cas de formation à réaliser par les moyens propres de l'entreprise, l'offre de formation est **préparée par les responsables de formation concernés par l'action et les intervenants repérés** pour y contribuer, à la fois pour préparer des contenus de modules, pour animer des enseignements, poursuivre et participer à l'ensemble de la préparation et de la réalisation du cursus de formation.

Quand il s'agit d'une action de formation importante de par les enjeux qu'elle vise et les populations qu'elle concerne, il est indiqué de nommer un chef de projet qui aura à piloter les travaux de préparation et montage de l'action et de sa mise en œuvre et son évaluation à tous les niveaux (en cours, en fin de formation et en situation professionnelle).

2.3/ L'achat de formations ou stages inter-entreprise, "catalogue"

Ces formations d'une façon générale n'ont pas pour objectif de répondre à des besoins ou demandes spécifiques, elles sont offertes par les organismes de formation qui élaborent un catalogue de

formations proposé à des clients potentiels.

Ce catalogue est préparé sur la base des préoccupations et thèmes qui caractérisent le monde du travail et qui se rapportent à différents domaines de l'actualité économique, financière, réglementaire, technique...

Le catalogue propose donc surtout des thèmes de séminaires d'information ou de mise à jour des connaissances sur des sujets qui intéressent d'une façon générale le monde du travail dans toute sa composante.

Les organismes de formation proposent également des formations de spécialisation du type perfectionnement longue durée ou post graduation spécialisée (qui est, elle, diplômante) par rapport à des domaines pointus ou faisant appel à des connaissances et habiletés particulières à faire acquérir par la formation.

Ces formations sont montées par les prestataires sur la base d'enquêtes menées auprès des clients potentiels ou de besoins pressentis et générés par des évolutions dans le monde du travail, notamment au plan du management.

Les formations diplômantes proposées par le marché de la formation intéressent dans beaucoup de cas des agents, à titre individuel, soucieux d'améliorer leur situation socioprofessionnelle et d'élever leur niveau de formation de base.

Il est important de noter, cependant, que les offres de formation ne peuvent nullement se substituer au travail d'identification des besoins de formation que l'Entreprise a à faire, en dehors de tout catalogue et de toute offre qui peut susciter des besoins mais non les élargir. L'utilisation du catalogue conditionne souvent le travail de réflexion que les responsables doivent faire pour prévoir des formations à réaliser au profit de leurs agents, individuellement ou collectivement.

2.3.1/Choix d'un stage inter-entreprise :

Le choix de formations offertes par le marché de la formation au niveau national en particulier, doit se faire sur la

base de critères et d'éléments à prendre en compte pour acheter des formations utiles, c'est-à-dire qui contribuent à enrichir le niveau de connaissances des participants qui y seraient envoyés.

Compte tenu du nombre de plus en plus important d'organismes de formation qui existe, une présélection de ces derniers est indiquée pour choisir ceux qui peuvent offrir les meilleurs produits formation. Cette présélection peut se faire par rapport à la notoriété de l'organisme, la qualité des prestations qu'il offre et qui ont été expérimentées, son image de marque, la qualité de ses consultants.

Outre ces critères qui permettent d'orienter le choix des organismes de formation pour l'implantation d'actions de formation, il importe de préciser que l'achat d'une action de formation de type catalogue ou inter-entreprise devra se faire en tenant compte des rubriques qui permettent de caractériser et identifier la formation en question. Ces rubriques sont les suivantes :

- **Le public ou la population concerné(e)** : dans le cas d'un séminaire de perfectionnement, le public concerné est défini par la fonction qu'il exerce. Dans le cas où il s'agit d'une formation diplômante ou qualifiante, le public est désigné par rapport au poste ou à l'emploi auquel il prépare et au niveau de base qu'il requiert, ainsi que l'expérience professionnelle nécessaire et exigée dans certains cas. L'exigence d'un niveau de base à l'entrée de la formation peut constituer un critère de sérieux de l'organisme de formation.
- **Les objectifs du séminaire ou de la formation** : ce paramètre est un des points clés qui déterminent le choix. En effet ils doivent indiquer les résultats visés par l'action de formation.
- **Le contenu** : il indique les grandes lignes du programme de formation prévu, dont la cohérence peut être vérifiée par rapport aux objectifs et au public visés.
- **Les méthodes pédagogiques** : elles renseignent sur l'articulation entre les entraînements pratiques (études de cas, simulations, exercices pratiques...) et les enseignements théoriques. Le dosage

entre les uns et les autres est également à comparer par rapport aux objectifs affichés.

- **L'organisation pratique** : elle indique la date de déroulement (début et fin) les horaires, le lieu et les conditions de prise en charge éventuellement (hébergement, restauration...).

- **L'animation** : rubrique qui doit préciser la qualité des intervenants.

- **Le coût** : c'est un indicateur important qui permet de situer le choix par rapport au budget formation de l'Entreprise et par rapport à l'impact de la formation à réaliser par rapport aux besoins et aux résultats attendus. C'est en réalité le rapport qualité-coût qui est important et qui devrait déterminer le choix de stages ou de séminaires offerts par les prestataires de formation.

Une telle démarche selon des critères à prendre en compte peut considérablement limiter les dépenses formation inopportunes par rapport aux besoins et aux attentes des clients (les structures et les agents intéressés) au niveau de l'entreprise.

3 / LE PROCESSUS DE VALIDATION DES CAHIERS DES CHARGES DE LA FORMATION

Comme nous l'avons présenté jusque-là, la formation ne peut être conçue et réalisée qu'en impliquant fortement les différents acteurs dans **une relation de partenariat** qui est codifiée et instrumentée à chacune des étapes du processus de formation.

Dans ce sens, la validation à tous les niveaux du processus de l'action de formation, constitue la forme de contribution des partenaires la plus indiquée pour s'assurer à tout moment que le besoin de formation est bien formulé, qu'il est bien traduit en projet ou action de formation et que l'action proposée pour y répondre correspond bien aux attentes des clients en termes

de résultats sur le terrain professionnel.

Le fait de valider à toutes les étapes les travaux effectués permet en outre de disposer de référentiels pour procéder à la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des actions de formation projetées.

3.1/ Validation de la demande de formation :

Quand il s'agit de besoins de formation importants de par les enjeux qu'ils représentent pour l'entreprise, de par l'effectif ou les postes qu'ils concernent, il est important que leur formulation soit la plus complète et la plus appropriée par rapport aux objectifs et aux résultats ciblés.

A cet effet, le cahier des charges de la demande de formation doit être approuvé et validé par les clients habilités concernés. L'élaboration du cahier des charges peut, selon les cas, être confié à un spécialiste ou à un groupe dont les membres sont spécialisés chacun dans un domaine d'activité. La validation a pour but de faire approuver les spécifications de la demande de formation exprimée, qui deviendra le référentiel du client ou utilisateur pour apprécier la qualité de la formation proposée.

Il est recommandé de formaliser la mise en place du groupe chargé de préparer le cahier des charges de la demande. En effet, ce même groupe devra faire partie du groupe qui aura à valider le cahier des charges de la formation à réaliser. Il sera en outre responsable du suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation en fin de formation et après la mise en situation professionnelle.

3.2/ Validation du projet de formation :

Le projet de formation tel que défini et décrit dans le cahier des charges élaboré devra lui aussi être soumis pour validation. Le groupe de validation mis en place dans ce cadre devra être constitué de ceux qui ont préparé le cahier des charges de la

demande des responsables de formation de l'entreprise (selon que l'action de formation concerne une structure ou une autre) et du chef de projet de l'action de formation mandaté par le prestataire, choisi pour réaliser l'action de formation en question.

Le groupe de validation ainsi constitué devrait avoir pour mandat d'examiner l'offre de formation, de l'approuver, éventuellement ou de l'amender et donc de la valider avant sa mise en œuvre.

Ce principe de valider toute action de formation importante et significative en termes de postes et de population ciblés, est fondé sur la nécessité de rapprocher à tous les niveaux du processus de l'action de formation, les acteurs impliqués qui sont les clients et les prestataires de formation. Ceci génère une véritable dynamique clients - prestataires et donc une concertation et une négociation de tout ce qui a trait à la formation en question.

Cette démarche a de plus l'avantage d'ancrer progressivement une approche des problèmes de formation partagée avec des niveaux de responsabilités clairs à assumer par les différents acteurs.





Interview de M. Djilali Benmahamed^(*), responsable scientifique des Journées d'études INFORUM 2006

M. Benmahamed, pour ceux qui ne connaissent pas INFORUM, pourriez-vous nous faire un rappel de ses objectifs ?

L'idée est venue, lors de la phase développement & mise en œuvre du système d'information CPE. La philosophie du lancement était le partage du savoir-faire conception, développement et mise en œuvre des systèmes d'information (SI). A notre sens, notre modeste expérience SI pouvait bien servir les acteurs SI à l'échelle de l'Entreprise, du Groupe ou du secteur, exactement de la même manière que nous nous sommes inspirés des expériences et savoir-faire des autres. Notre événement est donc un espace de partage et d'échange autour des problématiques SI. L'objectif est de permettre aux praticiens du Groupe et aux experts nationaux et internationaux d'échanger leurs expériences, de faire part des recherches liées aux différents thèmes arrêtés pour chacune des éditions et d'en débattre. Cette tradition, instaurée depuis 2002, regroupe chaque année environ 180 participants.

Pouvez-vous nous rappeler les résultats des éditions précédentes ?

Nos praticiens et techniciens (en relation avec les problématiques SI) avaient peu de contact avec leurs homologues à l'échelle de l'entreprise/groupe. Actuellement, et de plus en plus, il y a un esprit d'échange, de contact et de valorisation d'expériences voire d'expertises s'instaure et ce grâce à ces rencontres. Autre résultat, nos journées ont, en partie, redynamisé les relations entreprise/université (nationales ou internationales). Nous avons toujours associé les chercheurs universitaires et les professionnels des grands groupes à nos rencontres. Le résultat est une richesse incontestée, une veille technologique dans notre domaine et surtout le lancement des communautés professionnelles!

Pourquoi le choix de ce thème pour cette cinquième édition et quels sont les résultats attendus?

A l'issue des travaux de chaque édition, nous étudions avec le plus grand soin les recommandations et les suggestions de nos participants. A l'exception de celui de la toute première édition, tous les thèmes qui ont suivi reflétaient le choix des participants. Il est tout à fait évident alors de constater l'évolution « naturelle » des thèmes. La problématique

de Knowledge Management s'impose aujourd'hui comme étant une stratégie appuyée par la technologie et une synergie entre les hommes, les processus et la technologie. L'objectif est de préserver le patrimoine des connaissances de l'entreprise, une meilleure mise en œuvre des compétences disponibles et l'émergence de nouvelles compétences, notamment collectives.

Nous souhaitons participer à la sensibilisation à la nécessité d'une démarche de capitalisation, de partage et de transfert des savoir-faire et à l'instauration de la culture Knowledge Management au sein du Groupe. A travers les différentes communications, retours d'expériences et débats, nous constaterons que le Knowledge Management dispose actuellement des démarches et des méthodes permettant la mise en œuvre les différentes stratégies adoptées pour préserver les connaissances exposées à une inévitable perte. Ceci ouvrira la voie à la conception et à la réalisation d'outils de type nouveau, susceptibles d'appuyer des cycles complets de capitalisation et de transfert de connaissances opérationnelles de l'Entreprise.

Pour cela, nous attendons une forte participation de la part de nos collègues.

Vous menez actuellement un projet de recherche dans ce domaine, pouvez-vous nous en parler ?

Il s'agit d'un projet pilote que nous menons actuellement, dans sa partie pratique, au sein de l'activité Amont. Les objectifs, du point de vue entreprise, peuvent être résumés en la préservation du patrimoine stratégique de savoir-faire métiers, développé au fil de l'existence de la structure mais qui demeure tacite chez ses acteurs. Ensuite, il s'agira de démontrer la faisabilité de la chose, la réutilisation des résultats de recherche (stratégie et dispositifs) et le déploiement sur l'ensemble des structures.

Or, il s'avère peu pratique de mener l'étude sur toute l'activité Amont, vu la taille et de la complexité de cette activité. Nous avons opté pour la délimitation du patrimoine des connaissances visé, en choisissant une structure qui constitue un élément nodal et incontournable dans l'activité Amont et donc qui englobe des savoir-faire métiers stratégiques et critiques. Ainsi, la division PED (Petroleum Engineering & Development) a fait l'objet de notre étude exploratoire.

Notre approche part de la stratégie et débouche, dans un premier temps, sur un plan d'action concret faisant appel à des concepts innovants du KM (cartographie métiers, analyse de criticité, techniques d'ingénierie des connaissances, etc.). La suite consiste à concevoir et développer des dispositifs de partage et de transfert des savoir-faire métiers, moyennant des environnements informatiques pour l'apprentissage humain, type e-learning. Des communautés d'apprentissage, qui évolueront vers des communautés de pratiques, dégageront à travers ces dispositifs les meilleures pratiques et développeront ainsi des compétences métiers nouvelles, individuelles et/ou collectives. La finalité « noble » étant celle d'instaurer la culture de l'organisation apprenante avec toutes ses dimensions de travail collaboratif, de partage et d'innovation. Ces travaux peuvent également servir à la conception des outils et des dispositifs pour notre future Corporate University.

Les travaux se déroulent dans de bonnes conditions et je tiens, à cette occasion, à adresser mes vifs remerciements au personnel PED pour sa disponibilité et sa collaboration.

En tant que responsable scientifique de cette cinquième édition, avez-vous des recommandations à formuler ?

Ces journées vont être une occasion, que nous espérons appropriée, pour faire le point sur les éléments méthodologiques et pratiques actuels en matière de KM, allant des concepts de base jusqu'à l'échange de haut niveau entre experts durant les différentes présentations, débats et discussions.

Nous invitons cordialement nos collègues à nous rejoindre les 11 et 12 avril 2006. La participation active à ces espaces d'échange et de partage et la réussite des activités collectives de notre Groupe font partie des fondements de l'entreprise apprenante.

Propos recueillis par
Kheloudja DAHLAB
GCRH

(*) M. Djilali Benmahamed est actuellement ingénieur études & développement informatique au CPE, depuis le 15 avril 1999. Il est développeur certifié Oracle, depuis juillet 2002.

Formation Executive Master of Business Administration: cérémonie de remise de diplôme



La Direction Formation (DCG RHU) a organisé le 08 janvier 2006 au siège de Sonatrach une cérémonie de remise de diplômes aux lauréats de la formation EMBA (Energizing Change), en présence de M. Med Meziane, P- dg de Sonatrach, du Secrétaire général de Sonatrach, des P- dg des filiales et de nombreux cadres dirigeants du Groupe ainsi que du Directeur Général de MDI et du délégué général de l'EDHEC de Lille - France.



Cette formation de type E-MBA en partenariat avec EDHEC - MDI Alger s'est déroulée sur une durée de quatorze (14) mois et complétée par un coaching par des experts, pour la conduite des différents projets ("Value Creation Project"). Elle s'inscrit dans le cadre du projet "Energizing Change". Elle a pour objectif de permettre aux dirigeants d'acquérir des connaissances actualisées dans les différentes disciplines du management, de s'imprégner, de s'appropriier le contenu des changements à générer au niveau des méthodes, des pratiques et des comportements managériaux, et de traiter particulièrement les questions liées au management du changement.

Cette formation se rapporte également à des domaines stratégiques prioritaires tel que l'impact de la nouvelle loi sur les

hydrocarbures sur le **mode de gestion et les comportements** qu'elle devra induire, **l'éthique, les valeurs**, notamment la **transparence dans la gestion, la crédibilité des leaders ou la création des valeurs**.

Elle constitue, comme l'a rappelé Mme Belkahla, Directrice exécutive RH, l'aboutissement des travaux de réflexion et de discussion menées au niveau du Groupe Formation du Secteur mis en place par le Ministre de l'Energie et des Mines, qui ont permis de mettre en évidence la nécessité d'accompagner les changements en cours dans le secteur par un **processus de formation** qui vise à **adapter les pratiques, les démarches et les comportements de gestion et du management aux exigences de l'environnement en termes d'efficacité, de qualité, de compétitivité et de valeurs à partager et mettre en œuvre**.

Dans son allocution d'ouverture Mme Belkahla a affirmé que cette formation **Corporate Transformation** est particulière parce qu'elle "*s'articule sur les projets en cours et aussi parce que les équipes ont travaillé sur des projets réels générateurs de valeur ajoutée*". Et d'ajouter qu'elle doit constituer "*un investissement et être liée au business de l'Entreprise*". Enfin, elle a souhaité que les projets réalisés se poursuivent sur

le terrain et que les équipes projets continuent à travailler en synergie et coordonnent leurs efforts.

M. Meziane, P-dg de Sonatrach, a tenu dans son discours à féliciter les lauréats pour la qualité des projets présentés et les efforts pour allier formation et activité professionnelle. Il a rappelé à cette occasion les efforts menés par le Groupe en matière de formation en affirmant que cette formation -EMBA- permet de "*jeter les bases d'une culture de performance*".

Pour sa part, M. Benabdesslam, Directeur Général de MDI, a expliqué que cette formation menée par une équipe pédagogique de 22 professeurs, a touché les quatre dimensions du management, à savoir : l'organisation, les finances, la GRH et le marché. Il a tenu à son tour à remercier les lauréats pour leur implication et la qualité des projets présentés qui ont prouvé l'importance de cette action.

Intervenant à son tour, le délégué général de l'EDHEC - Lille a expliqué la politique du Groupe EDHEC en matière de processus de formation (performance, ouverture à l'international) et a exprimé ses souhaits de continuer à partager le savoir avec Sonatrach.

Pour rappel huit (08) **Value Creation Project (VCP)** ont été réalisés durant

cette formation par des équipes de différentes activités du Groupe Sonatrach:

1 - Equipe SH Amont / forage

Définition d'un système de motivation impactant les performances de forage.

2 - Equipe ENTP

Contribution du système GMAO à la compétition de l'entreprise.

3 - Equipe Naftec

Plan de mise en oeuvre d'un système de management des compétences.

4 - Equipe ENSP

Reconquérir la position de leader dans le domaine d'activité stratégique : maintenance des puits d'hydrocarbures par le snubbing.

5 - Equipe TRC

Définition d'une stratégie de marketing de l'activité transport d'hydrocarbures (pipelines) dans l'optique d'une ouverture du marché à la concurrence.

6 - Ministère

L'Agence Nationale pour la Valorisation des Ressources en Hydrocarbures "ALNAFT" : enjeux et perspectives.

7 - Equipe Ferphos

Formulation d'une stratégie de marketing par la création de la valeurs chez les consommateurs du phosphate brut.

8 - Equipe GCB

Mesure de la performance des projets de GCB et le système d'information d'aide à la décision.

A cette occasion, deux équipes ont présenté une synthèse de leurs travaux :

1- Equipe Forage : il s'agit de la conception d'un système d'intéressement pour impliquer les équipes dans les réalisations de forage (renforcement de l'esprit d'équipe et motivation).

L'objectif est de baisser les durées de forage, les coûts, en améliorant bien sûr la qualité et en respectant les règles HSE.

2- Equipe ENTP : L'objectif demeure bien entendu l'amélioration du forage, en identifiant la GMAO comme vecteur d'amélioration de la performance et réduire les *non productif time* en se basant sur le système informationnel (gérer les stocks et réduire le nombre d'articles). La GMAO permet, en effet, de connaître d'une manière précise les opérations et les moments opportuns de les réaliser.

1ère rencontre DCG/RH avec les ingénieurs réservoir master d'Oklahoma



Le 6 décembre 2005, s'est tenue à Hassi Messaoud, (salle de conférence 24/02) la 1ère rencontre réunissant les ingénieurs réservoir - master d'Oklahoma et la DCG RH, représentée par Mme. Belkahla, Directrice exécutive RH, M. Berriani, Directeur Formation et Mme Ibessaïm, chargée du suivi de la formation "Master en petroleum et engineering", en collaboration avec l'Université d'Oklahoma.

S'insérant dans un continuum de développement de l'entreprise via le développement de ses ressources humaines, cette formation a vu la consécration de 91 ingénieurs en Master réservoir Engineering de l'Université de l'Oklahoma (voir [infra](#), [l'historique de la formation](#)).

Dans son allocution d'ouverture, et tout en rappelant le nouveau contexte économique-légal régissant le domaine des hydrocarbures qui sous-tend les notions de compétitivité et compétence, Mme Belkahla s'est félicitée de voir cette "force de frappe" pour ainsi qualifier les ingénieurs réservoir, fidèles à Sonatrach. Cette formation spécialisée permettra certainement à travers ces ingénieurs, de renforcer les compétences de l'entreprise et ses capacités dans un domaine "très crucial" a-t-elle affirmé.

Elle a en outre ajouté que cette

rencontre constitue une opportunité d'évaluer et de recueillir un premier feedback de cet "investissement" pour allier la formation à la performance. Car, ces ingénieurs "noyau de l'activité SH", permettront à l'entreprise d'être compétitive et de se placer de manière propice dans le contexte actuel.

Cette rencontre s'est articulée autour de deux axes :

1. Faire le point par rapport à la formation de ces ingénieurs :

- A-t-elle été suffisante ? Exerce-t-on les connaissances acquises de manière optimale ? Fonctionne-t-on à pleine capacité ?

- Quels sont les besoins en termes de veille (formations complémentaires...).

2. Vérifier l'utilisation correcte des diplômés par leurs structures d'affectation :

- Qu'y a-t-il lieu de faire pour mieux renforcer ces compétences dans le domaine du réservoir engineering ?

La finalité est de préserver la ressource humaine de Sonatrach, et a fortiori cette population qui exerce dans un domaine clé de l'entreprise dans un contexte actuel caractérisé par la concurrence.

Lors des travaux de cette rencontre, trois groupes de travail (d'ingénieurs) se sont constitués qui devaient faire part de leurs préoccupations et constats suivants :



1- Evaluation de la formation : tout en étant de très haute facture, cette formation gagnerait à être enrichie et complétée par des modules essentiels, tels que :

- la caractérisation des fluides (PVT),
- la simulation numérique,
- la géologie du réservoir,
- special corps analysis,
- production's operations.

Aussi, il a été recommandé le lancement de formation en PHD dans le but d'avoir des **seniors & search engineers** propres à Sonatrach pouvant assister et superviser les potentiels nouveaux diplômés.

2- situation professionnelle :

- Inadéquation de la formation reçue avec les postes d'affectation : ceci est ressenti avec acuité surtout pour les diplômés affectés aux Régions DP (hormis les pôles HMD et HRM), où ils se limitent à exercer les tâches d'ingénieur production.

- Le manque d'experts, pour le suivi des travaux, l'évaluation et la valorisation des ingénieurs, ce qui nuit à leur épanouissement professionnel.

- L'inadéquation de la cotation actuelle (Ing. Niveau 2) par rapport au profil de cette population (bac+ 8 ans).

- La non-comptabilisation des 3 années de formation dans le calcul de l'indemnité de d'expérience professionnelle.

- Le manque conséquent en moyens (PC et logiciels).

- Les lacunes constatées en formations complémentaires.

- L'implication et la collaboration restreintes dans les études sous- traitées (les ingénieurs s'estiment limités à la seule qu'à l'évaluation de ces études).

A la fin de ces, travaux Mme Belkahla a salué la pertinence des recommandations exprimées par les ingénieurs, tout en les assurant qu'elle fera le reporting auprès de la structure concernée, en l'occurrence, l'Activité Amont. Au demeurant, la Directrice exécutive RH s'est engagée à examiner la recevabilité de la demande de revalorisation des ingénieurs Master d'Oklahoma, tant que celle-ci n'influera pas sur la cohérence du système salarial.

In fine, Mme Belkahla a conclu les travaux de cette rencontre en exhortant les ingénieurs à demeurer une constante **"force de proposition"**.

**R. Boumegouas & L. Youcefi
DP- Hassi Messaoud**

Historique du projet d'Oklahoma :

I- OBJECTIFS

1) Mise en place d'un programme de formation de Master en Réservoir Engineering au profit le SONTRACH/PED.

2) La formation a pour objectif de pallier le déficit en Spécialistes Réservoir, par la formation de 150 Masters et 10 PHD.

Une convention a été signée avec l'Université de l'Oklahoma et SONATRACH/Ressources Humaines en Juin 1996.

La durée de formation par promotion est de 3 années, réparties comme suit :

- Cours d'anglais intensifs : 1 année
- Cours académiques :
- 2 années (Master avec thèse)
- 18 mois (Master sans thèse)

Tous les Msc (91) ont présenté un Master avec thèse.

La sélection des candidats a été opérée sur la base des critères suivants :

- Niveau ingénieur (Bac + 5 années), avec une moyenne de 12 et plus sur les cinq années d'études,
- Spécialité : Exploitation, Production,
- TOEFL (550 points).

L'opération de sélection a été menée conjointement par l'université de l'Oklahoma et la Direction Ressources Humaines.

A l'issue de l'étude approfondie des candidatures, l'admission finale est décidée par le doyen de l'université de l'Oklahoma.

II-LES PROMOTIONS

- **Promotion 1** : 1996 - 1999 = 12 étudiants, dont 9 détachés et 3 contractuels.

- **Promotion 2** : 1998 - 2001 = 13 étudiants, dont 3 détachés.

- **Promotion 3** : 1999 - 2002 = 21 étudiants, dont 1 détaché.

- **Promotion 4** : 2000 - 2002 = 28 étudiants, tous contractuels.

- **Promotion 5** : 2002 - 2005 = 17 étudiants dont 3 contractuels.

Initialement, cette formation était destinée aux ingénieurs de la Sonatrach, et compte tenu des difficultés rencontrées pour l'obtention d'un détachement des ingénieurs en poste, la DRH a dû recourir au recrutement externe d'ingénieurs de l'IAP et l'INH, ce qui explique le faible taux de participation d'ingénieurs détachés pour ce programme.

Sur les 91 ingénieurs formés, 16 sont détachés, essentiellement du PED, soit 17,6% de l'effectif formé.

III- CARACTERISTIQUES DES THESES

Les différents projets de recherche ont couvert beaucoup de sujets, avec une particularité sur le Réservoir, les champs pétroliers et gaziers algériens

La répartition des thèmes se présente comme suit:

- Le champ de Hassi Messaoud (21 thèses)
- Le champ de Hassi R'mel (08 thèses)
- Le champ de TFT (07 thèses)
- Autres champs (18 thèses)

Taxe de la FORMATION PROFESSIONNELLE et de l'apprentissage

Madame Farida TOUMI (*)

Face aux exigences concurrentielles qui poussent à l'innovation technologique et au développement des savoir-faire, la formation continue du personnel par l'adaptation des compétences est impérative. Elle constitue un soutien à la stratégie générale de l'organisation en favorisant l'anticipation et les changements que l'évolution impose à l'entreprise.

La formation continue est donc un véritable investissement au service de la performance opérationnelle. En effet, toute entreprise qui se veut performante, désirent rester compétitive, doit compter sur un potentiel solide de compétences humaines, qu'elle doit continuellement entretenir à travers des formations planifiées dans le cadre de ses plans.

A cet effet et dans le but d'inciter les entreprises à investir dans la formation du personnel d'une part et participer à la politique de la formation professionnelle par la prise en charge de la formation des jeunes par apprentissage, d'autre part le législateur a institué la taxe de la formation professionnelle et de l'apprentissage, et a désigné l'organisme en charge de la gestion de ces taxes ainsi que l'organe chargé du contrôle.

En effet, la promulgation de la **loi 97-02** du 31 Décembre 1997 portant loi de finances pour 1998, relative à la taxe de la formation professionnelle continue et à la taxe de l'apprentissage et le décret **n° 98-149** du 13 mai 1998 définissant les modalités d'application de la loi citée précédemment, fixent les conditions et modalités de détermination et de calcul de l'effort fourni en matière de formation continue et d'apprentissage, ainsi que le taux des taxes dues.

Dans ce cadre, des bilans des réalisations physiques et financières en matière de formation continue et d'apprentissage au sein de l'entreprise doivent être présentés semestriellement aux commissions spécialisées de wilaya (CSW), instance définie par l'Etat pour contrôler et vérifier semestriellement si l'entreprise a investi le taux de la masse salariale fixé par année. Ces commissions spécialisées sont implantées



au niveau des 48 wilayas, elles sont présidées par les directeurs de la formation professionnelle.

Le taux maximum de la taxe est fixé à **1%**, l'assiette de calcul de cette taxe est constituée de la masse salariale annuelle brute, telle que déclarée à l'administration fiscale sur la déclaration annuelle globale des salaires. Toutefois, il n'est fait application

que du taux résultant de la différence entre le taux maximal et celui réellement consenti à l'effort de formation professionnelle continue et d'apprentissage.

Le taux maximum de la taxe de la formation continue est fixé à **0,5%** de la masse salariale déclarée. Il y a lieu de signaler que, dans le but d'assurer et de sauvegarder les chances de promotion et d'accès à la formation pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles de l'entreprise, une répartition représentant des taux tendanciels est arrêtée. Néanmoins, des variations dues à la nature de l'activité sont tolérées pour chaque catégorie socioprofessionnelle.

Au titre de l'apprentissage, le taux maximum est fixé à **0,5%** de la masse salariale déclarée. La quotité due au titre de la taxe d'apprentissage est déterminée par rapport aux quotas réellement exécutés (nombre d'apprentis). Sont intégrés dans le budget apprentissage à justifier :

- les présalaires des apprentis
- la rémunération des maîtres d'apprentissage (indemnité)
- la formation des maîtres d'apprentissage
- les charges de l'apprenti dont transport, habillement, restauration et autres.

En pratique, une demande d'attestation d'évaluation de l'effort de la formation professionnelle et de l'apprentissage doit être introduite auprès de la direction de l'enseignement et de la formation professionnelle de la wilaya où la masse salariale du personnel exerçant est déclarée.

Cette demande d'attestation, accompagnée des pièces justifiant les dépenses en matière de formation et d'apprentissage, des copies

des factures et des contrats d'apprentissage doit être déposée deux fois pendant l'exercice budgétaire.

Après vérification par la commission de wilaya créée à cet effet, chargée d'étudier les demandes d'attestation, un taux applicable est déterminé par les directions de l'enseignement et de la formation professionnelle, qui délivrent des attestations en double exemplaire aux organismes employeurs aux fins d'imposition, au titre du semestre précédant la déclaration. Néanmoins, les entreprises n'ayant pas introduit les demandes justifiant l'effort pour vérification par la CSW et donc la procédure de gestion et suivi de la taxe édictée par la loi en vigueur, ne peuvent pas être exonérées de cette taxe, même si le taux de la masse salariale consacré à la formation dépasse le taux fixé par la loi.

Après avoir reçu les attestations en double exemplaire, dûment visées par la direction de la formation professionnelle de la wilaya, où les bilans semestriels de la formation continue et de l'apprentissage ont été présentés, l'entreprise redevable de la taxe doit remettre un exemplaire de l'attestation à la recette des impôts pour justifier le montant à payer, au plus tard le 20 du mois

suivant le semestre de référence pour le règlement.

A titre d'exemple, la taxe de la formation professionnelle continue et la taxe d'apprentissage dues au titre de la période allant du 1er janvier au 30 juin 2005, sont à acquitter au plus tard le 20 juillet 2005. Alors que celles se rapportant à la période allant du 1er juillet au 31 décembre 2005, doivent être acquittées avant le 20 janvier 2006. Il est donc impératif que les délais soient respectés par toutes les structures concernées.

A défaut de production de l'attestation, et donc non-application de la procédure édictée par la loi, la taxe est perçue au taux plein, majoré de pénalités de retard semestrielle et annuelle.

Concernant la situation de Sonatrach, et compte tenu de l'étendue et de la diversité des unités de l'Entreprise implantées au niveau de plusieurs wilaya, la Direction Formation par la prise en charge de ce dossier a défini une démarche pour assainir et apurer la situation antérieure, et ce depuis la promulgation de la loi (1998) à ce jour, en introduisant la demande de centralisation de cette taxe auprès du Fonds National de Développement de la Formation Continue et de l'Apprentissage (FNAC).

A cet effet, et dans le but de préserver l'assiette de calcul de la taxe de formation professionnelle et de l'apprentissage, telle que déclarée à l'administration fiscale, il est souhaitable de procéder à une évaluation des réalisations physiques et financières en matière de formation et d'apprentissage selon le système des déclarations fiscales au niveau de l'entreprise, ce qui va permettre à celle-ci d'éviter de lourdes pertes et sanctions financières.

Par ailleurs, pour codifier la démarche à suivre relative à cet acte de gestion, la Direction Formation a initié une série de journées d'études animées par des cadres de sa direction pour le Groupe Sonatrach.

T. F.

(*) Cadre à la Direction Formation.
DCG/RHU

Première rencontre des Observatoires de l'Emploi féminin

Les Observatoires du Groupe Sonatrach, du Ministère de l'Energie et des Mines, ceux des filiales : ENAGEO, ENSP, ENAFOR, ENIP, NAFTEC, ainsi que les équipes projet en charge de la mise en œuvre des observatoires de l'emploi féminin dans les filiales NAFTAL, SNTM - HYPROC, EGZIA, EGZIK, GTP et GCB, ont pris part à ce rendez-vous.

Les objectifs qui ont été fixés à ces journées sont :

- Parvenir à une compréhension commune de la Directive n° 01 du 05 janvier 2005 de M. le Ministre de l'Energie et des Mines et à une approche partagée de la question du Genre;
- Développer des synergies entre les Observatoires du Groupe et du Secteur;
- Elaborer le plan d'action 2006 en matière de promotion de l'emploi féminin.

Les travaux organisés en séances plénières et en ateliers ont permis de débattre de questions importantes relatives au rôle d'un observatoire et à sa place dans l'organisation.

Ils ont permis également de formuler des recommandations relatives à la mise en œuvre de la Directive de M. le Ministre de

Les 27 et 28 décembre 2005 s'est tenue au CPE d'Arzew la première rencontre des Observatoires de l'Emploi Féminin.

l'Energie et des Mines portant promotion de l'emploi féminin, notamment au sujet de la communication interne, de l'adaptation du système d'information des ressources humaines et de la formation des managers à la gestion d'équipes mixtes.

La restitution des travaux de groupe et le débat ont eu lieu en présence de Mme Belkahla, Directrice Exécutive Ressources Humaines du Groupe Sonatrach, qui s'est engagée à prendre en charge les recommandations relevant de la fonction Ressources Humaines.

La qualité de formation(*) :

une affaire de l'Entreprise(client), de l'organisme formateur (prestataire) ou des deux ?

Christophe Parmentier

Consultant International



Entrepreneurs, philosophes, poètes ou politiciens, tous, dès lors qu'ils souhaitent anticiper, convergent vers une même quête de la maîtrise des changements. Pour certains comme Darwin, ce changement procède graduellement et par évolutions successives. C'est la lente évolution de la larve à la chenille. Plus prosaïquement, pour d'autres, comme pour le peintre Kandinsky par exemple, le changement passe par des ruptures voire aussi des révolutions. C'est alors le passage de la chrysalide au papillon. Mais, dans un cas comme dans l'autre, pour accompagner le changement dans les faits, pour faire évoluer, il faut des hommes aguerris et formés, sachant intégrer ce qu'ils sont à ce qu'ils veulent devenir; des hommes sachant conjuguer et inscrire le projet au trajet.

La fonction de la formation dans l'entreprise est bien de construire progressivement et à tous les échelons ces hommes qui allient évolutions et changements. Car de fait, tous les changements au sein des entreprises et des institutions se traduisent par la révolution des salariés. Mais si l'analyse des évolutions des emplois et des métiers permet de repérer et de décrire les changements majeurs liés à diverses mutations, ce serait la traduction en termes de compétences

qui permettrait de déboucher sur des décisions de formation / de recrutement, de gestion des carrières.... bref sur des décisions de gestion des Ressources Humaines capables d'influer sur la conduite des process et des techniques.

La formation professionnelle continue est souvent considéré comme l'outil permettant de combler l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises pour l'exercice d'une nouvelle fonction. Il s'agit alors de recenser ce que l'on sait déjà faire, de définir ce que l'on est censé apprendre puis de pouvoir l'évaluer, enfin de choisir les méthodes les plus adaptées au développement des compétences visées.

De fait, la formation n'est pas une activité qui existe indépendamment de toute autre. Elle est intimement liée au travail et à son évolution. Plusieurs notions l'ont d'ailleurs directement fait évoluer : l'emploi, la qualité, la conduite du changement par projets... Nourrie de ces apports, aujourd'hui, la formation ne peut plus être considérée comme une seule activité ni même comme une fin en soi. Il s'agit d'un moyen qui pour être pleinement utilisé est découpé en plusieurs parties : prévoir et analyser les besoins, construire puis réaliser et évaluer.

La qualité d'une action de formation repose sur ces piliers que l'on pourrait encore résumer par :

Dire ce que l'on va faire en formation, faire en formation ce que l'on a dit et le montrer.

Construisant un véritable process de qualité, ces trois étapes: **avant, pendant et après** la formation sont prises en charge par des acteurs différents mais complémentaires. En entreprise comme au sein des organismes de formation, on trouve souvent des responsables formation qui coordonnent et évaluent, des formateurs concepteurs qui développent des actions et des intervenants qui les animent. Mais tous, et

en équipe sont engagés dans la qualité des actions et dans toutes les étapes de la démarche de formation. Ils sont redevables auprès des participants et des commanditaires des actions de formation qu'ils développent et mettent en oeuvre. **Entreprise et prestataire de formation co-produisent la qualité des actions de formation.**

Avant : Dire ce que l'on va faire en formation.

L'ingénierie de formation

L'ingénierie est une activité d'analyse, d'anticipation et de projection conduite dans quelque domaine que ce soit. Selon le mot d' **A. Comte**, il s'agit de "*Savoir afin de prévoir pour pouvoir*".

Tout commence donc avant l'action... car le projet anticipe le jet. Quand on y pense avant de le faire, quand on connaît avant de produire; c'est la phase d'ingénierie. La prise d'information, la veille et tout ce que **B. Martinet** qualifie pour l'entreprise d'intelligence économique sont encore préalables et nécessaires à l'ingénierie. Comme la qualité, l'ingénierie s'applique aussi à la formation d'autant que les actions de formation sont de plus en plus pilotées en mode projet.

Lorsqu'on évoque l'ingénierie, l'approche de **G. Le Boterf** sert souvent de référence aux responsables de formation pour en parler. S'appuyant notamment sur les travaux de **F. Vialet**, **G. Le Boterf** présente l'ingénierie de formation comme un ensemble coordonné de travaux de concep-



tion et de réalisation des systèmes de formation. Il distingue ensuite les travaux d'Ingénierie finalisés sur les grands systèmes comme le plan et les travaux d'ingénierie centrés sur les micro systèmes. Cette définition permet de poser le plan de formation, document contractuel de l'entreprise, comme une frontière entre l'ingénierie du plan et l'ingénierie des actions de formation. L'ingénierie du plan de formation relève de ce qui ne peut pas vraiment être externalisé, l'ingénierie pédagogique des actions peut être sous traitée aux organismes de formation et professionnels du secteur.

Le Boterf a enrichi quelques années plus tard sa définition pour intégrer l'approche plus globale d'ingénierie des compétences. *“Cette approche allait me conduire à élargir et modifier assez considérablement la notion d'ingénierie de la formation. Cela se traduit par le passage d'une ingénierie de la programmation à une ingénierie du contexte. Ce que signifiait un schéma directeur, c'était que la production des compétences ne relevait pas seulement d'une ingénierie de la formation mais d'une ingénierie beaucoup plus globale où de multiples facteurs devaient concourir”.*

Ces analyses préalables permettent de distinguer 4 niveaux d'approche :

- un niveau global, celui des compétences,
- un niveau opérationnel interne ce lui de la formation,
- un niveau externe, celui de la pédagogie,
- un niveau plus centré sur les contenus, celui de la didactique.

A ces 4 niveaux d'analyse correspondent 4 niveaux d'ingénierie : **ingénierie des compétences, ingénierie de formation, ingénierie pédagogique et ingénierie didactique.**

Les 4 niveaux d'ingénierie en formation professionnelle continue (tableau)

Ingénierie	Acteurs	Production	Outils
1- des compétences	DG, DRH	- Stratégie ou schéma directeur	- Analyse des besoins
2- de formation	DRH, Direction des services, RF	- Plan de formation - Dispositifs et Cahier des charges	- Référentiel de compétences
3- pédagogique	RF et formateurs	- Actions de formation - Documentation - Formateurs	- Progressions - Grilles de programmation
4 didactique	Formateurs et experts	- Séquences de formation - Documentation - Itinéraires	- Références et notices

1 - L'ingénierie des compétences permet d'envisager la stratégie nécessaire à l'évolution des compétences individuelles et collectives de l'entreprise. Dans les faits, cette ingénierie ne repose plus seulement sur une analyse des besoins internes, elle s'appuie aussi sur de nombreux facteurs externes. En effet, les entreprises souhaitent par exemple mettre leur pratique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la compétitivité. Il s'agit alors de développer concrètement l'employabilité et la mobilité, la capacité à faire évoluer le “capital compétence” des collaborateurs anticipant sur les besoins de l'entreprise, de son environnement et du marché de l'emploi.

Ce niveau d'ingénierie intègre globalement la DG en associant le DRH. Il s'agit de définir une politique globale de conduite du changement et d'adaptation en incluant tout le volet social de l'accompagnement, impliquant les rémunérations, la promotion de carrière, la mobilité.... le changement s'accompagne aujourd'hui d'une gestion globale des compétences. Le projet de développement et son Ingénierie servent donc de guide à la mise en œuvre du projet d'évolution des compétences.

2- L'ingénierie de formation permet d'aboutir au plan de formation. Ce niveau implique les partenaires sociaux et les prescripteurs. Elle associe directement sur le terrain les directions opérationnelles, la DRH et le RF. Elle permet de concevoir des dispositifs de formation dont la seule modalité d'action n'est plus le stage de quelques jours.

3- L'ingénierie pédagogique permet de structurer les actions de formation. Ce niveau implique plutôt les formateurs en liaison avec les DRH et les experts. Chaque action est structurée dans ses grandes parties.... Il ne s'agit pas encore de rentrer dans une démonstration, mais alors que les contenus et progressions ont été arrêtés à la phase précédente, d'organiser la succession

des séquences et leurs enchaînements. On tiendra compte ici de la dynamique des groupes en formation, du rôle du formateur... L'ingénierie de formation permettra de définir l'itinéraire pédagogique : aussi appelé scénario, conducteur, macro... c'est la description du parcours pédagogique que va réaliser chaque apprenant au cours de l'action de formation. C'est à ce stade que l'on définit les progressions en définissant le but du module et les objectifs pédagogiques. Il convient ensuite de choisir une méthode pédagogique pour atteindre chaque objectif.

4 - L'ingénierie didactique qui permet enfin de préparer la transmission d'une partie spécifique d'un programme. L'instrumentation est déterminante à ce niveau. Quels sont les outils, les supports nécessaires à la transmission et à la construction des compétences formulées en termes d'objectifs et donc de “capacités à”. L'ingénierie didactique conduit à concevoir selon des scénarios établis des sessions ou séquences de quelques heures. Ce niveau implique des experts avec les formateurs.

Dans tous les cas, l'ingénierie en formation professionnelle continue engage une responsabilité collégiale du management : la direction générale, les directions opérationnelles, la DRH et le responsable de formation lorsqu'il existe. Dans les faits et dans les entreprises, pour monter des actions de formation il ne suffit pas de prendre en compte ces 4 niveaux, il convient d'y ajouter également **trois axes transverses**: l'ingénierie documentaire, financière et de contrôle.

● **L'ingénierie documentaire.** Elle traverse les 4 niveaux et donne lieu à une production. Chaque niveau d'ingénierie se trouve concrétisé et matérialisé par la production de ses documents :

- L'ingénierie des compétences donnera lieu à des documents d'orientation.
- L'ingénierie de formation permettra de produire et communiquer aux salariés le plan de formation.

-L'ingénierie pédagogique donnera lieu à l'édition du guide animateur.

-L'ingénierie didactique permettra de concevoir le livret du stagiaire.

● **L'ingénierie financière.** L'ingénierie financière permet de prévoir, d'attribuer et de gérer les investissements et les budgets alloués à la formation Elle permet d'attribuer les grandes masses financières : salaires des stagiaires en formation, déplacements et hébergement et frais pédagogiques.

● **L'ingénierie de contrôle.** Chaque niveau d'ingénierie doit aussi être associé à un processus d'évaluation et être mis sous assurance qualité. Ce dernier axe sera plus particulièrement détaillé au chapitre suivant.

Avant de conclure sur cette partie concernant l'ingénierie en formation, notons que si l'ingénierie est fondamentale, le ré-ingéniering des actions l'est tout autant. Il repose sur une analyse et un bilan et permet de faire évoluer les dispositifs.

Enfin, s'il est un domaine encore ésotérique dans l'ingénierie de formation, c'est bien celui de la pédagogie par objectifs. Dans ce domaine, de nombreuses taxonomies ont été progressivement développées. Elles aident à conceptualiser et à se représenter l'action de formation. Depuis 1956, **B. Bloom** et ses associés ont proposé une première taxonomie fondée sur les principes de l'apprentissage par conditionnement inspiré des travaux de Skinner. Puis, d'autres taxonomies ont été développées par **J.P. Guilford, W. French** ou **H. Simpson...**

Ces outils ont connu un engouement fort et les formateurs les ont peu à peu intégrés sans trop s'attarder sur leurs différences ou leurs origines. Cette adoption progressive par tous les concepteurs d'actions de formation a fourni un véritable arsenal méthodologique et terminologique parfois fécond mais souvent limitant. Les querelles de formateurs sur la définition des objectifs sont fréquentes, et finalement peu prolifiques. S'il n'est aucunement question d'alimenter un débat que les exégètes se chargeront d'entretenir, il convient néanmoins de définir quelques termes souvent employés dans ce cadre : **finalités, buts et les différents types d'objectifs.**

- **Une finalité** "est une affirmation de principe à travers laquelle un groupe social identifie ou véhicule ses valeurs" (**D. Hameline**). Elle fournit des lignes directrices à une politique de formation et "des manières de dire" au discours sur la formation.

- **Un but** décrit les intentions d'une institution ou d'un programme de formation. On les appelle aussi parfois des "objectifs institutionnels".

- **Les objectifs de formation** ou objectifs généraux, ou objectifs pédagogiques globaux, décrivent ce que les apprenants doivent être capables de faire ou de dire à l'issue d'une action de formation. Il s'agit plutôt d'une déclaration d'intention, qui traduit le résultat attendu à la suite d'une action donnée, dictée par une priorité. C'est en général

un énoncé global et vague : "conduire une analyse de besoins en formation ; améliorer la sécurité par une meilleure prévention".

- **Les objectifs pédagogiques** partiels, c'est la description d'une capacité attendue et observable et/ou mesurable (en cours ou à la formation). L'objectif doit être suffisamment précis pour éviter toute interprétation et qui peut être évaluée à l'aide d'un système d'évaluation simple. D'un point de vue pratique, objectif pédagogique doit être rédigé sous la forme: "**à la fin de la formation, le stagiaire sera capable de... + verbe d'action + description précise de l'activité à réaliser**". Un objectif pédagogique décrit donc le résultat attendu d'un apprentissage c'est à dire ce que fera le stagiaire pour prouver qu'il a appris et le résultat concret que le formateur attend au terme de l'apprentissage.

Dans les faits, si l'apprentissage doit traduire une capacité démontrée par un acte observable, les points clés qui caractériseront l'utilité et la clarté d'un objectif sont:

- de déterminer et énoncer l'objet sur lequel portera l'action ;
- d'utiliser un verbe qui traduit l'action de façon univoque ;
- de décrire de façon précise l'environnement et les conditions de réalisation de l'action attendue (moyens) ;
- de fixer les critères d'acceptation de la réalisation (évaluation).

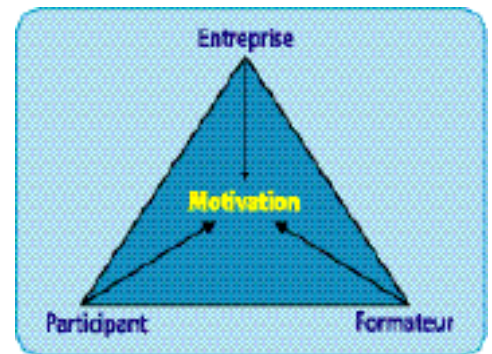
La méthode d'ingénierie par objectifs est certainement la plus répandue auprès des concepteurs et ingénieurs en formation. Lorsqu'elle ne donne pas lieu à des diatribes dans la fin sur la forme des objectifs, elle s'avère efficace dans certains environnements. Elle permet d'énoncer clairement ce qui va être entrepris et réalisé durant la formation.

Pendant la formation : faire en formation ce qu'on a dit

La qualité de formation n'est pas seulement "l'affaire" de l'entreprise et/ou celle de l'organisme formateur, c'est aussi et d'abord celle du développement du salarié et de ses compétences professionnelles dans un cadre productif. La première qualité est celle de l'évolution, de la progression et de la réalisation de chacun dans ce processus. Mais certains adultes participant aux formations y retrouvent aussi les causes de leurs échecs et de la pédagogie traditionnelle, scolaire ou universitaire qui les a marqués. Ils peuvent vivre la formation comme un funeste retour aux bancs de l'école. L'évocation de souvenirs désagréables, la

crainte de l'évaluation, la peur de la sanction sont encore parfois présents lorsqu'un salarié entre en formation.

Il éprouve alors le désir d'être traité autrement et de ne pas retrouver certaines injonctions ou paradoxes d'infériorité qu'il a su compenser par ailleurs.



De ce fait, **les principes de la qualité d'une pédagogie** pour adultes doivent s'appuyer sur des concepts rigoureux, transparents et précis qui permettent de clarifier les enjeux et les contrats pédagogiques d'une action de formation. Ils permettent alors de lever toute les ambiguïtés et servent de référent en cas de débat. Chaque formation doit donc être précédée d'une analyse fine de la situation professionnelle à maîtriser ultérieurement. En ce sens, il est donc nécessaire de savoir ce dont le stagiaire et ceux qui commandent la formation, ont besoin. Compte tenu de ces informations, de la finalité des buts et des contraintes, une programmation pédagogique précise peut être entreprise.

Par la suite, il convient d'aider chacun des apprenants à engager sa propre responsabilité dans toutes les étapes de sa formation. Un véritable contrat tripartite est à l'œuvre. Il va conditionner la motivation et l'implication du stagiaire qui devrait donc commencer par une contribution à la définition du but de la formation par une explicitation de ses attentes.

Les attentes seront pleinement intégrées au niveau des méthodes, par une discussion critique lors des actions de formation et lors de l'évaluation finale. Dans ce cadre, le formateur qui s'adresse à des adultes cesse d'être le juge unique des progrès et du mérite de chacun. Il a plutôt l'autorité fonctionnelle d'un conseiller technique car en pédagogie des adultes, le savoir n'est pas une source de pouvoir, mais une ressource mise à la disposition de ceux qui en ont besoin. Le formateur favorise donc cette mise à disposition en organisant le cadre, les lieux, le temps et en orientant la dynamique du groupe de formation comme cela est détaillé dans la seconde partie de cet ouvrage. En ce

sens, la démarche de conception conditionne pleinement la réussite de l'action et son appropriation par chaque participant. Toutes les parties de l'ouvrage sont donc aussi fortement mêlées.

Le formateur concepteur et/ou animateur est aussi un adulte au même titre que ceux qu'il forme, et dont il ne diffère que par le statut qui lui est conféré. Il met en place un art nouveau, celui de former les salariés pour faire évoluer l'entreprise. Bien souvent, il s'agit aussi d'une forme d'initiation à la vie de l'entreprise. En effet, les bases de la vie sociale, des associations ou des entreprises reposent sur des fondements initiatiques mis en oeuvre par les initiés qui représentent un collectif pour des individus néophytes. Dans la tradition initiatique, les initiés sont d'ailleurs appelés progressivement à s'estomper, voire à disparaître au profit des néophytes. C'est d'ailleurs bien par anticipation de cet état de fin qu'ils s'inscrivent pour transmettre leurs initiatives. Le statut de formateur confère aussi un pouvoir d'orientation. L'exercice de ce pouvoir, celui de la formation relève alors d'une réelle subtilité, c'est presque un art.

Pour cela les étapes franchies graduellement au cours de la formation doivent montrer que le parcours est balisé et que la progression est bien construite. De fait, elles rassurent le salarié qui peut s'engager en pleine confiance. En effet, ce dernier ne connaît ni le but qui est l'apanage du management ni le sens qui lui sera dévoilé progressivement par le marché.

Aujourd'hui dans les entreprises occidentales où la communication est essentiellement soutenue par les réseaux informatisés, la formation est sans doute confrontée à de nouveaux paradigmes. Au sein des entreprises et des institutions, le pouvoir n'est plus synonyme de connaissance ou d'information. En effet, une vie de salarié ne suffit plus à assimiler la somme des connaissances retenues dans les bases de données de l'entreprise. Un nouveau pouvoir émerge alors, il réside dans l'accès puis dans le traitement de l'information. Nous passons de la société des connaissances déclaratives à celle des connaissances procédurales. Evidemment les voies de cette formation sont nouvelles et ne sont plus l'apanage de l'expérience. Le formateur doit les assumer pleinement et en conscience de sa mission.

Après : Le monter

L'évaluation de la formation

L'évaluation fait aussi partie intégrante des

processus de conception et d'animation des actions de formation. En effet, ils sont pleinement intégrés à la mise en oeuvre et au développement des actions de

le contrôle. Elles se combinent ainsi : (voir tableau)

Cette matrice invite à organiser la

	Pronostic	Diagnostic	Contrôle
Orientation Sélection	Besoins	Pré-requis	Inscription
Régulation Adaptation	Attentes	Résultats	Satisfaction
Validation Certification	Indicateurs	Transferts	Audits

développement des compétences. L'évaluation peut aussi être, à elle seule, considérée comme un outil de développement des compétences au même titre que la mobilité par exemple. En situation professionnelle, s'évaluer c'est prendre conscience de ce que l'on sait, de ce que l'on sait faire. En ce sens, il convient également d'intégrer à cette réflexion sur l'évaluation plusieurs axes complémentaires : le suivi de la formation, la validation des acquis, leur certification et toutes les démarches complémentaires de l'évaluation en formation qui se situent plutôt en aval de l'action de formation elle-même. Il s'agit en fait de constater l'ouverture du champ de la formation professionnelle qui au-delà, des réflexions sur les contenus, les méthodes ou les compétences, construit un véritable continuum entre différentes situations professionnelles devant être endossées par un même salarié au long de sa vie professionnelle. Encore mal cernée, l'évaluation de la formation est une composante pleine et entière qui fait partie du processus d'accompagnement du changement, d'évolution des métiers et des qualifications, de développement des compétences, de mobilité, de réaction et d'adaptation des personnes et des équipes.

Dans les faits, l'évaluation des actions de formation professionnelle continue des adultes, puis la reconnaissance et la validation des acquis ou de l'expérience, reposent sur trois approches complémentaires d'un même processus complet :

- L'orientation et la sélection,
- La régulation et l'adaptation,
- La validation et la certification.

Pour chacune de ces trois étapes, trois orientations peuvent être données à l'évaluation : le pronostic, le diagnostic et

réflexion et l'action autour de chaque composant. Plus globalement, dans les faits, il s'agit de savoir s'il est possible et utile de former, de désigner les participants adéquats, puis de savoir si la formation est efficace pour l'orienter si besoin, enfin de valider si le processus de formation est achevé, s'il a rempli sa fonction et s'il est donc souhaitable ou non de le poursuivre.

En ce sens, l'évaluation des compétences et des actions de formation professionnelle est une activité de management pleine et entière; elle ne peut incomber seulement aux Ressources Humaines.

Elle permet de construire, d'accompagner, de constater et de terminer. Toutes les divisions opérationnelles, tout le management participent à cette démarche qui se construit avec le support des RH, l'engagement des animateurs et les formateurs mais d'abord avec la participation pleine et entière de chaque participant.

Aujourd'hui un dispositif d'évaluation doit être connu lors de la phase d'ingénierie de formation. Il existe d'ailleurs des "formateurs concepteurs", mais il n'existe pas de formateur évaluateurs. C'est bien que la fonction d'évaluation ne peut être totalement dissociée de la conception ou du déroulement de l'action. La conception des dispositifs **d'évaluation fait totalement partie de la démarche globale d'ingénierie de formation**. Les travaux de R.F.

Mager montrent même la forte corrélation qui existe entre la pédagogie par objectifs, les référentiels formation et la démarche d'évaluation puisque dans ces théories, toute démarche éducative devrait pouvoir être mesurée par des indicateurs.

Lorsque l'évaluation intervient au-delà de l'action de formation professionnelle, il arrive que l'on parle de validation, de certification ou d'audit. Ces différentes démarches sont pour une part assimilées à des formes d'évaluations. Toutefois, en formation l'évaluation se distingue de la validation, de la certification ou de l'audit par le fait qu'elle est conduite en interne, qu'elle est récurrente et qu'elle fait intégralement partie du processus de la formation. La validation, l'audit, et la certification peuvent être menés par des tiers et sont occasionnels.

Au sein des entreprises, les responsables de formation gèrent des budgets importants et souvent considérés comme de réels investissements. Dans ce contexte, les financeurs, les prescripteurs, les managers et les partenaires sociaux se soucient du retour sur investissement, de la rentabilité, de l'efficacité et de l'efficience de la formation professionnelle continue qu'ils financent. Ils développent alors des stratégies de contrôle et d'évaluation.

La communication de ces résultats au sein de l'entreprise est la phase ultime et finale qui permet d'attester de la qualité de la formation qui se trouve comme un processus : construite et constatée...

Conclusions

Si l'analyse des évolutions d'emploi permet de repérer et de décrire les changements majeurs liés à diverses évolutions, ce serait la traduction en termes de compétences qui permettrait de déboucher sur des décisions de formation, de **recrutement**, de gestion des carrières ... bref sur des décisions de **gestion des Ressources Humaines** capables d'influer sur la conduite des changements et des adaptations.

Décliner les compétences pour la formation a un objectif différent de celui de la mobilité. Il s'agit de rechercher une certaine transversalité entre emplois et donc d'identifier les compétences requises pour passer d'un métier à un autre. Dans cette approche, la formation est souvent considérée comme l'outil permettant de combler l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises pour l'exercice d'une nouvelle fonction. Il s'agit alors de recenser ce que l'on sait déjà faire, de définir ce que l'on est censé apprendre puis de pouvoir évaluer, enfin de le communiquer à tous les acteurs de l'entreprise: **partenaires, salariés, clients et fournisseurs.**

Enfin, la formation, et plus généralement le processus de développement des compétences, peuvent apporter un concours à l'entreprise qui excède largement la seule amélioration des connaissances et des savoir-faire de ces collaborateurs :

- **En interne**, ils peuvent être un outil puissant de communication, de mobili-

sation et d'appui au changement;

- **En externe**, ils recèlent un potentiel considérable, quoique largement sous-utilisé. Ils permettent en effet à l'entreprise de rendre ses fournisseurs plus efficaces, ses prospects plus ouverts et plus réceptifs, enfin ses clients plus performants, donc plus satisfaits et finalement plus fidèles.

C.P

(*)communication présentée lors du 1er Forum International sur la Formation et la Recherche dans le secteur de l'énergie.

Hôtel Hilton-Alger, 12-14 décembre 2004.

Bibliographie

- PARMENTIER C. 1998a, *Former l'entreprise de demain. Éditions d'Organisation. P160.*
- PARMENTIER C. 1998b, *Bonne vieille formation très professionnelle, recherche jeune Intranet... pour rencontres, et plus si affinités... Actualité de la Formation Permanente. N° 156 p63-68.*
- PARMENTIER C, LEBoulleux P. 1999b, *Nouvelles technologies de formation en entreprise. In Guide du multimédia en formation. RETZ 08 99. p167-175.*
- PARMENTIER C. 2000a, *Des mots clés: Compétences, connaissances, performances Ingénierie, In Guide pratique de la formation. ESF. 2-D-1.*
- PARMENTIER C. 2000b, *Vers l'individualisation en formation, In Guide pratique de la formation. ESF. 12-A-1.*
- PARMENTIER C. ARFAOUI F.2001, *Tout savoir pour E-former.Éditions d'Organisation. p230.*
- PARMENTIER C. 2000b, *Vers l'individualisation en formation, In Guide pratique de la formation. E3F. 12-A-1.*
- PARMENTIER C. ARFAOUI F.2001, *Tout savoir pour E-former.Éditions d'Organisation. p230.*
- PARMENTIER C. 2002a, *L'essentiel de la formation: Préparer, animer, évaluer une action de formation. Éditions d'Organisation novembre 2002.*
- PARMENTIER C. 2003, *La E-formation dans l'E-maginaire d'entreprise, in E-formation: la phase opérationnelle, Regard sur la formation centre info. p34-46.*
- PARMENTIER C. DENNERY M. 2003b, *Acheter vendre de la formation. Éditions de la Performance.*
- PARMENTIER C. ROSSIGNOL P.2004, *Formation professionnelle, le guide de la réforme. Éditions d'Organisation. P264.*

Evaluation de	Principales modalités d'application	Rendu
Pratiques professionnelles de formation	Evaluation de la performance des pratiques de formateurs ou de tuteurs.	Accréditation - homologation
Actions de formation professionnelle	Mesure de l'efficacité d'une action de formation précise. Cette démarche peut être renouvelée sur plusieurs exercices.	Attestations
Outils de formation	Qualification des effets induits par l'utilisation d'outils ou de service de formation on line ou off line.	Labels
Dispositifs de formation	Analyse du rendement d'un ensemble de dispositions permettant a des salariés d'entreprise d'accroître leurs compétences.	Plan de formation
Services ou départements	Recherche de productivité d'antités en charge d'organiser, de planifier et de mettre en œuvre des actions et des dispositifs de formation.	Certification

Langues de spécialité et langues étrangères : vers une approche stratégique

Abdou Elimam (*)

Notre initiative, s'est tenu récemment à l'ENSET d'Oran un colloque international sur la thématique des langues de spécialité et de leur appréhension en tant que "langues étrangères". Certes ces questions ne sont pas nouvelles. Surtout pour les traducteurs techniques, qui ont précisément affaire à ces deux dimensions. Néanmoins, le traducteur s'attache, généralement, à son objectif professionnel - celui de produire un texte autre, en sortie - et préfère confier la réflexion sur ces questions aux didacticiens et aux linguistes. De leur côté, les didacticiens et les linguistes ont attribué à ces questions une attention inégale. Les didacticiens se sont contentés de proposer quelques aménagements propres à ce qu'ils ont appelé les "langues à objectifs spécifiques" (langages with specific purpose). Quant aux linguistes, ce sont plus précisément ceux qui se sont impliqués dans les "industries de la langue" voire la linguistique computationnelle, qui s'y sont investis le plus. Il est deux autres catégories professionnelles qui ont affaire à cette thématique (malgré eux, oserions-nous ajouter) : les enseignants des disciplines scientifiques et techniques qui ont, un moment ou un autre, recours aux langues étrangères ; et les formateurs techniques qui font usage de supports rédigés en langues étrangères. Ces deux catégories rencontrent un certain nombre de difficultés inhérentes à la thématique de la didactique de la spécialité en langues étrangères; difficultés qu'ils surmontent par l'expérience, généralement.

On sait que l'une des "astuces" sollicitées consiste à recourir à une nomenclature traduite que l'on apprend - ce que l'université algérienne désignait sous l'intitulé "terminologie". De la sorte, on cueille, dans la langue "B", ce qui nous fait défaut avant de le réinjecter dans un tissu discursif (texte oral ou écrit) dans la langue "A". Une telle démarche a pu être motivée par la croyance



- toute relative- que dans les domaines scientifiques et techniques les termes sont univoques. On pourrait donc un moindre risque à se constituer une nomenclature par domaine. Autant une telle approche constitue une sorte de ressource sinon un "pense-bête", pour le traducteur, autant elle est source de difficultés pour le rédacteur technique. Car ce dernier n'a pas pour vocation de "combler les vides" de mots, mais plutôt de construire une trame textuelle cohérente à visée explicative ou didactique. Et c'est là qu'interviennent des facteurs propres à la langue générale. Par conséquent, les langues de spécialités sont, tout simplement, des expressions d'une réalité commune à tous. C'est du français (ou de l'anglais, ou du russe, etc.) de telle ou telle spécialité. La langue de spécialité n'est donc pas si "étrangère". Elle fait partie de la langue générale, voire du patrimoine scientifique et technique de cette langue générale.

Les formateurs chevronnés vous diront qu'à leurs yeux peu importent les moyens de réalisation de la signification : "ce qui

compte, c'est que les apprenants comprennent" ! Ainsi recourent-ils aussi bien au français, qu'au dialectal, qu'au classique, qu'à l'anglais, qu'aux gestes, qu'aux dessins, qu'aux schémas, etc. Même les formes de l'évaluation sont empreintes de ce souci de contournement du linguistique : le QCM et les questionnaires en "Oui/Non" demeurant les types d'exercices les plus courants. De la sorte l'économie de langue rédigée est assurée... et tout le monde semble s'en sortir !

Cependant, et comme nous avons affaire à des processus d'acquisition de connaissances dans tous les cas de figure, l'éclairage des sciences cognitives devient incontournable. Tel a été le souci, très récemment, de la Banque mondiale qui a effectué une série d'enquêtes pouvant mieux renseigner sur les interactions qu'entretiennent les processus cognitifs et les langues.

Ces enquêtes, qui ont duré plus de cinq années, sont venues corroborer les principes arrêtés par la psychologie cognitive, notamment. Savoir que les processus de connaissance prennent ancrage dans une matrice

innée, précisément celle que met en place la "langue de naissance". C'est à partir du socle que constitue cette langue native, terme moins polysémique que celui de "langue maternelle" que les processus d'intellection trouvent à s'élaborer, y compris les processus hypothético-déductifs. Une fois cette trame acquise, le recours à des langues autres ("étrangères") pour accéder et développer les connaissances intégrées devient possible. En termes clairs, cela signifie que la non-prise en considération de la langue native dans la construction des processus d'acquisition des connaissances a pour effet d'en retarder l'avènement. Les connaissances ne s'élaborent donc pas en marge des langues. Et le fait de minorer cet aspect des choses (un peu comme le font nos enseignants pour qui "seul le sens compte") a pour conséquence une atomisation des savoirs que seul le "parderrière" permet de soutenir. Il ne serait pas sorcier d'observer cela chez nos enfants. Et, à l'origine de ces comportements il faut voir non pas l'arabisation, mais l'atomisation des savoirs que l'absence de cohérence linguistique a imposée. Dit autrement, cela revient à déplorer que cette "tchouktchouka" linguistique qui sert de moyen de faire passer les connaissances, ne parvienne pas à inscrire les connaissances dans un maillage langagier qui, précisément, établit tous les liens que les mots entretiennent entre eux.

C'est là, d'ailleurs, une des grandes leçons que la linguistique computationnelle a tirées de ses travaux. Le vocabulaire d'une langue ne constitue pas une simple liste plus ou moins longue. Il existe des homophonies, des polysémies, des termes spécialisés, etc. Et ce qui permet aux humains de faire les tris nécessaires, tout naturellement, c'est précisément ce que l'on appelle le contexte. Ce dernier oriente donc l'humain vers la circonscription du thème débattu pour chasser de l'indétermination. Et par conséquent éviter les faux amis et autres ratés. Or qu'est-ce qu'un contexte dans un texte écrit ? C'est précisément tout ce qui a été écrit avant et que l'après viendra confirmer. Si nous avons parlé de codes et de codification, il est clair que la notion de "table des codes A.S.C.I." ne saurait renvoyer à une "surface plane surélevée, généralement en bois, permettant d'y déposer objets et victuailles". Le meuble étant exclu, il revient au lecteur de se concentrer sur la notion de "liste plus ou moins triée". Et de déduire, même si c'est la première fois qu'il rencontre la notion de "table des codes A.S.C.I.", qu'il s'agit d'une liste de signes particulière. Et ce qui permet une telle déduction, c'est évidemment la construction en amont d'une thématique. Et

cette dernière est le fruit d'une construction discursive. En réalité c'est toujours "le texte avant" qui constitue le contexte. Que ce texte soit disponible ou en mémoire collective. C'est bien ainsi qu'une culture s'élabore et se socialise. C'est bien ainsi que le sens se règle en langue. Le sens est une construction qui, par élimination de l'indétermination parvient à circonscrire un thème. Et ce thème, à son tour fait le lit des notions autres (y compris nouvelles) à recevoir. C'est cela la cohérence textuelle. Et la linguistique computationnelle a fini par en théoriser le modèle. Pourquoi cette dernière discipline s'évertuerait-elle à aller vers une approche aussi fine ? A la fois pour répondre à des demandes toujours plus massives des utilisateurs des technologies de l'information (correcteurs orthographiques et grammaticaux des traitements de textes, aides à



la rédaction, aides à la traduction, etc.) mais également pour répondre aux exigences d'un monde où l'intégration de l'information, et par voie de conséquences, de la connaissance, devient planétaire. De ce fait, Gaston Gross, l'un des chefs de file de la linguistique computationnelle en France, affirme opter pour un dictionnaire non pas de mots, mais de phrases.

De la sorte les contextes seraient disponibles et la machine (plutôt les logiciels de traitement automatique des langues naturelles) pourrait disposer des contextes nécessaires à la détermination thématique. Les expériences allant dans ce sens semblent bien prometteuses. Et les langues de spécialité, qui constituent la plus grande demande mondiale, sont au coeur de cette problématique. D'où l'intérêt de rester à l'écoute de leurs avancées.

Du côté de la didactique des langues, il est un fait que les langues de spécialité ne font l'objet d'un apprentissage que tardivement.

C'est après avoir acquis quelques compétences en langue générale que l'apprenant est orienté vers la "langue de spé". Ce qui exige du temps, certes mais aussi ce qui est source d'abandons, souvent.

Notre colloque visait, en l'espèce, à tenter une approche unificatrice qui veille, avant tout, à restituer à la notion de langue de spécialité sa dynamique. Dynamique inscrite dans le système de la langue générale, d'ailleurs. Sachant, donc, que le sens fait l'objet d'une élaboration textuelle, le terme scientifique ou technique doit être appréhendé dans son tissu discursif. Par conséquent, il revient au formateur de s'inscrire dans une problématique d'ingénierie pédagogique qui veille à :

1. constituer le corpus qui fera office de référentiel
2. dégager les récurrences syntaxiques et morphologiques
3. construire une progression visant à l'appropriation de ses récurrences
4. reposer sur le potentiel cognitif de l'apprenant pour découvrir la forme linguistique.

De la sorte, le formateur fera appel aux connaissances du domaine par l'apprenant pour lui faire découvrir les formes qui auront été sollicitées. En somme, on part du principe que le sens ne faisant pas défaut, il va être mis en adéquation avec la forme qui le sert. Un apprenant qui a de bonnes bases en génie civil n'aura aucun mal à comprendre les séquences d'un cours qui, images et vidéo aidant, reprend le "B. A., BA" de sa spécialité. Il comprendra pratiquement tout mais il lui manquera d'établir le lien entre la forme linguistique et le sens qu'il aura déjà dégagé. L'expertise du formateur consistera, en l'occurrence, à planifier les constructions syntaxiques et morphologiques de sorte à en faciliter l'intégration. Ceci constitue, d'ailleurs, la pierre angulaire de la démarche en cela que l'oral viendra largement combler les courtes périodes d'exploration de l'écrit. Dans un second temps, il sera possible de s'attaquer à des textes plus complexes ... non pas par leur contenu, mais par leur forme. Au bout du compte, l'apprenant aura acquis les bases de la langue générale tout en s'étant approprié un domaine de spécialité.

Notre perspective aura séduit les participants à ce colloque. Il nous revient, maintenant, de former les formateurs (toutes langues confondues, d'ailleurs) à la démarche.

A.E
(*)(Linguiste)

Le Management : une logique d'efficacité

Mahfouf Daoud(*)

Cette série d'articles permettra d'acquérir des connaissances pour guider nos Ressources Humaines à travers le processus de changement.

A partir des divers outils et techniques disponibles, permettant d'acquérir une boîte à outils pour mener à bien les changements nécessaires chaque manager consciencieux se posera toujours les questionnements suivants :

- L'entreprise où il évolue est-elle performante ?
- Les processus de travail sont-ils efficaces ?
- Sont-ils concentrés sur ce qui est important ?
- Produisent-ils des résultats satisfaisants eu égard à la qualité, aux délais de réalisation et aux coûts ?
- Les résultats peuvent-ils être meilleurs ?
- Les clients sont-ils satisfaits ?
- Les processus sont-ils efficaces ?
- Les ressources sont-elles bien utilisées ?
- Pouvons nous travailler autrement, faire mieux, plus vite et moins cher ?
- Quels sont les obstacles, les problèmes et les irritants qui empêchent de produire des résultats satisfaisants ?

Dans un contexte fortement concurrentiel, il est vital de mesurer le niveau de performance d'une entreprise et de ses processus, d'identifier ses forces et ses faiblesses par rapport aux facteurs de performance et aux conditions de succès, de mesurer la valeur ajoutée des activités, d'évaluer le coût des activités inutiles, d'identifier les obstacles qui empêchent de produire des résultats satisfaisants, puis d'élaborer une stratégie d'amélioration visant à répondre à nos attentes.

La performance d'une entreprise a un prix et on ne peut améliorer cette performance sans investir dans les Ressources Humaines, les processus de travail et les nouvelles technologies de l'information.

En réponse aux avancées technologiques et aux besoins d'optimisation des performances, les entreprises doivent faire face à de fréquents changements de procédures sur leur lieu de travail.

La capacité d'une entreprise à mettre en œuvre efficacement un changement est liée au développement et à la mise en œuvre d'une stratégie de changement efficace qui intègre à la fois les hommes et les processus.

La base de tout changement est la mise en place d'un management performant qui peut être résumé en trois mots : "Art de diriger".

Mis à part le concept d'art, qui renvoie aux comportements du manager et à son savoir-être, aussi essentiels que sa maîtrise méthodologique et technique des outils de direction, cette définition se contente de substituer un mot : "diriger" à un autre : "manager". Il est utile de mener une rapide étude des différentes écoles de management et des conceptions de l'efficacité sur lesquelles il repose.

Durant les dernières décennies, l'accent a été mis successivement sur les aspects organisationnels et relationnels du management.

Avant tout, le management est un état d'esprit : ouverture, écoute, dialogue, mais aussi volonté et ténacité dans la recherche de l'efficacité collective. Ainsi, il convient de dire que le point commun et identique entre les différentes écoles de management est la recherche perpétuelle de l'efficacité.

La différence réside dans l'approche de la théorie motivationnelle.

Dans l'histoire fascinante de l'évolution du management, nous citerons les trois approches qui ont marqué le monde :

- La pensée taylorienne,
- L'école des relations humaines,
- L'approche au management participatif.

1- La pensée taylorienne :

Elle repose fondamentalement sur une vision motivationnelle brutale : l'homme est rétif au travail, "il n'aime pas cela de naissance". Il est obligé de travailler pour gagner sa vie et satisfaire ses besoins de survie et de sécurité.

De nature, il recherche avant tout un maximum de rétribution pour un minimum de contribution.

Cette conception conduit logiquement à l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Quels que soient ses états d'âme, l'homme doit être pris dans un système où il n'aura guère le choix. Il devra effectuer sa tâche à l'intérieur d'une cadence. Cette tâche sera d'ailleurs le plus souvent une opération, un geste parcellaire visant la réalisation d'un produit donné.

2- L'école des relations humaines :

Cette pensée repose sur les expériences menées par Kurt LEWIN après la 2ème Guerre mondiale, reposant sur une autre approche motivationnelle.

Les salariés recherchent, certes, un maximum de rétribution par rapport à leur travail, mais aussi, un cadre de vie satisfaisant.

L'instinct grégaire prime ; l'homme ressent le besoin d'appartenance à un groupe, ayant une place et étant reconnu.

La communication, l'échange, les stimulations positives, la reconnaissance de ses efforts, la valorisation de ses capacités et la récompense du mérite sont autant de besoins fondamentaux que tout salarié doit trouver dans son travail. S'il les obtient, il augmentera de lui-même sa contribution aux résultats de l'entité et de l'entreprise auxquelles il appartient.

3- L'approche au management participatif :

Tout en confirmant les éléments apportés par l'Ecole des Relations Humaines, elle la poursuit et l'enrichit et ce, en référence aux thèses de F. HERZBERG qui soutient que l'homme aspire non seulement à la satisfaction de ses besoins primaires et d'appartenance mais aussi à son propre développement.

Ainsi, l'expression de soi, la réalisation de soi, le développement de son potentiel sont les seules voies royales de la maximisation de son efficacité individuelle. Il s'agit de la seule possibilité de vivre le travail non plus comme une contrainte mais comme un temps de vie permettant de sortir d'une fausse dialectique loisir-labeur.

De ce fait, il apparaît que pour la pensée taylorienne, l'homme travaille parce qu'il y est obligé, parce qu'il doit survivre, "il perd sa vie en la gagnant". Dans la vision de l'Ecole des Relations Humaines, il travaille par amour ou contre-dépendance vis-à-vis de son groupe et de son chef. Enfin, dans l'approche du management participatif, l'homme travaille parce qu'il aime ses activités et ses tâches qui sont sources d'enrichissement, d'expression et d'auto-réalisation.

M.D.

(*)Cadre à la Direction Communication et Stratégie d'Image / ACT / DG

Repères :

- Berthon (Bruno). *Gestion des personnes, pouvoir et loyauté dans l'entreprise - l'impact de la nouvelle économie*. Université de tous les savoirs, volume III. Paris, 2000.
- Leban (Raymond). *Le Management entre modèles et pratiques*. Université de tous les savoirs, volume III. Paris. 2002.
- Le Goff (Jean-Pierre). *Management et imaginaire social*. Université de tous les savoirs. volume III. Paris. 2002.
- Philippe Détrie. *L'entreprise durable*. Paris. Dunod. 2005
- Le Duff Robert . *Encyclopédie de la gestion et du management*. Paris. Dalloz, 1999.

La mise en place d'un service de médecine vétérinaire est intervenue depuis quelques années. Auparavant le contrôle en matière d'hygiène était assuré par une médecine du travail.

Depuis son installation, ce service spécialisé en la matière a pris en charge toutes les opérations tenant à assurer un service satisfaisant dans les structures réservées à la restauration des agents, et surtout veiller à la stricte application des dispositions législatives et réglementaires l'alimentation destinée à la consommation humaine d'ailleurs largement détaillées dans le cahier des charges.

En effet les activités de la restauration sont :
- assurées par des prestataires de services choisis selon la procédure d'appel d'offres.

La médecine vétérinaire intervient pour notamment veiller au respect de ces prescriptions légales et réglementaires par les prestataires de services.

Activités des médecins vétérinaires :

Elles sont organisées sous forme de contrôles et d'inspections ceux-ci concernant en principe toutes les cantines de la société.

Ils sont permanents et périodiques :

- Permanents au niveau des structures de l'administration centrale, Direction générale siège.
- Périodiques pour les installations des sites éloignés.

Celles-ci font l'objet de rapports réguliers adressés à la hiérarchie.

Les interventions ont pour but essentiel :

La mise en œuvre de contrôles efficaces qui permettent de suivre la traçabilité des denrées alimentaires et, en toutes circonstances, prendre les mesures nécessaires pour assurer une alimentation saine.

Les activités quotidiennes :

Elles concernent toutes les structures mais surtout celles relevant de la direction générale. Les opérations portent : sur tout le circuit emprunté par les denrées tel que précisé par le cahier des charges et notamment :

Aperçu sur le Rôle de la Médecine vétérinaire au sein de

SONATRACH



La médecine Vétérinaire au sein des structures de restauration de notre Société est une médecine de prévention ayant pour objectif la préservation de la santé des personnels.

- La réception des denrées alimentaires avec l'exigence du certificat de salubrité.

- L'inspection de l'état des véhicules de livraison, les conditions de transport des denrées dans le respect des conditions de préservation requises.

- Le contrôle de l'hygiène des locaux et des équipements servant à la conservation et à la préparation des repas (boucheries, chambres froides, salles de préparation et de cuisson...), inspection des lieux de stockage, avec respect des normes sanitaires (entrepôts distincts pour les produits divers pouvant altérer les denrées alimentaires).

- Le contrôle de l'hygiène vestimentaire et corporelle des personnels appelés à manipuler les denrées et qui exige une grande propreté afin d'éviter la contamination des aliments. Ces personnels doivent être soumis à des visites médicales périodiques prises en charge par le médecin du travail du siège.

Toutes les conditions mentionnées ci-dessus prévues par les textes doivent

être scrupuleusement respectées par les prestataires, ce qui est l'une des tâches principales du médecin vétérinaire. Ce dernier participe en outre aux travaux de la commission Hygiène et Sécurité du siège.

Conclusion

La médecine vétérinaire est une activité de prévention comme pour la médecine de travail. Elle tend à préserver la santé des agents.

Par conséquent et pour être efficace, elle doit intervenir dans un environnement favorable où son importance et son utilité sont reconnues.

Ces activités devraient par ailleurs être encouragées et renforcées en raison de l'importance des structures de la société et du nombre de personnes qui en bénéficient.

Dr AIT MESSAOUD
Dr BOUSHABA
ACT/ DGS

DEPART A LA RETRAITE

Réf:

- Loi 83 - 12 du 02 Juillet 1983.
- Loi 99- 03 du 22 mars 1999 modifiant et complétant la loi 83-12 du 02 juillet 1983.
- Décret législatif n° 94 - 10 du 26 Mai 1994.
- Ordonnance n°96 - 18 du 06 Juillet 1996.
- Ordonnance n°97 - 13 du 31 Mai 1997.
- Instruction interministérielle n° 64 du 24 juin 1996.
- Circulaire générale d'application des lois de la Sécurité Sociale n°01/MSAS du 10/11/91 - CCE: Titre VIII, Chapitre

1.4. PERIODES VALIDABLES

Pour les cas 1.1.1 - 1.1.2 - 1.1.3 - 1.1.4 - 1.1.5

Sont assimilées à des périodes de travail, en plus des périodes de travail ayant donné lieu au versement de cotisation à la Sécurité Sociale:

- Les périodes pendant lesquelles le travailleur a perçu les indemnités journalières des assurances maladies, maternité, accidents de travail et maladies professionnelles.
- Les périodes de congé légal payé.
- Toute période d'interruption de travail due à la maladie, lorsque

l'assuré a épuisé ses droits à indemnisation, à condition que l'incapacité physique de continuer ou de reprendre le travail soit reconnue par l'organisme de Sécurité Sociale.

- Les périodes de participation effective à la guerre de libération nationale (comptée en double).

- La période reconnue au titre de l'invalidité pour cause de participation à la lutte de libération nationale. Les cotisations de sécurité sociale des deux dernières périodes ci-dessus sont à la charge entière (parts employeur et employé) de la Société. (Cf. article 29 de la loi 83-12 du 02 juillet 1983).

- Les périodes de service national, de maintien ou de mobilisation dans le cadre de la réserve, dans le cas de départ à la retraite à l'âge de soixante (60) ans.

- Les périodes pendant lesquelles l'assuré a bénéficié d'une pension d'invalidité ou d'une rente d'accident du travail correspondant à un taux d'incapacité au moins égal à 50%.

- Les périodes de détachement en Algérie ou à l'étranger sur décision de la Société (Article 250 de la CCE) pour lesquelles le travailleur et la Société ont continué de verser les cotisations.

- Les périodes de formation pour lesquelles le travailleur et la Société ont versé les cotisations.

ABSENCES AVEC OU SANS PERTE DE REMUNERATION

CIRCULAIRE D'APPLICATION N° 6.06

Réf: CCE, articles 191 à 201.

PRINCIPE

La CCE dispose en ses articles 191 à 201 que le travailleur ne peut être rémunéré pour une période non travaillée, sauf dans certains cas bien précis et sous réserve de présentation de justificatifs.

1. ABSENCES SANS PERTE DE RÉMUNÉRATION

L'article 196 de la Convention Collective d'Entreprise énumère les seuls cas où le travailleur peut bénéficier d'autorisations d'absence sans perte de rémunération.

Ci-après sont décrits les cas nécessitant des éclaircissements :

1.1. Absences pour accomplissement de tâches liées à une représentation syndicale

La limite de ces absences est de dix (10) heures par mois. Ce crédit horaire peut être cumulé et réparti entre les représentants syndicaux d'une même unité.

Cette dernière mesure doit cependant obtenir l'aval des responsables habilités d'une part, et tenir compte des nécessités de service d'autre part, (cf. Accord Syndical en vigueur).

1.2. Absences pour activités sportives :

Dans le cadre des compétitions sportives inter unités ou inter entreprises nationales ou internationales, le travailleur affilié à une équipe sportive de l'Entreprise a droit à une absence sans perte de rémunération, dans la limite de cinq (05) jours dans l'année.

1.3. Réquisition du travailleur :

En cas de réquisition à la demande des autorités compétentes, pour des tâches d'intérêt national, le travailleur garde le bénéfice de sa rémunération.

1.4. Congés spéciaux rémunérés :

Sous réserve des justificatifs, les événements familiaux ci-dessous énumérés donnent droit à une absence sans perte de rémunération :

- Mariage du travailleur: trois (03) jours ouvrables,

- Mariage de l'un des descendants du travailleur : trois (03) jours ouvrables,

- Naissance d'un enfant du travailleur : trois (03) jours ouvrables, - Circoncision d'un enfant du travailleur : trois (03) jours ouvrables, (Ordonnance n°96-21 du 19 juillet 1996),

- Décès du conjoint ou de l'enfant du travailleur : cinq (05) jours ouvrables,

- Décès d'ascendants ou de collatéraux directs du travailleur ou de son conjoint : trois (03) jours ouvrables.

1.4.1. Congés de naissance

En cas de naissance de jumeaux ou plus, le congé spécial naissance reste de trois (03) jours ouvrables.

1.4.2. Congés de décès :

En cas de naissance d'un mort-né, le travailleur bénéficie à ce titre d'un congé spécial décès de descendant, soit cinq (05) jours ouvrables.

En cas de décès de plusieurs membres de la famille du travailleur, le congé spécial décès est cumulé selon les cas de décès prévus à l'article 197 de la CCE.

1.4.3. Délai de route :

Les congés spéciaux rémunérés peuvent, au besoin, donner lieu sur présentation de justificatifs, à un délai de route d'une durée maximum de quarante-huit (48) heures.

La durée du délai de route est laissée à l'appréciation des responsables habilités (cf. art. 200 de la CCE).

2. ABSENCES SPÉCIALES NON RÉMUNÉRÉES

Les absences spéciales non rémunérées prévues par l'article 199 de la Convention Collective d'Entreprise ne doivent pas dépasser vingt-quatre (24) demi-journées, non cumulables dans l'année.

Le travailleur qui en fait la demande ne peut en bénéficier qu'après accord écrit du responsable habilité.

La "Omra" même organisée par l'Entreprise, n'ouvre pas droit à une absence rémunérée.

Les choses de la culture et ses maux



M. Nedjai (*)

Face aux mots il y a les actes et derrière les mots il y a les choses essentielles de la vie. La parole convoité le verbe pour en savoir plus mais le verbe se conjugue au gré des circonstances. Le verbe est moins présent quand la raison n'est plus et volatil de surcroît pour ceux qui croient. Les mots font vivre des émotions mais ils ne sont pas sans conséquences, si ceux qui ont la parole enflamment les esprits. Les mots sont une arme à double tranchant, si on n'y croit pas on est perdu, et une fois perdu, on croit alors à n'importe quoi. Dans un sens ou dans un autre, la dérive est la même. Croire aveuglément est tout comme ne pas croire. Vous êtes maux

parmi tant de mots, une curiosité parmi tant d'objets inutiles et à la fois serviables, car nous sommes tous plus au moins utilisés et manipulés au su et à l'insu de notre regard.

Le faste des mots a ses *requiem* et ses victimes se comptent par millions depuis que les mots existent. Les incendiaires de l'esprit sont nombreux; hier comme aujourd'hui, nous assistons à l'inflammation des mots et rien n'échappe à leur emprise. Le siège du pouvoir réside dans les mots, mais le combat de l'homme contre le pouvoir doit être comme le combat de la mémoire contre l'oubli, car à défaut de mémoire nous cultivons la bêtise. J'ai

toujours détesté les hystéries collectives, la pensée de groupe et les grandes idéologies de masses même les plus avant-gardistes. Il y a dans ces théories une certaine servitude à vous ramollir le cerveau et à vous réduire en bête de somme.

Des concepts tel que le nationalisme affiché chez nous ont inhibé des générations de créateurs et rendu aveugles toutes les formes d'expression. Nous sommes passés du politique au polémique, du culturel au cultuel et de l'art au lard. Tout le monde est sous l'influence du discours ambiant, anachronique et réducteur, d'où l'émergence

de toute la pègre et à tous les niveaux. La conception du "parti unique" a fait que tout le monde pense de la même manière même dans les expressions les plus privilégiées de la culture: la littérature, le cinéma, le théâtre, la musique et les arts plastiques. Toutes ces expressions ont bien longtemps payé le tribut du populisme régnant. La déculturation et le mauvais goût ont atteint un niveau déconcertant.

Quand la politique s'en mêle, tout s'embrouille et s'assombrit, les premières victimes sont les hommes de culture et de savoir. En neutralisant les forces vives, la matière grise et ses contestatrices, tout se déteint pour prendre un ton uniforme où le discours unique devient la règle. Aucune discipline n'échappe à l'étau du système, de la culture officielle et ses aliénés à la cohorte administrative administrée. L'absurde se nourrit de ses bienfaiteurs, quant aux suivistes de la classe soi-disant élitiste, elle est le corps du délit par excellence, ce qui l'a discréditée jusqu'à nos jours. Le monde extérieur exige de nous des prises de position si nous ne voulons pas être tous victimes et à la fois coupables, car par le silence indirectement complice, nous contribuons à la dégénérescence du corps social.

Le syndrome du "fast-food" ou " du *così fan tutti* " (qui veut dire tout le monde fait pareil) fait ravage. Tout le monde pense de la même manière ! L'originalité n'a plus de place. Tout le monde s'est mis à la restauration rapide, tout le monde écrit et chante de la même manière, tout le monde peint de la même manière, etc.

Le plus grave dans cette histoire est que les gens intègres et honnêtes n'ont plus de places dans cette société stagnante. Rien ne semble changer ces habitudes et réflexes d'arriérés, le *big bazar* culturel continu avec ses braderies de pacotilles et occasionnelles, organisées ici et là pour se faire remarquer et distraire un public qui ne sait plus à quel saint se vouer. Le plus étonnant est de voir des intellectuels et des artistes parler avec la langue du politique et se perdre dans les méandres conjoncturels justifiant l'injustifiable, même quand ils parlent au nom du peuple, de la culture nationale et même de la peinture "authentique" algérienne. Quel délire ! Quelle prétention ! Voilà le prototype même de l'incohérence, à défaut

d'être une entité autonome, voire libre, il se noie dans la foule pour dire je suis.

J'assiste en tant qu'artiste à cette mascarade et aussi impuissant qu'un grand nombre de mes confrères, sans pouvoir changer quoi que ce soit. Nous vivons dans un monde parallèle où chacun est dans son coin, isolé et surtout marginalisé. Bien que l'art soit une aventure solitaire, nous ne pouvons vivre indifférents aux événements du monde qui nous entoure. La création artistique nous renvoie certes à l'unicité du caractère créatif, à une vision du monde, à une authenticité, à une originalité et à une vie hors du commun, mais elle engage aussi toute la sensibilité de l'être, elle respire l'émotion et se nourrit d'un monde propre à chaque artiste, à son milieu environnemental. Créer est aussi difficile que d'être libre, reprendre possession de soi, et atteindre un plus haut degré d'expression nécessite forcément des qualités exceptionnelles mais aussi un environnement plus au moins normal.

Il ne peut y avoir dans l'art autre chose que l'authenticité et la force créatrice. Toute création est régie par des lois propres à elle, elle ne peut cautionner des valeurs qui ne sont pas les siennes. La création artistique tout comme la création littéraire reflète un état d'esprit, une vision du monde et un challenge bien individuel pour se dévoiler d'abord à soi et en second lieu au monde. Peindre est un acte des plus intimes, une méditation avec soi et avec le monde extérieur mais en aucun cas un attribut à des idées soudoyées à un quelconque système politique, religieux, régionaliste ou nationaliste. Les règles de l'art sont l'art lui-même, chaque artiste a le secret personnel de découvrir à condition de bien chercher. Il n'y a guère d'artiste qui se limite exclusivement aujourd'hui à un seul genre artistique ou a un seul moyen technique. La profusion des moyens techniques et technologiques et les nouveaux moyens d'expression donnent à l'art de nouveaux horizons, de nouveaux territoires à conquérir.

On ne peut se limiter en tant que créateur à de seules références dans une parcelle limitée "physique et mentale" prétendre à une dimension plus grande, qui est l'art. Et combien l'art est supérieur à ces faux voyants et à ces tâcherons de tous les temps! Chaque œuvre est en quelque sorte contraire à l'attente, si elle se résume

à des détails et à des lieux communs; elle nourrit bien des choses cachées que seuls ceux qui l'ont trahi le savent.

L'œuvre d'art est une conquête de liberté elle libère ses serviteurs, mais elle enchaîne à jamais ses faussaires et ses consorts. Les lois compliquées de l'évolution et de la décadence de l'art ne se laissent pas toujours entrevoir, mais les lois, plus générales et plus simples du progrès humain, ne doivent permettre à qui que ce soit de se servir de l'établi pour freiner la nature des choses et du monde.

La nature humaine a ses mystères, mais chacun de nous reconnaît tôt au tard en son for intérieur que la chose n'est pas aussi facile, et qu'être ou ne pas être ne tient qu'à un fil, celui de se ranger d'un côté ou de l'autre. Il est clair que ceux qui ont tort redoutent toute atteinte à la tradition, aux conventions et aux normes établies. Ils savent pertinemment qu'ils soulèvent leurs propres sièges éjectables. Cette notion populiste, égalitariste nous pousse forcément vers la médiocrité, car la qualité a ses critères et la médiocrité aucune.

L'art se dérobe à toute classification, il échappe au temps et à la critique, il n'est pas mesurable dans son temps mais il a toujours refoulé l'imitation, car se dit art toute création et toute œuvre qui s'impose par la force de l'art par la conquête d'un nouveau territoire. L'art est transformable et nous avec. L'erreur est de ne pas voir le monde tel qu'il est, ni tel qu'il peut devenir, l'erreur est de se fonder sur l'illusion et la bêtise au détriment de toute vision originale et nouvelle. Il faut croire que dans cette parcelle de terre qui est la nôtre, nous ne connaissons de la vie que le passé et rien d'autre, hier comme aujourd'hui la cour des miracles existe et les bouffons règnent. En aucun cas cela veut dire que ce pays est dépourvu d'hommes de culture et de savoir, tout au contraire. Seulement l'environnement n'a jamais été propice à ces catégories. Oui, *Asinus asinum fricat* (l'âne frotte l'âne), et comme disait V. Hugo : « Dans les temps anciens, il y avait des ânes que la rencontre d'un ange faisait parler. De nos jours, il y a des hommes que la rencontre d'un génie fait braire. »

(*)M. N

Le rêve d'ensemble... !?

Allons vers le monde de la connaissance.
Détachons-nous du monde des choses,
Et tâchons de créer un **rêve d'ensemble**

Ce rêve tant caché dans les ténèbres
De notre oubli, par le monde des Humains
Que nous sommes !

Créons ensemble ce nouveau rêve ,
D'exister **ensemble** dans un seul
ensemble ,
Plein de **rêves communs**

Construisons ensemble un lendemain
Meilleur pour notre demeure : **Sonatrach**
L'immortelle des immortels

Par les belles œuvres de ses filles,
Et les aventures de ses fils
Au fin fond des déserts.

Regardons-nous en face des miroirs ;
Et faisons l'effort d'oublier
Les querelles d'un hier si lointain.

Otons les esprits du diable
De nos neurones
Et nettoions nos cœurs

Imitons les belles expériences
Et avançons ensemble
Vers la grande vision des sages .

Tâchons de libérer l'espace
De nos disques durs
Pour plus de créativité et de travail.

Remettons nos pendules à l'heure ,
De la modernité créatrice de valeurs
Et de rêves infinis ...

Essayons le monde des idées
Plein de rêves , plein de beauté ,
Plein de la bonté de croire et de donner.

Détachons-nous du monde des choses
Pour un laps de temps ,
Afin de s'inscrire dans une **logique**
de groupe

Passons à l'acte de faire
Quittons les quais d'attente
D'une gare **si refroidi par les bêtises**

D'un hier si lointain
D'une époque si révolue
Et d'un siècle **déjà archivé et périmé.**

Défiions le nouveau monde
Par nos actes au quotidien

Et l'amour de nos semblables

Passons la main
Aux nouveau venus
Afin d'éterniser notre mémoire collective

Partageons nos idées
Partageons nos expériences
Capitalisons les œuvres de nos
techniciens

Inscrivons-nous dans l'éternité
Tout en sachant notre destiné
D'être éphémères

Conjuguons nos efforts
Pour maintenir debout
Cette demeure nommée : **Sonatrach**

Cette si belle aventure
Crée un certain décembre 1963
Par des marins hors pair

Au milieu d'un océan glacial
Au début d'une époque
Plein, de rêves et d'idées

*A tous mes collègues du **Groupe sonatrach**
qui croient en ce **rêve d'ensemble** pour
demeurer ensemble afin d'affronter un
marché si résolu à éliminer les faibles...*

Rédigé le 22/11/2005 lors de la II ième
conférence sur la formation MEM :
" The corporate university "

(*)**A.TAMI**
Cadre RHU-AVAL-Arzew

La joie d'un retraité récipiendaire



Partir n'est pas forcément mourir un peu, comme voulait, si bien, nous le faire croire un certain auteur (Edmond Haraucourt) surtout si l'on part plein de bons souvenirs et de sentiments de satisfaction et de fierté.

Mes souvenirs de trente cinq années à la Sonatrach sont riches et variés ; ce sont en particulier ceux d'un jeune téméraire suivant son chemin de pèlerin, en quête d'un avenir périn et qui termine sa carrière, enthousiaste et serein.

Quant à ma fierté, elle est d'appartenir pour toujours à cette famille de pétroliers qui en tout temps et en toute circonstance a su triompher des grandes épreuves et relever les grands défis, tels que :

- la récupération et la prise en main du domaine minier algérien,
- la réalisation de grandes œuvres industrielles,
- la conquête de places pétrolières internationales.

Cette fierté a été couronnée par la cérémonie de salut organisée en mon honneur où l'émotion débordait et l'emportait même sur les plus résistants des cœurs.

En effet, grâce à cette cérémonie, mon départ à la retraite, je l'ai célébré avec joie, car mes amis venus me saluer m'ont apporté chaleur et réconfort et par

la présence de Mme Belkahla, de ses collaborateurs et de tout le personnel de RHU, auxquels se sont joints des amis de SPE, j'ai ressenti le soutien fort de la Sonatrach solidaire à laquelle je resterai attaché et toujours davantage fier.

Pourtant je ne suis ni poète, ni littéraire, mais les phrases tombent en vers, pour remercier mes pairs, qui, tel un récipiendaire, m'ont, en présence de mes amis, sœurs et frères, élevé au rang de dignitaire, pour rester à jamais lié à la Sonatrach, Société Pétrolière.

A mon tour de remercier mes amis, tous ceux venus à la cérémonie et tout le personnel de Sonatrach, à tous les niveaux (cadres dirigeants, cadres, maîtrise et ouvriers) et en tout lieu (sur les chantiers, dans les usines ou les bureaux) de vous souhaiter longue vie, pleins succès professionnels et de grandes réussites sociales.

Le 1er février 2006

**Mohamed Ameziane
DAHMANI**

Pour M. DAHMANI

Le départ à la retraite
Il faut en faire une fête
Car une nouvelle vie commence
Pour toi, tes amis, sont heureux d'avance

Tous ceux qui ont partagé ton labeur
Tant d'années, heures ! après heures
Sont aujourd'hui réunies près de toi
Pour te saluer mieux qu'autre fois

La retraite, DAHMANI, ce n'est que du bon temps
Une vie de fleures qui se nomme printemps.

Mme. AZOUAOU



Espace Lecteur

Comportements et compétences.

Il est tout à fait clair que le comportement individuel est tributaire de :

- 1- l'inné
- 2- l'acquis au niveau de la micro et macro société
- 3- l'environnement immédiat

N'a-t-on pas, à maintes reprises, rencontré ou entendu parler de personnes qui étaient considérées comme *"Habssine"*, à l'arrêt, comme on dit chez nous, dans un environnement donné mais qui sont devenues des lumières ailleurs ? Les exemples ne manquent pas ... !

Et le contraire est aussi vrai.... **Matsushita** en chair et en os peut changer de comportement s'il est contraint de se déplacer vers un environnement autre que celui qui lui a permis d'être ce qu'il est. S'il refuse, il n'aura que deux choix à sa portée : quitter ou s'isoler ; dans les deux cas, ça diminuera de son statut connu par tous.

Parler de *"comportement"* ne peut être traité, à notre sens, que dans une approche systémique. On a beau avoir de bonnes qualités innées, des comportements exemplaires acquis au premier stade de notre vie, si l'environnement ne s'y prête guère, on ne peut que s'incliner devant l'existant. C'est ainsi que deux choix s'ouvrent devant nous : l'adaptation ou la résistance.

L'adaptation, c'est *"le faire avec"* sans pour autant *"dénaturer"* ce que nous possédons et la résistance, c'est résister à *"la tentation"* de *"se médiocriser"*. Le comportement, est donc tributaire

la plupart du temps de l'environnement. Et c'est ainsi qu'une compétence, aussi parfaite soit-elle, : *"Matsushita"* en personne ne peut donner de résultat escompté que s'il y'a cet environnement *"exemplaire"* qui l'a *"fabriqué"*.

La compétence, elle, c'est cette capacité de répondre aux problèmes de tous les jours. C'est la mobilisation de tous les savoir, savoir-faire et savoir être pour répondre convenablement aux difficultés posées dans le milieu de travail ou ailleurs. Elle est tributaire de l'accumulation des expériences et des routines ; on ne peut être compétent sans rien faire ou rien avoir fait dans notre vie professionnelle ou autre...

C'est pour cette raison qu'actuellement les cabinets de recrutement concentrent tous leurs questions sur ce qu'a fait le candidat et sur ce qu'il compte faire s'il est retenu pour le poste.

Il y'a aussi la méthode *d'assestement center*, qui cerne le comportement et tout ce qui s'ensuit durant l'exercice et en direct.

Et c'est pour cela que le monde occidental a pris les cieux de la modernité. *"Qu'importe la couleur du chat, pourvu qu'il attrape la souris"*, disent les Chinois. C'est la valeur ajoutée qui compte pour une entrepriseC'est le candidat le mieux *"fourni"* en potentialités et en compétences cognitives, techniques qui passe et qu'importent sa nationalité et sa race.

Enfin, sachant que la valeur d'une organisation ou d'une entreprise n'est

pas du tout son capital financier ou les mines qu'elle possède mais sa ressource humaine, c'est-à-dire les compétences de ses acteurs, ces compétences doivent être le moteur du changement, de la valeur ajoutée par leurs comportements exemplaires à l'égard de leur entreprise.

A quoi bon avoir des procédures de travail, des politiques RH et à quoi bon avoir un top management d'une haute qualité si l'opérationnel est détaché de la locomotive.

L'excellence vient toujours de cette magie ou de cette combinaison magique entre le sommet et la base...sans synergie, point de démarrage...

Un dernier mot ...Il est fréquent d'entendre parler de réactivité en RH mais il est très rare de parler de pro-activité. Or une vraie compétence, ce n'est pas celle qui a tant accompli mais celle qui en plus de ce qu'elle a pu accomplir, s'inscrit dans le futur par sa pro-activité....

Elle est prête à affronter d'autres défis pour le bien-être de son entreprise.

Soyons donc pro-actifs...

A.TAMI

Cadre RHU-AVAL-Arzew