

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales



Mémoire de Fin de Cycle

En Vue de l'obtention du Diplôme de Master en Science Commerciale
Spécialité : Management Marketing.

Sujet

L'impact des programmes de formation sur la
satisfaction des salariés.
CAS : SONELGAZ / la direction régionale de
production Hassi Messoud.

Réalisé par :

DIAL Thafsouth

Dirigé par :

M^r ARAB .A

Jury composé de :

Président : M^r SEDDIKI Abderrahmane ; MAA .UMMTO

Rapporteur M^r ARAB Abdellah ; MCA .UMMTO

Examineur: M^r BENBOUZID Bader-eddine; MAA .UMMTO

2022/2023

Remerciements

Nous tenons, en premier lieu, à rendre grâce à Dieu le tout puissant de nous avoir donné la force et la patience pour achever ce travail.

A notre encadreur Mr. ARAB recevez notre grande reconnaissance pour votre disponibilité, son suivi, son assistance malgré toutes ses obligations professionnelles et qui a su nous fournir un précieux support intellectuel et moral. Les remerciements exprimés ici ne seront jamais à la hauteur de votre implication dans ce travail. Soyez assuré, de tout notre respect et notre profonde gratitude.

Nous tenons, également, à remercier chaleureusement la chef de service de la formation et développement de **D.R.P.H.M** de l'entreprise **SONELGAZ**, Mr **BEDOUI**, qui nous a cordialement accueillis, qui a été d'une amabilité sans réserve et sans lequel rien n'aurait été possible.

Par ailleurs, nous remercions M.BATACHE le chef de spécialité « Marketing Management » de l'UMMTO, grâce au quel nous avons pu acquérir de solides connaissances en notre spécialité et une formation de qualité.

Nous vous présentons nos plus sincères remerciements pour votre disponibilité, votre patience et votre générosité.

Cordialement...

Dédicaces

A la mémoire de ma Grande mère bien aimé « Ourdia ». Tu es toujours présente dans mon esprit et dans mon cœur. Que ton âme repose en paix.

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur, Maman que j'adore.

A mon exemple éternel, mon soutien moral, et ma source de joie, et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que dieu te garde pour moi, à toi mon Père.

A mon cher frère et ma chère sœur, que Dieu vous garde pour moi.

A Ghiles et Mélina, merci pour votre soutien plus que précieux dans les moments difficiles.

A tous les membres de Ma famille.

A toute personne qui occupe une place dans mon cœur.

A vous tous je dédie ce modeste travail.

La liste des figures :

- Figure (01) : la pyramide de Maslow. -----	17
- Figure(02) :le processus du plan de formation. -----	43
- Figure(03) : présentation de la classification des filiales de S.O.N.E.L.G.Z -----	50
- Figure(04) : présentation de l'organigramme de la D.R.P.H.M. -----	52
- Figure(05) : présentation de l'organigramme du département ressource humaine. -----	54
- Figure(06) : l'organigramme du plan de formation de la D.R.H.M. -----	59
- Figure(07) : représentation de l'échantillon selon le genre. -----	63
- Figure (08) : représentation de l'échantillon selon l'âge. -----	65
- Figure (09) : représentation de l'échantillon selon l'expérience.-----	67
- Figure (10) : représentation de l'échantillon selon le domaine d'activité. -----	69
- Figure (11) : représentation de l'échantillon selon les agents qui ont bénéficié d'une formation. -----	71
- Figure (12) : représentation de l'échantillon selon le nombre de fois qu'ils sont partis en formation. -----	73
- Figure (13) : représentation de l'échantillon selon la nature de la formation. -----	75
- Figure (14) : représentation de l'échantillon selon le type de formation. -----	77
- Figure (15) : représentation de l'échantillon selon la durée de la formation. -----	79
- Figure (16) : représentation de l'échantillon selon l'atmosphère au travail après l'exécution du programme de formation. -----	81
- Figure (17) : représentation de l'échantillon selon épanouissement au travail après la formation. -----	83
- Figure (18) : représentation de l'échantillon selon leurs sentiments à l'issu de la formation-----	85
- Figure (19) : représentation de l'échantillon selon ce qu'ils ont bénéficié de la formation---	87
- Figure (20) : représentation de l'échantillon selon l'amélioration de leurs niveaux après la formation. -----	89
- Figure(21) : représentation de l'échantillon selon la base de sélection à la formation. -----	91
- Figure (22) : représentation de l'échantillon selon perception sur la formation. -----	93
- Figure (23) : représentation de l'échantillon selon l'accessibilité à la formation. -----	95

Liste des tableaux :

- **Tableau(01)** : les écoles de formation en collaboration avec la D.R.P.H.M. -----61
- **Tableau(02)** : représentation de l'échantillon par genre. -----63
- **Tableau(03)** : représentation de l'échantillon par âge. -----65
- **Tableau(04)** : représentation de l'échantillon selon l'expérience. -----67
- **Tableau(05)** : représentation de l'échantillon selon le domaine d'activité.-----69
- **Tableau(06)** : représentation de l'échantillon selon les agents qui ont bénéficié d'une formation. ----- 71
- **Tableau(07)** : représentation de l'échantillon selon le nombre de fois qu'ils sont partis en formation. -----73
- **Tableau(08)** : représentation de l'échantillon selon la nature de la formation.-----75
- **Tableau(09)** : représentation de l'échantillon selon le type de formation. -----77
- **Tableau(10)** : représentation de l'échantillon selon la durée de la formation. -----79
- **Le tableau (11)** :représentation l'atmosphère au travail après l'exécution du programme de formation selon l'échantillon. -----81
- **Tableau(12)** : représentation de l'échantillon selon leurs sentiments à l'issu de la formation. -----83
- **Tableau(13)** : représentation de l'échantillon selon leurs épanouissements au travail. -----85
- **Tableau(14)** : représentation de l'échantillon selon ce qu'ils ont bénéficié des formations. -87
- **Tableau(15)** : représentation de l'échantillon selon l'amélioration de leurs niveaux après la formation. -----89
- **Tableau(16)** : représentation de l'échantillon selon la base de sélection à la formation. -----92
- **Tableau(17)** : représentation de l'échantillon selon leurs perceptions de la formation. -----93
- **Tableau(18)** : représentation de l'échantillon selon l'accessibilité à la formation. -----65

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
D.R.P.H.M	Direction région de production Hassi Messoud.
DRH	Direction des ressources humaines.
EGA	électricité et Gaz d'Algérie.
GRH	Gestion des ressources humaines.
GRTE	Gestionnaire réseau de transport électricité.
GRTG	Gestionnaire réseau de transport gaz.
OS	Opérateur du système électrique.
Rh	Ressource humaine.
SDC	La société de distribution de l'électricité et du gaz.
SKTM	Sharikat kahraba wa taket moutadjadida.
SONELGAZ	Société nationale de l'électricité et du gaz
SPA	Société par action.
SPE	Société de production électricité.

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre (01) : La motivation des ressources humaines.	
Introduction au chapitre	05
Section(01) : Aperçu sur le marketing des ressources humaines.	06
Section(02) : Les principales théories de la motivation et sa typologie.	14
Section(03) : Les politiques de motivation dans les entreprises.	23
Conclusion du chapitre.	27
Chapitre(02) : La place de la formation dans la motivation des ressources humaines	
Introduction du chapitre :	28
Section(01) : La formation : aspect conceptuel.	29
Section(02) : La politique de la formation.	37
Section(03) :L’impact de la motivation sur la formation.	45
Conclusion du chapitre :	47
Chapitre(03) : L’impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M	
Introduction au chapitre :	48
Section(01) : Présentation de l’organisme d’accueil SONELGAZ/ D.R.P.H.M, et de l’enquête.	49
Section(02) : La politique de formation de SONELGAZ/ D.R.P.H.M.	55
Section(03) : Analyse et interprétation des résultats.	57
Conclusion du chapitre	96
Conclusion générale	98

Introduction générale

Bien que le capital financier soit incontestablement précieux, il ne peut en aucun cas rivaliser avec la richesse que représentent le savoir, les compétences, les attitudes et le potentiel du personnel au sein d'une organisation. C'est dans ce contexte que les ressources humaines ont acquis une dimension stratégique significative.

La gestion des ressources humaines doit définir sa mission principale : non seulement attirer des talents de qualité, mais aussi les maintenir, les développer et les encadrer pour répondre aux besoins de l'entreprise. Cela a conduit à une transformation de la relation entre l'entreprise et ses employés, adoptant une approche nouvelle qui assimile l'entreprise à un fournisseur de services pour ses employés internes et traite ces derniers comme des clients.

Dans cet environnement en constante évolution, la maîtrise des concepts du marketing des ressources humaines est devenue essentielle pour les entreprises à la recherche de pratiques innovantes leur permettant d'attirer, d'intégrer, de retenir et de fidéliser les meilleurs candidats, répondant ainsi à l'une de leurs préoccupations majeures.

La motivation, considérée comme un élément clé de la réussite en entreprise, revêt une importance cruciale. Les entreprises doivent intervenir pour aider les individus à définir leurs attentes et à identifier les leviers de motivation qui les animent.

La formation, selon la plupart des acteurs, englobe l'ensemble des actions visant à préparer individus et groupes à accomplir avec compétence leurs tâches actuelles et futures. Elle représente donc un investissement stratégique majeur et un vecteur privilégié pour le développement des compétences et des qualifications des travailleurs.

Enfin, la satisfaction au travail est un concept omniprésent dans le domaine de la gestion et figure parmi les concepts les plus étudiés en gestion des ressources humaines. De nombreuses études ont été menées sur ce sujet, depuis les travaux fondateurs de l'école des relations humaines, notamment ceux d'Herzberg en 1966 et de Locke en 1969.

1- Objet de la recherche :

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, notre objectif est d'analyser l'influence de la formation sur la satisfaction des employés au sein d'une entreprise en Algérie, en se concentrant sur la **SONELGAZ** et plus particulièrement sur la direction régionale de production de HASSI MESSOUD en tant que terrain d'étude. Nous croyons que cette recherche revêt une importance à la fois théorique et pratique.

Sur le plan théorique, nous cherchons à approfondir la compréhension des concepts liés à notre problématique en effectuant une revue de la littérature et en recueillant des informations auprès des bibliothèques universitaires.

Sur le plan pratique (empirique), notre étude apporte des éclaircissements sur le lien entre la formation et la satisfaction des employés en utilisant des entretiens semi-directifs ainsi qu'un questionnaire.

2- Problématique de recherche :

À mesure que la gestion des ressources humaines « Rh » s'est développée, attribuant ainsi une importance stratégique au capital humain, les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans la croissance des entreprises. En retour de leur contribution, les employés exigent d'être reconnus, écoutés et motivés. Cette évolution transforme la relation traditionnelle entre l'entreprise et ses employés en une nouvelle approche où l'entreprise se comporte envers ses employés comme si ce sont des clients internes.

Notre question de recherche fondamentale s'énonce ainsi :

« Les programmes de formation au sein de la D.R.P.H.M ont-ils un impact sur la satisfaction des salariés au travail ? »

Au-delà de cette question centrale, nous explorerons les trois questions secondaires suivantes :

- Qu'impliquent réellement la formation et son processus ?
- Comment se déroule le processus de formation au sein de la Direction Régionale de Production de HASSI MESSOUD (**D.R.P.H.M**) ?
- De quelle manière peut-on évaluer la satisfaction des salariés au sein de la **D.R.P.H.M** ?

3- La démarche méthodologique :

Pour concrétiser cette étude, nous avons adopté une approche méthodologique structurée autour de deux axes principaux :

- **Revue de la littérature** : Dans le cadre de cette recherche, nous nous appuyons sur la littérature existante dans le domaine de la gestion des ressources humaines, en particulier en ce qui concerne le marketing des ressources humaines.
- **Étude pratique (empirique)**: Notre deuxième volet méthodologique vise à examiner de manière empirique la réalité pratique de la formation au sein des entreprises en Algérie, ainsi que son impact sur la satisfaction des salariés au travail. Pour cela, nous collecterons des données auprès de la Direction Régionale de Production de HASSI MESSOUD (**D.R.P.H.M**) en utilisant une approche mixte, basée sur enquête qualitative et quantitative, en combinant à la fois des entretiens semi-directifs et un questionnaire.

Cette bifurcation méthodologique que nous avons adoptée se révèle cruciale pour l'approfondissement de notre compréhension des questions relatives à la formation et à la satisfaction des employés. D'un côté, notre exploration théorique à travers la revue de la littérature nous permettra de saisir les concepts, les modèles et les tendances actuelles en matière de marketing des ressources humaines. Elle nous offrira un socle théorique solide à partir duquel nous pourrions analyser et interpréter les résultats de notre étude empirique.

D'un autre côté, les études déjà menées au sein de la Direction Régionale de Production de HASSI MESSOUD (**D.R.P.H.M**) se positionne comme une pièce maîtresse de notre démarche méthodologique. En nous plongeant directement dans l'environnement de l'entreprise, elle nous permettra d'observer de manière concrète comment la formation est mise en pratique au sein d'une entreprise algérienne. Grâce à des entretiens en profondeur et à un questionnaire structuré, nous recueillerons des données pertinentes et représentatives, nous fournissant un aperçu précis des perceptions et des expériences des employés en ce qui concerne la formation et son impact sur leur satisfaction au travail.

En conjuguant ces deux approches, nous espérons pouvoir éclairer de manière exhaustive la relation complexe entre la formation et la satisfaction des employés, en apportant à la fois une perspective théorique enrichissante et des données tangibles issues du contexte spécifique de la **D.R.P.H.M**. Cette démarche holistique nous aidera à répondre de manière nuancée à notre problématique de recherche et à formuler des recommandations pertinentes pour les pratiques en matière de gestion des ressources humaines dans le contexte algérien.

4- Le plan du travail :

Nous avons élaboré notre plan de recherche de manière à offrir une structure claire et équilibrée. Il se divise en deux grandes parties pour mieux appréhender les différentes dimensions de notre sujet.

La première partie de notre travail se concentre sur les aspects théoriques du sujet que nous abordons. Elle se déploie à travers les deux premiers chapitres subdivisés en trois sections distinctes.

Le premier chapitre expose les bases conceptuelles et les fondements théoriques en rapport avec notre thème de recherche. À travers ses sections, il pose les jalons essentiels pour comprendre le contexte et les enjeux de la formation et de la satisfaction des employés.

Le deuxième chapitre poursuit notre exploration théorique en se penchant sur des approches, des modèles, et des cadres de gestion des ressources humaines liés à la satisfaction des salariés. Les sections de ce chapitre éclairent davantage notre compréhension des pratiques actuelles dans ce domaine.

La seconde partie de notre recherche est dédiée à la présentation des résultats de notre enquête empirique qui se penche sur l'impact des programmes de formation sur la satisfaction des employés. Ce troisième chapitre, structuré en trois sections, constitue le cœur de notre démarche empirique. Il offre un aperçu approfondi des données collectées, de nos méthodes d'analyse et des conclusions tirées de cette investigation.

Ce découpage en chapitres et sections assure une progression logique et organisée dans notre travail, permettant une exploration exhaustive et approfondie du sujet tout en facilitant la compréhension de notre méthodologie et de nos résultats.

Chapitre(01) :
La motivation des
ressources humaines

Introduction :

Historiquement, les méthodes du marketing ont été utilisées pour vendre des produits et service destiné au grand public tel que le marketing bancaire, marketing touristique, marketing des assurances...

Au cours des dernières décennies, l'application du marketing s'est davantage étendue pour toucher la gestion des ressources humaines. En effet la fonction Rh a connu de profondes mutations, ainsi on est passé d'une simple fonction de gestion administrative du personnel à une fonction essentielle dans l'entreprise.

Ces nombreuses mutations et défis rejaillissent sur leurs pratiques. Enjeux de performance et de compétitivité, les politiques Ressources Humaines des entreprises doivent anticiper ces transformations pour conserver les talents et en attirer de nouveaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques et de nouvelles pratiques comme celle du marketing. Pour **PERETTI. J-M**¹, il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines. Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter.

Dans ce chapitre, qui sera consacré aux aspects théoriques de notre travail de recherche, nous allons d'abord présenter les principaux concepts du marketing des ressources humaines, puis nous allons présenter les principales théories et politiques de motivation de salariés au travail, qui sont le sujet de notre travail de recherche.

¹ PERETTI.J-M, « *ressources humaines et gestion des personnes* », 8e édition, édition Vuibert, Paris, 2012.

Section(01) : Marketing des ressources humaines.

Le concept du marketing ressources humaines ne cesse de gagner du terrain, que ce soit dans les milieux académiques, ou dans les sphères professionnelles. La littérature renvoie l'ouverture de la réflexion sur le marketing RH aux années 1980, qui est une nouvelle discipline qui relie deux domaines différents.

1.1 Définition du marketing :

Le marketing est traditionnellement défini comme un ensemble de techniques visant à promouvoir dans un contexte concurrentiel des produits et des services auprès d'une clientèle cible. Il vise donc à augmenter la notoriété du produit, du service ou même de la marque, à stimuler l'intention d'achat et à fidéliser la clientèle.

LENDREDIE et **LINDON** présentent le marketing en tant qu' « *ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs* ». ¹

Selon Philip **Kotler**, le marketing « *est l'ensemble des techniques et études d'applications qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commerciale aux besoins ainsi déterminés* » ². Nous sommes à priori bien loin des ressources humaines et pourtant le contexte économique, démographique, politique, social et même moral qui n'a plus rien avoir avec celui des « Trente glorieuses », ni avec celui des années « calamiteuses » rend indispensable la suppression des frontières entre les directions. Nous entrons dans l'ère de la complexité.

1.2 Cadre théorique des ressources humaines :**1.2.1 La définition de la gestion des ressources humaines :**

La Gestion des Ressources Humaines est l'ensemble des aspects effectués dans une organisation qui permettent d'administrer, de mobiliser et de développer le potentiel humain pour disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité.

La Gestion des Ressources Humaines peut être définie comme suit : « *c'est une pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise, elle rassemble des activités ayant*

¹ LENDREDIE et LINDON, Mercator, « *théorie et pratique marketing* », 6ème édition, Dalloz, Paris, 2000, p3.

² KOTLER.P et DUBOIS.B, Marceau, « *marketing et management* », 11ème édition, Pearson Education, Paris, 2003, p56-57.

un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation ,et aussi une discipline des science sociale qui aide à créer et mobiliser des savoirs utile et nécessaire pour faire face aux problèmes liés à la régulation du travail dans l'organisation ».¹

« La Gestion des Ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.,) etc. des activités (recrutement, etc.) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation ».²

1.2.2 L'évolution de la fonction Rh :

La fonction ressources humaines a connue plusieurs bouleversements sous l'effet de plusieurs facteurs internes et externes aux organisations. Elle est confrontée aujourd'hui à de nouveaux enjeux et défis justifiant l'adoption d'une nouvelle approche managériale et exigeant de nouveau mode d'action. Nous présentons dans ce qui suit un bref aperçu historique de l'évolution de la gestion de personnel vers la gestion des ressources humaines et les nouveaux enjeux de la fonction RH.³

1.2.3 Les fonctions de la GRH :

La Gestion des ressources humaines a pour principales fonction :

- **La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences :**« *La gestion prévisionnelle du personnel est un outil de la gestion des ressources humaines .elle consiste de la projection pour le moyen et le long terme, des besoins et des ressources du personnel d'une organisation » ;⁴*
- **Le recrutement des salariés :** On définit généralement le recrutement comme l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés, de telle sorte que celle-ci puis choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles. Cependant, le recrutement doit également répondre aux divers besoins des candidats. En d'autres mots, le recrutement n'a pas uniquement pour objectif d'attirer des individus qualifiés, il vise également à la garder dans l'organisation une fois qu'ils ont été embauchés.

¹ CADIN, L, et autre, « *gestion des ressources humaines* », édition Dunod, Paris, 2000, p 04.

² SEKIAU, BLONDIN et all, « *Gestion des Ressources Humaines* » édition de Boeck, Bruxelles, 2007 p 10.

³ ASLI. Amina « *le marketing RH : une nouvelle approche de GRH* » enseignante-chercheure à l'École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) de Settat, Université Hassan1, Maroc 2018, disponible en PDF.

⁴ CHIMON L, DOLAN, TANIA Saba, « *La gestion des ressources humaines*», 3eme édition, éditions du renouveau, 2002, P 188

- **La rémunération du personnel:** C'est un coût pour l'entreprise (on parle de charges de personnel) ; mais c'est en même temps un facteur de motivation pour le salarié ;¹
Le salaire est donc l'équilibre résultant de ces deux forces : à la hausse pour le salarié, à la baisse pour l'entreprise.
La rémunération ne se limite pas au salaire fixe : une partie du salaire peut dépendre des performances du salarié (partie variable).
- **La formation :**La formation consiste à mettre à niveau le travailleur pour répondre aux exigences de son poste de travail.

1.3 Le mariage entre le marketing et la gestion des ressources humaines :

Au fil des années et des évolutions, de nouveaux concepts apparaissent, comme le « Marketing RH », une harmonisation de termes inattendus auquel personne n'aurait pensé il y a quelques années. Le mot. « Marketing » n'est pas un mot véritablement attirant et son origine anglo-saxonne n'aide pas non plus. En effet ce mot rappelle l'univers de consommation et le rapport de manipulation envers le client, dans ce sens « *Le mot marketing évoque encore trop souvent les techniques utilisées par la publicité pour faire consommer tel produit ou tel service à des consommateurs réputés sinon manipulés, des mains influencées pour acheter quelque chose dont ils auraient pu se passer* ». ²

Parler de marketing RH est de plus en plus fréquent, et au survoler des bénéfices assurés par cette nouvelle approche des ressources humaines, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à y recourir. Jusqu'à il y a peu, les RH restaient cantonnées à une mission de

Support mais aussi à des compétences administratives. La gestion du personnel résidait plus dans une organisation du capital humain, depuis le recrutement jusqu'à la formation.

Mission indissociable de la bonne marche de l'entreprise, les RH pouvaient alors être considérées comme une charge incompressible. Avec le marketing RH, il ne s'agit plus de subir la gestion de personnel, mais au contraire de s'en servir pour communiquer auprès des salariés de l'entreprise elle-même mais aussi du monde extérieur.

¹ CHAMINADE.B, « *Guide pratique RH et compétences* », Édition Afnor, Paris, 2008, p.8-12.

²LIGER.P, « *marketing RH-4ème édition Comment devenir un employeur attractif* », édition Dunod, Paris, 2016, p.40-42.

1.4 La définition du marketing Rh :

Philippe Liger définit le marketing Rh comme « une nouvelle approche de la relation salarié / entreprise » qui consiste à considérer les collaborateurs ou les candidats comme des clients, au sens noble du terme.

Pour lui, il s'agit d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour :

- Attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer ;
- Fidéliser des collaborateurs impliqués.

Pour **PANCZUCK.S** et **POINT.S**, le marketing Rh se définit comme un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketings adaptés aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, fidéliser et se renouveler.¹

Le marketing Rh doit ainsi aider les DRH à optimiser leur recrutement, fidéliser les salariés, et enrichir la relation de l'entreprise avec l'environnement extérieur.

1.5 L'objectif du marketing Rh :

L'objectif du marketing Rh est :

- De développer une relation durable et individualisée avec les salariés ;
- De rendre l'entreprise attractive ;
- De créer une marque employeur ;
- Créer un échange bénéfique entre les salariés et l'entreprise ;
- Renforcer la dynamique d'engagement et la satisfaction des salariés ;
- De permettre à l'entreprise d'attirer les meilleurs talents et de conserver ses meilleures compétences.

1.6 La stratégie marketing en Rh :

La stratégie marketing en Rh est un processus qui se découle sur plusieurs étapes, à savoir :²

1.6.1 Le diagnostic préliminaire :

C'est la première étape à faire et qui consiste à détecter les dysfonctionnements qui se trouvent en interne, ce qui pourra permettre à l'entreprise d'avoir une idée sur le climat social qui règne à l'intérieur, qui sera à l'origine de la continuité ou du départ des salariés, et de s'interroger sur les attentes vis-à-vis de l'entreprise.

¹PANCZUCK.S., POINT.S, « *Enjeux et outils du marketing RH* », Eyrolles, Paris, 2008.

²AMARAI Salah, MOKHEFI Amine « *la démarche marketing des ressources humaines* », 2018, P07-08 s

En même temps, l'entreprise devra recenser d'une part les facteurs qui motivent les salariés pour servir de base à un environnement fidélisant, et d'autre part les facteurs qui démotivent les salariés pour les prendre en considération afin d'éviter une baisse dans la productivité.

1.6.2 Segmentation et ciblage de Rh:

Une fois le diagnostic terminé, l'entreprise procède à une stratégie de différenciation de son offre Rh en réalisant une étude de marché et en ayant recours à une segmentation judicieuse et pertinente de l'ensemble des employés.

L'étude interne aura pour objectif d'avoir une idée sur les besoins et les attentes des salariés, tandis que l'étude externe aura comme but d'attirer les meilleurs talents et bâtir une image employeur.

La segmentation en marketing Rh, permet à l'entreprise au DRH de dégager des groupes homogènes afin d'appliquer un plan marketing adopté aux attentes.

Une fois la segmentation terminée, l'entreprise cible en concentrant toute son énergie sur les segments qui lui sont favorables, autrement dit les talents qu'elle cherche à les attirer conserver et fidéliser via des actions Rh appropriées.

Ces deux techniques la segmentation et le ciblage permettent à l'entreprise de concevoir une formule stratégique combinant mes quatre variables marketing appliquées au management des salariés pour avoir un marketing mix Rh.

1.6.3 Le marketing mix Rh :

Il s'agit à ce stade d'une réflexion de prendre des décisions sur l'offre ressources humaines, le prix de la prestation Rh, la mise en place d'une politique de distribution appropriée et d'une politique de communication efficace et adaptée. Cela s'effectue en tenant compte de différents paramètres, à savoir :

- **Élaborer une offre ressources humaines adaptée et évolutive :**

Selon **A. Assli**¹, Après avoir bien compris son marché, segmenté et ciblé, la fonction RH doit définir son positionnement Rh et son offre de prestations compte tenu des attentes de ses clients. L'offre Rh constitue le premier pilier du marketing mix et sa qualité dépend essentiellement de sa capacité à satisfaire les clients ciblés.

¹Assli .A. et Baakil .D. « *le marketing RH : une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines*», maroc, p 11.

La pratique du marketing Rh ne signifie pas de vouloir fidéliser tous les membres de l'organisation de la même façon, pas plus que fidéliser ne signifie d'empêcher tous les employés de l'entreprise de partir à tout prix, ni garder n'importe qui par n'importe quel moyen et le plus longtemps possible. Il faut chercher à atteindre une satisfaction individualisée et une fidélisation personnalisée des salariés à travers une politique de différenciation de l'offre Rh adressée à chaque collaborateur, c'est-à-dire, une sorte de marketing personnalisé (one to one).

Toutes les caractéristiques personnelles des salariés doivent être prises en compte pour concevoir des offres différenciées, sur mesure, adaptées à leurs aspirations, attentes et besoins spécifiques. Cette pratique s'impose davantage en cas d'un management interculturel d'une entreprise internationalisée.

La conception de l'offre Rh ne doit pas être figée ; elle doit s'inscrire dans la logique d'avant-vente et d'après-vente, l'entreprise doit rester à l'écoute de ses salariés d'une manière permanente.

Deux catégories de prestations peuvent être distinguées. La première catégorie est composée de prestations standards et regroupe les prestations de base (gestion administrative), les prestations obligatoires ainsi que les activités liées au passage des employés dans l'organisation. La deuxième catégorie de prestations qu'on pourrait qualifier d'optionnelle permet de différencier l'offre Rh par cible. Une fois l'offre élaborée, il est crucial de la rendre attractive et séduisante auprès de la cible afin de lui garantir un positionnement de choix.

▪ **Le prix d'une prestation ressources humaines :**

En marketing, trois éléments sont habituellement pris en compte pour la détermination du prix : la demande, les coûts et la concurrence. Étant en relation d'échange, c'est le client qui paye le prix en contrepartie d'un produit ou d'un service à l'entreprise. En marketing Rh, le prix présente la particularité d'être payé par un tiers (la direction) et non par l'individu bénéficiaire de la prestation. D'ailleurs peu de salariés sont informés du prix des différentes prestations Rh. La notion de prix en marketing Rh est assez complexe et fait intervenir trois acteurs : le vendeur ou le développeur (la DRH), le payeur (généralement la direction) et l'utilisateur (l'employé actuel ou potentiel, établissement externe...).¹

¹ REMMAS Hadida « *lerôle du marketing RH dans l'attraction, l'intégration et la fidélisation des salariés* », université Abou BekrBelkaid Tlemcen, 2023

Par rapport à la concurrence, la DRH doit veiller à préserver un meilleur rapport qualité/ prix pour ses prestations. Cette dernière doit par ailleurs intégrer dans ses prix, les coûts directs, les coûts indirects ainsi que les avantages indirects tels que l'implication, la motivation, la fidélisation etc. L'analyse de prix dans une démarche marketing RH est essentielle et pourrait donner plus de pouvoir à la fonction ressources humaines, comme elle peut aussi orienter vers d'autres choix plus judicieux financièrement sans toute fois pénaliser la qualité du service rendu.

▪ **La distribution de l'offre ressource humaines :**

Selon **Kotler**,¹ Dubois la distribution est une composante importante du mix marketing RH, il ne suffit pas de bâtir une offre répondant aux attentes de la cible, il faut être capable de la mettre à la disposition de cette dernière au bon endroit afin de lui permettre d'en prendre connaissance, la tester et la comprendre, l'utiliser et donner un retour d'information sur celle-ci dans un but de l'améliorer éventuellement.

Les professionnels RH qui, pour diffuser plusieurs de leurs prestations passent par un réseau de distribution composé d'intermédiaires internes ou externes à l'organisation (managers, consultants, prestataires externes...), des circuits de distribution on-line ou de tout autre moyen jugé fiable et efficace. La distribution directe peut être assurée par la Direction des Ressources Humaines elle-même ce qui présente l'avantage de l'échange direct et de la proximité.

Le choix du circuit de distribution doit prendre en considération plusieurs facteurs : la nature et le positionnement de la prestation ou du processus Rh, sa complexité, la fréquence d'utilisation, le besoin de garder le contrôle et la volonté d'avoir un contact direct ou non. Quel que soit le réseau de distribution retenu, il est fondamental de l'animer et de le maintenir en veille.

La **DRH** doit d'une part, prévoir des programmes destinés aux distributeurs afin de les motiver, renforcer leur engagement et les reconnaître en tant que maillon crucial dans le succès d'un marketing Rh et d'autre part, mettre en place des moyens d'évaluation du système de distribution.

¹Kotler, Dubois, « *Management, marketing* » 8ème édition, p.502

▪ La communication de ressource humaine :

D'après **PANCZUCK et POINT1**¹, la Direction des Ressources Humaines ne peut espérer vendre et se vendre sans communication. Elle est appelée à piloter son image plutôt que de la subir. Cette quatrième variable du mix marketing RH joue un rôle fondamental dans la promotion de l'offre RH et dans le développement de la marque employeur.

Il faut veiller à se faire connaître et reconnaître, faire connaître et reconnaître les prestations offertes et à construire et développer une image positive de la fonction ressources humaines. Les actions de promotion et de communication à privilégier doivent être compatibles avec la nature et le positionnement de la prestation ressources humaines et adaptées à la cible visée.

La construction du message promotionnel doit intégrer les composantes suivantes : présenter les caractéristiques du produit, valoriser ses avantages, anticiper les éventuelles objections et mobiliser les émotions de la cible. Par ailleurs, pour que le message ait un impact réel sur l'utilisation de la prestation ressources humaines, il doit être clair, en phase avec la réalité de l'entreprise et compréhensible par la cible.

Pour médiatiser les prestations ressources humaines, plusieurs vecteurs peuvent être utilisés : les supports électroniques, les managers, la direction générale et la fonction RH elle-même. Une attention particulière doit être accordée au moment de la diffusion ; la synchronisation est très importante à ce stade, arrivé trop tôt ou trop tard, le message sera inaudible et inutile et engendrera peut être frustration et colère.

¹Panczuk et Point « *Enjeux et outils du marketing RH* », édition Eyrolles, 2008, p4.

Section(02) : La motivation des salariés et sa typologie.

La motivation au travail est un terme que les entreprises ont mis du temps à aborder ce concept est venu progressivement après que les chercheurs se sont penchés sur le capital humain pour commencer, ensuite comment gérer ce capital pour en faire un avantage pour l'entreprise, et ce n'est qu'après que la motivation a fait l'objet de différentes recherches pour comprendre ce qui peut motiver à travailler.

2.1 Généralité sur la motivation :**2.1.1 La définition de la motivation :**

La motivation individuellement est l'ensemble d'éléments qui orientent et poussent un individu ambitieux et efficace à utiliser son énergie afin de satisfaire ses objectifs et attentes, d'une autre manière c'est un élément qui crée le déclenchement d'une force interne.

Selon **Claude Levy-le Boyer auteure** «*la motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc une performance*». ¹

D'après **Levy le Boyer** « la motivation peut être décomposé en trois étape qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donnée d'une performance :

Le choix de l'objectif ou l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.

La décision souvent implicite qui concerne l'intensité de l'effort que ce l'individu va consacré à atteindre cet objectif.

La persévérance dans l'effort en fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultat par rapport à l'objectif à atteindre.

- Soutenir cet effort jusqu'à ce l'objectif soit atteint.
- Y conservé l'énergie nécessaire ». ²

2.1.2 L'évolution historique de la motivation au travail :

Il est difficile de retracer l'histoire du concept général de la motivation, car entre L'antiquité et le 20e siècle aucune étude spéciale n'a été consacré à ce concept, cependant, on

¹ Claude Levy le Boyer« *LA MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE MODELE ET STRATEGIE* » édition d'organisation 2003 paris P .67

² SAIVATORCMAugeri, « *théories de la motivation au travail* », édition Dunod, Paris, 2004, p, 10

peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail qui a utilisé le concept de motivation au travail d'une façon restreint et indirecte.

Au Moyen Âge, comme de nos jours, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cette époque le savoir-faire artisanal, lui donner la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaite, ce qui nous pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

À la fin du Moyen âge, Les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent dès lors, le monde de l'organisation change car il n'était plus question du travail d'un seul homme comme avant avec l'artisan mais il fallait organiser le travail d'un ensemble de personnes.

Pendant le premier tiers du 20e siècle la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme motivation. À cette époque les dictionnaires proposaient la définition suivante «*la motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision*». ¹

Dans les années 1930, Le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche les recherches menées au départ sont basés sur la famille, l'église, les partis politiques...

2.1.3 Les types de motivation :

On peut distinguer deux types de motivation : la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. ²

- a- La motivation extrinsèque :** c'est une motivation qui vient de facteurs externes à l'individu, elle est généralement liée à des récompenses et promesses suite à la réalisation du travail demandé, ou suite à l'effet « carotte » ou bien suite à l'effet « bâton » qui veut dire des menaces et des sanctions.
- b- La motivation intrinsèque :** à l'opposé du premier type, la motivation intrinsèque vient de l'intérêt que porte l'individu à ce qu'il fait, elle n'est pas le résultat du facteur externe à l'individu. Cependant il est complexe de déterminer les facteurs de motivation intrinsèque car la rémunération influence l'intérêt ou le plaisir que porte l'individu à son travail, mais on peut tout de même citer des facteurs de motivation qui

¹ Etienne Serupia Semuhoza « *théorie de la motivation au travail* » édition harmahan paris 2009 P .22

²SISALAH Karima et Belkacemi Karima « *l'analyse des procédures d'élaboration du plan de formation au sein de la SONELGAZ : cas de DDTO* », 2021.

viennent de l'intérieur comme la curiosité dans le travail, l'autodétermination à atteindre un objectif précis dans le travail.

2.1.4 Le processus de motivation :

Le processus de motivation débute d'un besoin ou un manque qui crée certaines tensions chez l'individu, le cycle de motivation est proposé par **Szilagy**¹ et Wallace, il passe par neuf étapes :

- Le stimulus ;
- Le déséquilibre ;
- La prise de conscience de la solution ;
- La fixation des objectifs ;
- Le choix des moyens ;
- L'évaluation du choix ;
- La récompense ou punition ;
- La réévaluation ;
- La satisfaction.

2.2 Les théories de la motivation :

Bien que le concept de motivation au travail ne se soit réellement développé qu'à partir de la deuxième partie du 20ème siècle, nous disposons aujourd'hui d'une multitude de théories et de courants de pensées sur ce thème, courants et théories que nous allons présenter ici de manière très synthétique afin de bénéficier d'une vue d'ensemble de la motivation au travail.²

2.2.1 La théorie du contenu :

Les théories de contenu cherchent à identifier les facteurs de la motivation des individuelles proposent des typologies de besoins, ceux-ci étant la source de la motivation. Ces théories reposent sur une hypothèse fondamentale : les besoins sont des manques d'ordre physiologique, psychologique ou sociologique. La motivation au travail peut ainsi être soins fondamentaux qui existeraient au sein de tout individu et qu'il chercherait à satisfaire. Les théories du contenu se réfèrent donc à des listes, des typologies de besoins fondamentaux. Les différents modèles présentent des variations entre les typologies qu'ils présentent. Pour les

¹ J. Jocelyn. et autres, « *La dimension humaine des organisations* », Gaetanmor in éditeur, 1994, p.153

² M. Foudrait : « *Sociologie des organisations : La pratique du Raisonnement* ». Ed Pearson Education France, 2007

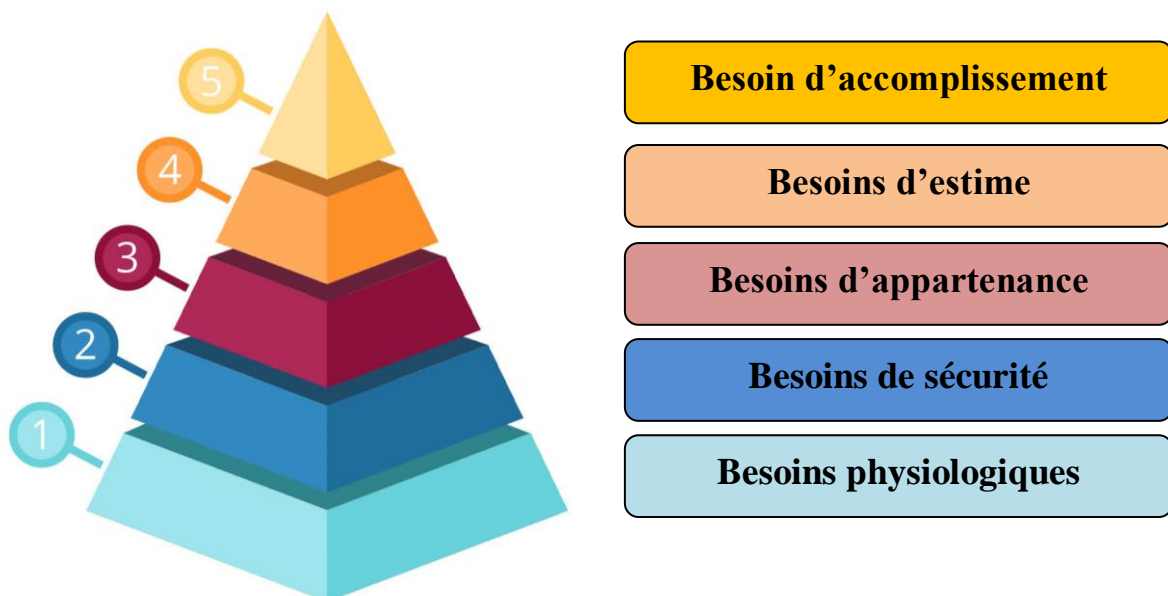
théories du contenu, trois noms, **Maslow**, **Herzberg** et **MC Clelland**, renvoient aux trois principales approches :

2.2.1.1 La théorie de MASLOW :

Dans le domaine des sciences Humaines appliquées à l'organisation, il y a une demi-douzaine de grandes « vedettes », des auteurs dont les noms sont connus par des dizaines de milliers d'administrateurs à travers le monde, Maslow est un de ceux-là.

A partir d'observations cliniques dans les années 194, Maslow, psychologue et consultant établit que les comportements des individus au travail sont orientés par leurs propres besoins insatisfaits. Il considère que l'individu est capable de les hiérarchiser et après de les satisfaire selon un ordre de priorité et d'influence. En conséquence, les besoins les plus dominants vont générer un certain comportement comme réponse à leur satisfaction. Hiérarchisation des besoins humains est représentée par une pyramide (figure2) avec cinq catégories de besoins en ordre de priorité :

Figure(01) :La pyramide des besoins de MASLOW :



Source : MAUGERI Salvatore, « Théories de la motivation au travail », édition Dunod, P54.

- **Besoin physiologique** : représente les besoins d'ordre physiologie et physiologiques (de nourrir, avoir un pouvoir d'achat suffisant, un abri. Se sont des besoins vitaux sans lesquels l'être humain ne peut vivre. Ces besoins sont les mêmes pour tout être humain qu'il soit travailleur ou non ;

- **Les besoins de sécurité** : ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également morale. Il se traduit dans le « *milieu du travail par : la sécurité dans l'emploi et dans les avantages liés au travail ; dans le contexte organisationnel, Ce besoin s'exprime par la recherche et le respect de normes et de règles, l'adhésion syndicale ou la cotisation à des plans de retraite et la souscription à des régimes d'assurance constituent des façons de combler ce besoin* » ;¹
- **Les besoins d'appartenance** : ce besoin relève la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (la famille, travail, association...). Stear et Porter (1991) a développé une typologie qui semble l'avoir emporté dans les entreprises, cette typologies retiens 03 principe d'action que l'entreprise devrait adopter pour satisfaire ce besoin : développer la cohésion de groupe (coopération, coordination...); développer un style de management (participatif, délégation) et renforcer le rôle des associât Professional ;
- **Besoin d'estime** : renvoi au besoin de progresser de se développe personnellement de s'épanouir, ce point utilisé de la pyramide de MASLOW est besoin type recherché par un groupe de salarié. Pour adopter ce besoin Porter et Steer (1991) suggèrent de développer dans l'entreprise des emplois qui offrent des désirs à relever; des opportunités à développer de la créativité dans la réalisation du travail (la gestion de carrière lié de la compétence) ;²
- **Besoin de réalisation ou le besoin d'accomplissement** : ce besoin se situe au sommet de la hiérarchie, il concerne le désir d'exploiter au maximum ses possibilités, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi.

Cette structure pyramidale de **MASLOW** permet d'affirmer l'idée selon laquelle chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit comblé et cède alors au besoin suivant, en allant vers le sommet de la pyramide ; l'intérêt d'une telle conception vient de ce qu'elle concilie la coexistence entre des besoins fondamentaux identiques pour tous et des besoins spécifiques à certains individus.

¹ Etienne Seruqia SEMUHOZA, « *théorie de la motivation au travail* » édition Harmattan, Paris, 2009, p 44.

² Etienne Seruqia SEMUHOZA, op, cit, p 44.

2.2.1.2 La théorie bi-factorielle de HERZBERG :

La théorie de **HERZBERG** (1971) est appelée bi-factorielle ou théorie de deux facteurs, selon cet auteur, les facteurs de motivation en milieu de travail qui pousse l'individu à agir pour satisfaire : les accomplissements, c'est-à-dire, la réalisation d'un travail bien fait, et la reconnaissance des accomplissements ou du travail lui-même, et cela par plus de responsabilité, des promotions, ou la possibilité de développement.

Pour l'auteur, il existe une deuxième catégorie de facteurs qui suscite l'indifférence chez le travailleur, mais, si ces facteurs sont absents, ils génèrent l'insatisfaction, ils sont appelés facteurs d'hygiène ou de maintenance, par le terme hygiène, on parle de l'hygiène mentale en psychiatrie, ces facteurs correspondent à des situations nécessaires pour empêcher l'insatisfaction au travail, mais pas suffisante pour parvenir à la satisfaction au travail, ou comportement motivé. Ces facteurs sont ¹: Les qualités et les défauts du supérieur, la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération et les facteurs de vie personnelle.

A la différence de **MASLOW** et **ALDERFER**, **HERZBERG** distingue deux catégories de besoins : les besoins physiologiques et les besoins psychologiques qui sont les facteurs de motivation.

2.2.1.3 La théorie X et Y de MAC Gregor :

Douglas **Mac Gregor**²(1974) a formulé la Théorie X (le management autoritaire) et la Théorie Y (le management participatif). Selon cet auteur, la manière dont une entreprise est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants.

▪ La théorie X :

La Théorie X suppose que les êtres humains sont paresseux pour la plupart d'entre eux, qu'ils n'aiment pas le travail et qu'ils ont besoin à la fois de la « carotte » et du « bâton » pour avancer, qu'ils sont fondamentalement immatures, enfin, qu'ils ont besoin d'être dirigés et sont incapables de prendre des responsabilités. Gregor a insisté sur la satisfaction des besoins sociaux, égoïstes et d'accomplissement de soi comme facteurs de motivation.

¹ P. ROUSSEL, « *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail* », Edition : ECONOMICA, Paris, 1996,p38

² D. MC. GREGOR « *La Dimension Humaine de l'entreprise* » Gauthier-Villars, 1974.

En revanche, la théorie X correspond à un type de management autoritaire souvent mal supporté par les salariés, tout comme cette théorie entraîne un cercle vicieux, augmentant ainsi l'aversion de l'individu envers son travail.

▪ **La théorie Y :**

La Théorie Y implique au contraire que les individus ont, en réalité, psychologiquement besoin de travailler, qu'ils désirent s'accomplir personnellement et exercer des responsabilités, en somme, que les dirigés sont adultes. La Théorie Y se fonde sur l'observation suivante : la pensée du management s'est considérablement écartée de l'approche traditionnelle « dure » et de la réaction « douce » qui suivit les années de la dépression économique.

2.2.2 Les théories des processus :

Selon les théories du contenu, les besoins divers peuvent être la source de la motivation. D'autres théories cherchent à comprendre le processus de la motivation, c'est-à-dire à comprendre comment les individus sont motivés. Ce sont les théories des processus.

2.2.2.1 La théorie de l'équité (Adams) :

L'un des facteurs étudié de longue date pour comprendre le processus de la motivation, est celui de l'équité, plus largement, de la justice organisationnelle .La justice organisationnelle est un concept important dans la recherche sur la motivation au travail. Elle est classée traditionnellement au sein des théories des besoins-mobiles-valeurs. ¹

De façon générale, l'idée est la suivante : les individus attachent de l'importance à la façon dont ils sont traités dans l'entreprise qui les emploie .S'ils ont le sentiment d'être traités de façon injuste, alors ils ressentent une tension qu'ils vont chercher à réduire, ils sont ainsi motivés à faire quelque chose, afin que la situation devienne juste.

«Historiquement, les premiers développements du lien entre justice et motivation sont issus du champ de la psychologie avec les travaux de Adams (1965) et la théorie de l'équité». Ces travaux sont en lien avec la notion de justice organisationnelle, «soit la mesure selon laquelle les individus perçoivent comme justes et équitables les pratiques qui encourent dans leur milieu de travail»². De manière générale, trois formes de justice sont appréhendées : la justice distributive (récompenses), procédurale (règles et procédures) et relationnelle (respect

¹Maugeri Salvatore : «*Théories de la motivation au travail* ». Ed. Dunod, paris, 2004

²Shermerhom et al, « *comportement humain et organisation* » 4ème édition Montréal, 2010, P142-143.

et dignité). Un employé va donc se comparer avec les autres pour évaluer cette notion de justice, d'équité et c'est face à l'injustice, qu'il sera motivé à changer la situation. En effet, tout sentiment d'injustice ou toute iniquité perçue, engendre une tension, et la personne qui l'éprouve a tendance à vouloir éliminer cet état d'esprit.

2.2.2.2 La théorie des attentes (Vroom)

En 1964, Vroom élabore la théorie des attentes qui vise à comprendre les comportements au travail, dont la performance de l'individu. La performance est conçue non seulement comme l'atteinte d'objectifs, mais, plus généralement, comme la réalisation d'un travail qui répond aux attentes de l'entreprise qui emploie la personne.¹ Plus précisément, la théorie des attentes suggère que *«la motivation d'un individu dépend de l'attente de réussite par rapport aux efforts fournis, du résultat effectif obtenu et de l'attractivité de ce résultat»*.²

Cette théorie sous-entend que les employés font le choix d'adopter les comportements, qui ont le plus de chances de les mener aux résultats souhaités. L'individu décide alors mettre des efforts dans une tâche en particulier, quand il estime que ce comportement favorisera l'atteinte des résultats désirés. *«L'adoption des comportements constituerait donc un choix rationnel»*.³

Cette théorie repose sur trois concepts clés :

- **Les attentes** : la probabilité aux yeux de l'individu que les efforts investis se traduisent par un niveau de rendement donné ;
- **L'instrumentalité** : la probabilité aux yeux de l'individu que le rendement atteint se traduise par une juste récompense
- **La valeur** : la valeur accordée par l'individu à chaque récompense possible. Pour que l'effet motivant d'une récompense se fasse vraiment sentir, les attentes, l'instrumentalité et la valeur qui y sont rattachées doivent être positives et avoir une valeur élevée.⁴

2.2.2.3 La théorie de la motivation par la fixation des objectifs (Locke et Latham) :

« La théorie de la fixation des objectifs cherche à savoir comment motiver les gens. La solution consiste à fixer des objectifs. Plus précisément, Locke et Latham (1990) ont développé la théorie de la fixation des objectifs selon laquelle le comportement est

¹ Roussel, Op.cit, P.206

² Robbins et Judge, « *comportement organisationnels* » New Jersey, Pearson Edition, 2006, P.220.

³ E.Morin et C.Aubé, « *Psychologie et management* » 2^{ème} édition, Montréal Chênevière, Edition, 2007, p.114

⁴ Schermerhorn et al, Op.Cit, P.145.

intentionnel et la volonté d'agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre»¹ .

Les objectifs jouent alors le rôle de régulateurs du comportement étant donné qu'ils poussent à l'action et dirigent l'énergie vers des activités précises.

Les points essentiels de cette théorie sont les suivants :

- Les personnes qui poursuivent un objectif clair, précis et difficile ont un meilleur rendement que celles qui n'ont pas d'objectifs explicites à atteindre ;
- La performance augmente proportionnellement avec le niveau de difficulté de l'objectif, jusqu'à ce que l'individu ait atteint la limite de ses compétences ou qu'il abandonne son objectif ;
- Les objectifs précis et difficiles engendrent de meilleurs résultats que les objectifs difficiles, mais flous (ex. fais de ton mieux !) ;
- Pour que les objectifs soient efficaces, ils doivent susciter l'engagement des personnes auxquelles ils ont été fixés.

2.3 La motivation au travail et la satisfaction :

La satisfaction au travail est considérée pour les entreprises comme étant un élément essentiel de la performance car c'est un moyen de garder les salariés à son service et pour éviter le risque que les salariés les plus compétents changent d'entreprise. L'importance de cet élément est apparait aussi dans l'exécution professionnelle des tâches ainsi peut être considéré par les salariés comme une réaction affective à son travail.

On peut expliquer le lien entre la satisfaction et la motivation par la réflexion sur le facteur humain en milieu organisationnel porte sur la recherche des causes du niveau faible ou élevé de la performance fournie par les salariés. Les salariés sont satisfaits et motivés non seulement par la rémunération qu'ils touchent mais aussi par d'autres facteurs comme l'autonomie, la considération. Les causes qui distinguent la satisfaction et la motivation sont difficilement séparables. La satisfaction réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme alors que la motivation réfère à l'état ressenti par le salarié et agit sur le moyen et le long terme en lui impulsant de l'énergie pour faire son travail ou pour poursuivre un but. En effet, un salarié satisfait n'est pas forcément motivé. Celui qui est motivé devient facilement satisfait. Le peu

¹ E .Morin et Aubé, Op.Cit, P115-116.

de différences entre la satisfaction et la motivation se situe au niveau de l'amplitude de l'état perceptuel et de l'attitude individuelle face aux facteurs liés au travail.¹

La satisfaction est un indicateur de motivation, elle n'est pas une cause de motivation, la satisfaction découle de l'expérience, alors que la motivation se situe en amont de l'expérience.²

Section(03) : Les politiques de motivation dans les entreprises.

Les politiques de motivation des salariés sont diverses, elles peuvent différer d'une entreprise à une autre, d'un salariés à un autre. Ces politiques sont principalement liées à la rémunération et la motivation par la gestion de formation, mais aussi, il y'a d'autres moyens de motivation tels que, les conditions de travail et l'évaluation des compétences.

Au niveau de la même entreprise, plusieurs facteurs de motivation peuvent être adoptés pour répondre aux attentes de chaque salarié, ce qui est optimal pour la performance de l'entreprise, étant donné que chaque salarié sera encouragé et motivé individuellement. En outre, le processus motivationnel est complexe à adapter au niveau d'une moyenne ou grande entreprise, en raison de l'effectif qui est plus important, il est donc difficile, voire impossible de satisfaire chacun individuellement.

3.1 La motivation par les conditions de travail :

« L'ensemble des règles et des variables matériel du milieu dans lequel s'exécute le travail. On parle également de condition de vie au travail. Les éléments constitutifs des conditions de travail matériel et juridique sont notamment : la durée de travail, les rythmes de travail, le bruit, la lumière, l'humidité, la chaleur et la salubrité du cadre de travail, les conditions de sécurité, le règlement d'atelier, le système de l'horaire du travail.

*Certains auteurs font figurer le niveau et le système de rémunération dans les Conditions de travail. Le comité d'hygiène et de sécurité, et le comité d'entreprise ouvrent en vue de l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise ».*³

Selon **H-SAVALLE**, a donné une définition aux conditions de travail qui contient trois éléments en interaction :

¹ DAVID ALIS et all, « *GRH : une approche internationale* », 3^e édition De Boeck, Belgique, 2011, p 445

² ANNICK COHEN-HAEGEL, « *toute la fonction ressources humaines* », 2^e édition Dunod, Paris, 2010, p 88.

³ MARTINET Alain-Charles et SILEM Ahmed, Lexique de gestion, 5^e édition, DALLOZ, Paris, 2000, P108

« Les conditions intrinsèques du travail directement liées aux structures et aux processus mis en œuvre dans la réalisation d'un travail particulier.

- les conditions extrinsèques du travail associées aux dispositifs statutaires ;
- entourant la relation du salarié à son travail ;
- l'environnement global du travail ».¹

3.1.1 Le type de condition de travail :

Nous avons trois types de condition de travail :

a-Conditions physiques :

Elles sont liées à l'environnement physique qui contient le bruit, l'éclairage naturel et artificiel, irritant et toxique, les vibrations.

b-Conditions mentales du travail :

Elles se basent sur les aptitudes et des performances des salariés pour exécuter leurs tâches.

c-Conditions psychosociales de travail :

Elles contiennent la relation avec la hiérarchie dans l'entreprise et la communication entre les salariés, les conditions de transport, etc.²

3.2 La motivation par l'évaluation des compétences et la gestion de carrière :

L'évolution des compétences est une démarche visant à déterminer la valeur d'une ressource, à tester un processus dans sa pertinence, ou son efficacité à mener des résultats, (par rapport à des objectifs, des normes ou des bases de comparaison).

En gestion des ressources humaines c'est l'ensemble des méthodes qui permettent d'apprécier la compétence, le potentiel ou les résultats professionnels des salariés. C'est donc une activité qui a pour finalité de mesurer ou de juger la valeur relative de la contribution d'un employé à l'entreprise.

3.2.1 La motivation par l'évaluation des compétences :

L'évaluation est d'abord un outil de gestion qui a pour objectif d'accroître la performance individuelle et collective, de mieux anticiper et préparer les évolutions, d'accroître les compétences de l'ensemble des collaborateurs par la planification et la fixation des objectifs et le suivi de l'activité.

¹ CITEAU Jean-Pierre, gestion des ressources humaines « *principes généraux et cas pratiques* », 4ème édition, DALLOUZ, Paris, 2002.

² CITEAU Jean-Pierre, « op cit », Paris, 2002, P 168.

Selon **Gérard** et **Philippe**, « *l'évaluation est une instance collective ayant pour rôle d'évaluer chacun des emplois ou des emplois-repères, par une institution qu'elle prenne le nom de groupe, de comité ou de commission d'évaluation, ou encore de jury de sages, elle toujours quasiment la même fonction, fonction qu'elle exerce sous le contrôle des consultants ou en étroite collaboration avec eux* ». ¹

3.2.2 La motivation par la gestion de carrière :

3.2.2.1 La définition de la carrière :

« *Une carrière dans une entreprise est une succession d'emplois, d'affectation, elle est définie aussi comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles il reçoit une contribution* ». ²

« *La carrière elle représente la suite la suite des postes, des emplois ou des professions dans lesquelles une personne s'engage au cours de sa vie professionnelle. C'est la totalité ou séquence des rôles et des expériences de travail rémunéré ou non, d'une personne au cours de sa vie depuis l'école jusqu'à la retraite* ». ³

3.2.2.2 La définition de la gestion de carrière :

La gestion des carrières est « *un ensemble d'activités d'entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, en dedans ou dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement compte tenu de ses aptitudes et des qualifications* ». ⁴

La définition classique de la gestion des carrières est l'ensemble de règles de gestion permettant d'organiser la progression verticale et horizontale. Plus globalement, il s'agit de la mobilité.

¹ Gérard Donnadieu, Philippe Denimal : « *Classification Qualification, de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences* », édition Liaison, Paris, 1994, p129.

² SHIMON .L ET AUTRES, « *La gestion des ressources humaines* »-3eme édition – Tendances, enjeux et pratiques actuelles – «3 Éme Edition »- Pearson Education- Montréal 1999,Page 137.

³ SHIMON L, et autres « op cit », 1999, P.25

⁴ ROMELAER.P « *Gestion des ressources humaines* », édition, Armand Colin, Paris, 1993, P116

N'GAHANE.P(1996) « Ensemble des décisions et dispositifs mis en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions »¹

3.2.3 La motivation par la rémunération :

La motivation par la rémunération est importante dans chaque entreprise, car la majorité dès le but de gagner leurs vies, et avoir un salaire qui leur permet de vivre ou de subvenir à des besoins. Au niveau de l'entreprise, définir la politique de rémunération est une préoccupation essentielle de la gestion des ressources humaines.

A l'origine, la rémunération était une simple contrepartie d'un travail effectué, alors d'une tâche, d'une quantité produite et d'heures de travail effectuées, la rémunération est devenue la conséquence de l'occupation d'un emploi sans pour autant que le salariés soit performant.

A côté d'une rémunération fixe composée du salaire, des primes et autres gratification fixes qui dépendent soit de poste occupé comme le risque ou la pénibilité de l'emploi soit par la personne elle-même comme son expérience ou son ancienneté, on a aussi les primes et les bonus et les variables qui dépendent des performances individuelles. Le problème qui peut rencontrer les managers face à l'individualisation des salaires est la difficulté à individualiser un résultat pour un grand effectif de salaire.

3.2.3.1 La définition de la rémunération :

*« La rémunération est la contrepartie attribuée par la structure pour l'accomplissement d'un ensemble de tâches dans le cadre d'un contrat du travail. Elle est composée de divers éléments dont l'essentiel constitue le salaire, c'est à dire la rétribution financière de l'obligation d'exécution du travail contracté par l'individu envers la structure qu'il emploie ».*²

*« La rémunération des salariés est un des éléments clés du contrat du travail : elle est la contrepartie monétaire du service rendu. Mais, au-delà de cette appréciation juridique, elle est pour l'immense majorité des salariés, l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises, l'élément majeur de leurs cout de production ».*³

¹ Cardin. JL : « *Gérer les carrières* », édition vade Mecum, édition Ems management et société Caen, 2000, P203

² Khelassi Réda, « *Management Ressources humaines* ». Houma édition. Alger, 2010 P 249

³ Jean Pierre Citeau « *Gestion des Ressources Humaines* », 4eme édition Paris, 2002, P 137

Conclusion :

A titre de conclusion, nous saisissons que le marketing RH s'est imposé comme une nouvelle approche qui semble par la force des choses, se légitimer et ce en raison des évolutions liées à l'environnement ; les évolutions liées à la fonction RH ; et les évolutions liées aux attentes des salariés. Après l'analyse de la littérature concernant ce concept nous avons retenu la définition de PANCZUK et POINT(2008) qui perçoivent le marketing RH comme un nouvel état d'esprit et une démarche globale fondée sur des techniques marketings adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler.

La motivation des salariés est donc désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Afin de mieux connaître toutes les facettes de la motivation, il semble indispensable de tenter de la définir sous différentes approches et de tenter de mieux comprendre les différentes théories avancées jusqu'à nos jours sur ce sujet. En effet, dans cette notion de motivation, interviennent des aspects psychologiques, sociologiques, philosophiques et organisationnels. Aujourd'hui des recherches sont encore réalisées, elles portent plus particulièrement sur le rôle de la personnalité, sur l'environnement de chaque individu, et sur l'impact qu'il peut avoir sur sa motivation.

Chapitre(02)

**La place de la formation dans la
motivation des ressources humaines.**

Chapitre 02 :La place de la formation dans la motivation des ressources humaines

Introduction :

Il est reconnu aujourd'hui que les entreprises les plus performantes ne sont pas celles qui offrent les meilleurs produits et services, ou qui ont une longueur d'avance technologies, mais ceux qui savent mieux les utiliser et valoriser les ressources humaines.

La formation accompagne de plus en plus la vie professionnelle. En effet, les évolutions technologiques, l'actualisation des modes d'organisation du travail et les bouleversements technologiques font que les capacités actuelles des salariés risquent de ne plus être suffisantes d'ici quelques années.

A cet effet nous avons, l'objet de ce chapitre est d'avoir un aperçu sur la motivation par la formation, et son impact sur la satisfaction de salariés.

Chapitre 02 :La place de la formation dans la motivation des ressources humaines

Section(01) : La formation : aspects conceptuels.

Aujourd'hui, la formation est devenue une nécessité pour l'entreprise et pour le personnel, en raison de l'évolution et le changement culturel, économique, et technologique. Elle est utilisée pour satisfaire les besoins d'adaptation du personnel afin de participer au développement des entreprises.

1. Définition de la formation :

Selon Carole Pageau : *«La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeurs ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever».*¹

Selon JACQUES SOYER, *« la formation n'est jamais une fin en soi, mais un moyen au service des opérationnels pour les aider dans l'atteinte de leurs objectifs ».*²

Selon THIERRY ARDOUIN: *«La formation est l'action de doter de moyens pour permettre l'acquisition des savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif».*³

1.1 Histoire de la formation :

Autre fois, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas. C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité.

Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation aux pays européens. Toute fois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

¹ Carole Pageau, « *Guide de gestion des ressources humaines* » édition Techno compétence, Montréal Canada, 2003, P.86

² Jacques Soyer « *Fonction Formation* » 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 2002 p.76

³ AITTALEB.S et CHELMOUNI.M « *L'impact de la formation sur la gestion des carrières au sein de L'office National de la Météorologie Algérie (complexe Dar-El-Bida)* »

.Mémoire de Master en gestion des ressources humaines, dirigé par SIMANSOUR.F, UMMTO, 2019, p8

Chapitre 02 :La place de la formation dans la motivation des ressources humaines

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Cette dernière a rendu vite dépassé la compétence des salariés.¹

Dès la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que les industries.

Dans les années 1970, la structure générale des compétences s'est transformée. Les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès les débuts de la décennie 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

Au temps présent, Tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences et s'adapter à l'évolution technologique.

1.2 Les objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation, qui répondent d'une part aux objectifs qui proviennent des souhaits des salariés, et d'autre part aux objectifs exprimés par l'entreprise. L'organisation de son tour examine s'ils sont réalistes, praticable, et véritables.²

Selon **Jacques Soyer**³, les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories :

1.2.1 Les objectifs sur l'initiative de l'entreprise :

La formation contribue à atteindre des objectifs clés pour l'entreprise tels que :

- Adapter le personnel à son poste actuel.
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.

¹ Sekiou, Blo, din, Peretti et autres, « *Gestion des ressources humaines* » Edition Debock Université, 2ème édition, Bruxelles, 2001, p325

² SOYER Jacques, FAISONDIER Sylvie, *Fonction formation*, les éditions d'organisation Eyrolles, Paris (France), 2007, P280

³ Soyer jacque, « *Fonction formation* », Editions Organisation, paris, 2003, p4-5

Chapitre 02 :La place de la formation dans la motivation des ressources humaines

- Mise à jour des connaissances des collaborateurs sur les nouvelles technologies ;
- Développer le professionnalisme des salariés.
- Préparer le personnel à des évolutions à venir et maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- Partager les savoirs et le savoir-faire.
- La formation aide la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines.
- Développer les capacités des formés.
- Améliorer le statut du salarié par les promotions.
- Les salariés sont plus adaptés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment.

1.2.2 Les objectifs sur l'initiative du salarié :

La formation contribue à atteindre des objectifs clés pour les salariés tels que :

- Une meilleure maîtrise du métier actuel.
- Mieux comprendre l'organisation ou l'on travail.
- Se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes.
- Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion.
- Acquisition des qualifications professionnelles.
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, de la gestion et du management.
- Se retrouver avec les collègues et des amis dans un fonctionnement plus convivial ou au contraire, faire connaissance avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécu professionnel, soit créé un environnement favorable à la production.
- Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail.

1.3 Les fonctions de la formation :

Comme tout système autonome, les systèmes la formation comporte quatre fonctions¹:

- **La fonction pilotage:** qui maintient les systèmes en adéquation avec l'environnement; elle anticipe (rôle de prévention), elle structure (pour optimiser compétences et coûts), elle organise (pour assurer la meilleure performance du système), elle anime l'ensemble en assurant la convergence et la cohérence avec les autres systèmes de l'entreprise.

¹Jacque Soyer,op.cit,p.19

Chapitre 02 :La place de la formation dans la motivation des ressources humaines

- **La fonction régulation** :Chargée d'assurer la programmation des actions, adapte la fonction de réalisation lorsque les variables d'environnement changent (évolution des entrées, modification des demandes du «client»),ou lorsque les caractéristiques de la fonction de réalisations modifient (absence d'un élément, retard de réalisation....); la régulation va donc s'occuper de la gestion des réalisations dans le cadre des finalités définies, elle t'informée par des indicateurs de fonctionnement provenant de la fonction de contrôle.
- **La fonction de réalisation** : La fonction de réalisation (ou de transformation) qui produit, en partant d'entrées qu'elle transforme en sorties après leur avoir appliqué une plus-value ; elle réalise concrètement les actions de formation prévues au plan de formation, mais également toutes les phases déréalisation comme le recueil des besoins, la construction du plan budgétaire.
- **La fonction de contrôle** : Qui a pour objet de rassembler et de transmettre toutes les informations utiles au pilote et au régulateur : tendances d'évolution de chaque type de formation, tableaux de bord et bilans ,variations instantanées générées par la fonction de réalisation(c'est-à-dire les actions de formation réalisées, les stages annulés, les absentéismes...);elle le fait en saisissant l'information, en la comparant aux standards (c'est-à-dire aux prévisions du plan de formation), et en transmettant les écarts constatés.

1.4 Les types de formation :

On distingue deux types de formation :¹

2.4.1 La formation initiale :

Elle permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consiste à montrer a un salarié les taches d'un nouvel emploi, le maintien d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine.

Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail.

Ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs, en les rendant capable d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences à résoudre les problèmes, de développer des comportements, des savoir-faire ou des savoir-être plus efficace.¹

¹ Jean-Marie PERETTI, « *Gestion des ressources humaines* », Edition Vuibert, Paris, 2008, P45.

Chapitre 02 :La place de la formation dans la motivation des ressources humaines

2.4.2 La formation continue :

Elle permet d'approfondir les connaissances professionnelles au cours de la carrière et dont on distingue deux types :

2.4.2.1 Formation courte durée :

Les formations de courte durée ont pour objectif l'évaluation du niveau professionnel des agents, en adéquation avec les exigences des postes de travail occupée ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

Elles sont de différentes natures et sont réalisées soit dans les centres de l'entreprise, soit à l'extérieur de celle-ci, en Algérie ou à l'étranger.

▪ Formation séminaires et/ou perfectionnement :

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène.

L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport au domaine considéré.

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

En somme, l'objectif recherché dans ce cadre, est d'améliorer constamment la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir faire et savoir être.²

▪ Formation de recyclage :

Elle concerne les formations destinées à s'adapter à de nouvelles situations professionnelles ou à de nouveaux emplois qui ne présentent pas de promotion.

▪ Formation induction ou mise en situation professionnelle ;

Les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction destiné à leur permettre une intégration harmonisée au sein de l'entreprise ; leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période d'induction. Les modalités pratiques de cette formation

¹ DJANKAI, « *guide pratique en formation professionnelle* », les éditions Houma imprimé 2003, p.13

² Christophe Parmentier. « *L'ingénierie de formation* » 2^{ème} édition, 2012. Edition d'organisation. Eyrolles. p.3

Chapitre 02 :La place de la formation dans la motivation des ressources humaines

induction permettent aux nouvelles recrues, aux pré-salariés et aux futurs cadres de l'entreprise de :

- Connaître l'entreprise, ses différentes structures et son environnement .
- Connaître les collaborateurs de l'entreprise et de se faire connaître.
- Connaître la vocation des métiers de base de l'entreprise.
- S'intégrer progressivement dans l'entreprise.
- Evaluer ses capacités et son potentiel de manière objective.

▪ **Formation en centre, sur site et dans le tas :**

L'expérience de plusieurs années de fonctionnement des centres de formation avait permis de mettre en évidence les faits suivants :

- Le centre de formation ne peut à lui seul dispenser une qualification immédiatement utilisable surtout dans le cadre de la production, la compétence professionnelle ne saurait s'obtenir à l'issue d'une période de formation en centre. La formation doit être complétée lorsque l'agent est effectivement placé en situation de travail.
- La formation sur le tas qui est finalement l'adaptation d'une compétence techniques déjà acquise dans des situations particulières d'un service, d'un secteur ou d'un poste de travail donné.
- La formation sur le site d'adresse à des agents en production qui disposent d'une certaine somme de connaissances théoriques. Elle doit les aider à utiliser, à renforcer et à rendre significatives ces connaissances en les appliquant à une fonction particulière.

En effet, la formation en centre et la formation sur site constituent ensemble ce qu'on appelle, l'apprentissage d'un métier, évidemment la formation sur le tas continue à compléter cet apprentissage en l'adaptant à un poste de travail précis.

Toutefois, le recours à l'envoi en formation à l'étranger ne peut se faire que lorsque les programmes de formation choisis ne sont pas dispensés en Algérie.

2.4.2.2 Formation de longue durée :

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, sanctionnés par des diplômes. Elles constituent un investissement important pour l'entreprise qui s'attend à un retour sur investissement.

Chapitre 02 :La place de la formation dans la motivation des ressources humaines

De même ces performances permettent le développement personnel des agents ayant le potentiel requis et pouvant évoluer suivant un plan de carrière, mieux élaboré, en adéquation avec les motivations personnelles et les besoins de l'entreprise.¹

▪ **Formation interne qualifiante :**

Cette formation est inscrite dans le plan de l'entreprise. Elle permet l'acquisition de qualifications et compétences nouvelles pour les participants.

▪ **Formation externe diplômante :**

Cette formation permet l'acquisition de savoirs nouveaux sanctionnés par un diplôme. L'accès à cette formation est conditionné par les performances, le potentiel et le métier des agents concernés.

On peut citer d'autres types de formation : Jacques Soyer distingue cinq types de formation dans l'entreprise en fonction de l'objectif visé par la formation :

▪ **La formation d'adaptation :**

L'entreprise va chercher à améliorer les résultats opérationnels : développement de chiffres d'affaires, réduction de prix de revient, amélioration de la productivité...

Ce type de formation s'inscrit dans le cadre de productivité des organisations, elle peut être à courte ou à longue terme selon le degré de l'écart.

Cette dernière est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale) soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques.

Le salarié garde le même type d'emploi, il reste dans la même sphère professionnelle, dans le même métier.

▪ **Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité :**

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

Dans ce type de formation les modifications dans le travail sont importantes. Il y'a le changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour importantes, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

¹ DJANKAI « Op.cit » 2003, page 23

Chapitre 02 :La place de la formation dans la motivation des ressources humaines

▪ **Outils intellectuels de base :**

Il s'agit d'une formation générale qui permettra d'améliorer le niveau du personnel. Cette formation fonctionne généralement sur la base de volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue, qui est également appelé formation préprofessionnel qui est finalement un processus permettant aux travailleurs de se développer, se responsabiliser face à leur situation professionnelles, actuelles ou futures aussi acquérir des nouvelles connaissances et qualifications et positionner leurs projet professionnels.

▪ **Culture d'entreprise :**

La direction de l'entreprise définit ce type de formation d'une manière plus ou moins centralisée ce qui constitue selon elle la culture commune de la société.

Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base de volontariat le pouvoir hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui vont s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction, c'est la stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

▪ **Typologie de formations selon Anick Cohen :**

Selon Anick Cohen recense trois catégories d'action de formation qui sont ¹ :

▪ **Les actions d'adaptation au poste de travail :**

Sont les actions qui ont pour objectif d'apporter au salarié des compétences qui sont directement utilisables dans le cadre des fonctions qu'il occupe. Ces actions se déroulent nécessairement sur le temps de travail et la rémunération est maintenue.

▪ **Les actions d'évolution des emplois ou de maintien dans l'emploi de salarié :**

Elles correspondent à une évolution prévue des fonctions des salariés soit par modification du contenu du poste soit par la nécessité d'acquisition une nouvelle compétence pour maintenir le niveau de qualification des salariés. Ces actions se déroulent en principe sur le temps de travail avec maintien de la rémunération, un dépassement de la durée du travail peut avoir lieu dans la limite de cinquante heures par salarié et par an, sous réserve d'un accord d'entreprise ou de l'accord écrit du salarié.

¹ Parmentier. C., « *L'ingénierie de la formation : outils et méthodes* ». Éditions d'organisation EYROLLES. Paris. 2008. P 173-181

Chapitre 02 :La place de la formation dans la motivation des ressources humaines

▪ **Les actions participant au développement des compétences :**

Elles sont des actions pour but d'acquérir les nouvelles compétences pour exercer les diverses pratiques liées à la tâche réaliser par l'individu. Elles se déroulent également hors temps de travail sous réserve d'un accord écrit du salarié et dans la limite de 80 heures par an et par salarié. Ces heures sont rémunérées en allocation de formation.

2.5. L'importance de la formation :

2.5.1 La formation comme moyen de développement économique et social :

La formation est primordiale pour améliorer la qualité de travail, réduire les Coûts de production, rencontrer le moral et la motivation des employés. Elle permet également aux employés à des postes importants d'être aptes à utiliser pleinement leurs fonction et les préparer à réaliser adéquatement leurs plans de carrières et développer la capacité d'adaptation aux fréquents changements.¹

2.5.2 La formation comme un investissement humain :

La formation constitue un moyen d'accroître la productivité, c'est pourquoi on utilise fréquemment un terme d'investissement immatériel ou investissement humain pour désigner la formation intellectuelle des hommes. On parle de capital humain pour désigner l'ensemble des connaissances qui permettent à un homme de produire plus que ce que sa seule force physique le lui permettrait, cependant, il convient de remarquer que toute formation ne se traduit pas automatiquement en progrès de productivité : d'où l'importance du rôle de la formation.

¹DIETRICH.F.PIGEYRE «*La gestion des ressources humaines*», édition La découverte 2005,P.3.

Section (02) : La politique de formation.

2.1 Définition de la politique de formation :

La formation est une fonction décentralisée qui nécessite la formulation et la diffusion d'une politique de formation claire et partagée, afin d'éviter l'existence de pratiques incohérentes ou le manque de convergence des différentes actions vis-à-vis des buts de l'organisation.

Selon Alain MEIGNANT¹ Une politique de la formation doit répondre à trois finalités : consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements et préparer l'avenir. Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document qui comporte :

- Les principes d'organisation à respecter, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- Les conditions de réussite et les principes d'efficacité.

2.2 Les objectifs de la politique formation :

La politique de formation a pour objectifs :

- Assurer la compétence et la qualification des personnels : cet objectif désigne toutes les actions de formation visant à l'acquisition des connaissances professionnelles et l'adéquation aux nouvelles techniques, l'acquisition d'un meilleur savoir-faire professionnel et au développement du savoir-être spécifique. ²
- Assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances : cet objectif cherche à développer le niveau d'ensemble des personnels ou d'accompagner des évolutions professionnelles.
- Améliorer l'efficacité des services : cet objectif vise à favoriser le développement, et l'adaptation optimale des services ou départements aux missions qui leur sont accordées par une réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre de nouveaux outils ou nouvelles démarches.
- Mettre en place ou renforcer une démarche qualité : c'est un objectif global de l'entreprise, ou de l'organisation, qui doit être relayée par les différents services, mais aussi par chaque personne.

¹ Alain Meignant « *manager de la formation* » ; édition liason, paris, 2003, P123

Chapitre 02 :La place de la formation dans la motivation des ressources humaines

- Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation : cet objectif vise à accroître la prise de responsabilité individuelle et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration.
- Connaître l'organisation et développer une politique de la communication : il s'agit de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise, et de favoriser différentes formes d'échange et de la communication entre les services.
- Développer une dimension particulière : cet objectif s'inscrit dans une orientation particulière en fonction de l'entreprise.
- Assurer le développement personnel et culturel : cet objectif favorise le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelles.

2.3 Les moyens à mettre en place pour une politique de formation :

Pour l'atteinte de ces objectifs, des moyens doivent être mis en place pour permettre la mise en œuvre de la politique de formation :

- **Les moyens humains** : ils représentent les responsables de la formation ainsi que les formateurs qu'ils s' soient internes/ externes. Ces derniers sont choisis en fonction de leurs compétences et leurs expériences.
- **Les moyens financiers** : la conception de la politique de formation doit être sur la base de fonds et des infrastructures pouvant être à la disposition de la formation (montant du budget, locaux, matériels, mobilier).

2.4 Planification et la conception de la formation :

La planification de la formation consiste à organiser le programme de formation de telle manière qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise tout en visant l'atteinte des objectifs prédéterminés une planification efficace doit pouvoir réduire les effets négatifs des contraintes internes et externes.¹

La planification du plan de formation se tourne autour d'un ensemble de question :

- Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation ? - Quels sont les objectifs de la formation ?
- Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer ?

¹ CITEAU Jean Pierre, « *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique* », édition Armant colin, Paris, 1994, P104.

Chapitre 02 :La place de la formation dans la motivation des ressources humaines

Pour la conception de la formation, les entreprises peuvent requérir les services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des ressources humaines, le contenu précis de formation.

La formation peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement : entraînement à la tâche, formation magistrale avec exercices pratiques, formation assistée par ordinateur, etc.¹

2.4.1 Diffusion de la formation :

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été établi, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.

2.4.2 Évaluation et suivi formation :

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus précisément, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Selon Jack Soyer propose deux grands types d'évaluation² :

▪ L'évaluation par objectifs :

Cette évaluation permet, à la suite de l'action de formation, de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non. Il s'agit d'évaluer trois types d'objectifs qui sont :³

¹ Sylvie Gagnon, « *Guide de gestion des ressources humaines* », édition techno compétences, Québec, 2003 p 81

² Soyer, J. 3^{ème} éd, 2003 p,124

³ GOY LE BOTERE « *Ingénierie des compétences* », édition, Paris, 1999, p191.

Chapitre 02 :La place de la formation dans la motivation des ressources humaines

- **L'évaluation des objectifs pédagogiques :** Cette évaluation est placée sous la responsabilité du formateur qui peut la réaliser avec différents moyens : questionnaires du contenu pour contrôler les acquis ; tests-retests pour déterminer l'évaluation des savoirs ; exercices pratiques pour les savoir-faire ...etc. L'évaluation des objectifs pédagogiques permet de mesurer la qualité des choix pédagogiques: approche, attitude, techniques et outils.
- **L'évaluation des objectifs de formation :** Elle est placée sous la responsabilité du manager. La formation n'est pas le seul élément en cause, il s'agit en fait de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : le(s) formateur (s), les (s) managers (s), voire même les formés. En effet, l'atteinte des objectifs de formation ne peut être constatée que quelques mois après la fin de l'action, à la suite de la phase de suivi qui contribue avec la mise en application sur le terrain, pour une large part à la réussite ou à l'échec de la formation. L'évaluation porte donc sur la formation et son suivi.
- **L'évaluation des objectifs finals :** Elle est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action. Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement. Cette évaluation est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation lorsque toute la population a été formée et que la hiérarchie a pris le relais sur le terrain pour faire appliquer le contenu de la formation. Elle peut se réaliser par observation de certains critères de production (les quantités produites, le nombre d'erreurs ou de rebuts, le chiffre d'affaires...), ou d'indicateurs économiques (la mesure d'un gain, le calcul d'un retour d'investissement ...) Elle peut également se faire par observation de certains indicateurs sociaux (le turnover, le taux d'accidents du travail, l'absentéisme, ...

2.5 Le processus du plan de formation :

Le plan de formation se présente généralement sous forme d'un document écrit précisant les objectifs généraux de l'entreprise tel que l'amélioration de compétitivité par la qualité, ou bien assurer un changement technologique important. On peut distinguer quatre grandes étapes ¹:

¹ JEAN MARIE PERETTI «*tous DRH*», édition d'organisation paris 1997, p403

Chapitre 02 :La place de la formation dans la motivation des ressources humaines

a- **L'identification et l'analyse des besoins** : les besoins apparaissent à trois niveaux au niveau institutionnel il s'agit de l'analyse des besoins indispensables au fonctionnement et au développement de management administratif de l'entreprise et de sa ressource humaine. Le recensement des besoins en termes de formation pour ce niveau dépend essentiellement de l'analyse des écarts entre les compétences nécessaires et celles acquises.

▪ **Les types de besoins :**

SOYER jacques (2003) dans son livre « la fonction de formation » décrit trois types de besoins :¹

- **Les besoins personnels:** Ces besoins consistent lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre l'objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.
- **Les besoins individuels:** il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.
- **Les besoins collectifs:** ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée..., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

▪ **Les moyens d'identification des besoins :**

Il existe plusieurs moyens pour identifier les besoins de formation qui sont comme suite :

- **Entretien individuel:** cette rencontre est bénéfique, car elle permet au questionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.
- **Groupe de discussion:** le questionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.
- **Evaluation du rendement:** cette activité du cycle de question des Ressources Humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées aux postes.

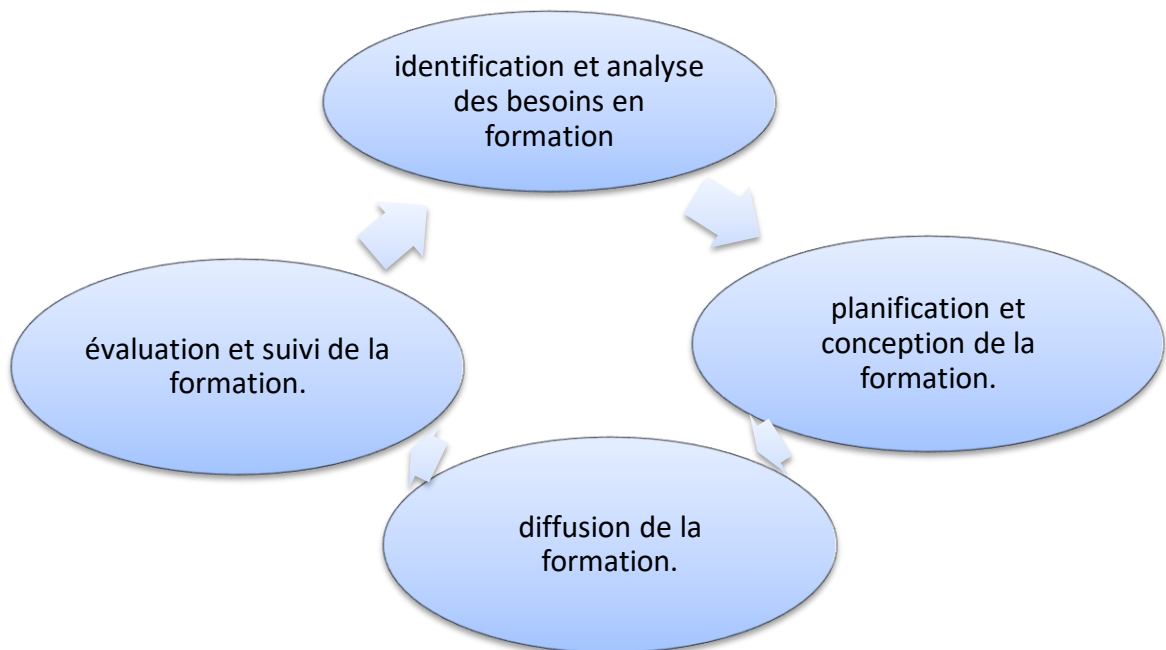
¹ SOYERJ.,3ème éd, 2003.p, 142.

Chapitre 02 :La place de la formation dans la motivation des ressources humaines

- b- **Élaboration du plan de formation** : après l'étape de l'identification des besoins, vient celle de l'élaboration de plan, selon lequel on exprime les types des formations à réaliser, et les manques de compétences à combler.
- c- **Exécution du plan de formation** : il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer la réalisation de la formation. Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation avant la réalisation. C'est l'étape de départ des stagiaires dans les centres et organisme de formation.
- d- **Évaluation et suivi du plan de formation** : cette dernière étape est destinée à identifier et apprécier les impacts de formation sur l'acquisition et la mise en pratique des compétences.

A la lumière de ce qui a été présenté, il est remarquable que le plan de formation se considère comme un moyen de réaliser les orientations prise par la direction. Il est indispensable pour toute organisation. En effet, l'efficacité de ce plan implique l'efficacité globale de tout le processus de formation

Figure(02) :Le processus du plan de formation



Source : sylvie Gagnon, guide de GRH, éditions compétences, Québec, 2003, p78

Chapitre 02 :La place de la formation dans la motivation des ressources humaines

2.6 La construction d'un plan de formation :

Avant de construire le plan de formation, il est préalable de citer quelques conditions pour le concevoir dans une perspective d'investissement qui sont :¹

- Etablir un référentiel des compétences requises.
- Positionner les besoins en tenant compte du référentiel.
- Etablir des cahiers de charges et formuler les projets individualisés convergents.
- Assurer et gérer un système d'acteurs cohérents avec le processus.

Une fois, les priorités établies parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation, les questions suivantes sont alors posées :

- Quelles sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- Quel est le budget de formation ?
- Quels types de formation devront être privilégiés selon les compétences à développer ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel.

La démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation suit l'enchaînement des étapes suivantes :

- L'identification des compétences requises.
- L'identification des besoins de compétences, à partir de la comparaison entre les compétences requises et les compétences réelles.
- La sélection, parmi les besoins de compétences, ceux que peuvent faire l'objet d'une démarche de formation.

Enfin, l'élaboration des cahiers de charges des actions de formation.

En réalité, le plan de formation, n'est qu'un ensemble ordonné et cohérent des cahiers de charges des actions de formation.

Le cahier des charges selon le **Borterf**, comprend les chapitres de la demande de formation et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation:

- La contribution attendue de la formation.
- Les caractéristiques de la population à former.

¹ MICHEL BARABEL et AL « *le grand livre de la formation* » édition DUNOD, paris 2003, P124

Chapitre 02 :La place de la formation dans la motivation des ressources humaines

- Les objectifs de compétences.
- Les modalités (moyens, organisation...).
- Les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs.
- Les modalités d'évaluation.
- La vigilance sur le maillage des compétences.

Section(03) : L'impact de la formation sur la motivation.

DENNERY MARC présente dans son livre « piloter un projet de formation » les trois facettes de la motivation, et l'impact de la motivation sur elles : la satisfaction, le processus motivationnel et l'implication.

3.1. L'impact de la formation sur la motivation :

Une personne satisfaite n'est pas forcément motivée, mais une personne insatisfaite risque fort d'être démotivée. Nous retiendrons donc qu'il existe un lien entre la satisfaction et la motivation.

Les causes qui distinguent la motivation de la satisfaction sont difficilement séparables car elles sont toutes des états psychologiques. Cependant la satisfaction réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme alors que la motivation réfère à l'état ressenti par le salarié et agit sur le moyen et le long terme en lui impulsant de l'énergie pour faire son travail et poursuivre son but.

*« La satisfaction est un indicateur de motivation, elle n'est pas une cause de motivation, la satisfaction découle de l'expérience, alors que la motivation se situe en amont de l'expérience ».*¹

Aujourd'hui, les salariés attendent que les entreprises leur permettent de développer leurs employabilité, grâce à de véritables parcours de formation (parfois diplômés), une bonne formation devient pour eux un facteur déterminant de leur satisfaction et indirectement de leur motivation.

3.2 L'impact de la formation sur le processus motivationnel :

Nous retiendrons le modèle de motivationnel de **VROOM** qui part du postulat selon lequel tout comportement de motivation est un choix, ce dernier est en fonction de trois facteurs principaux :

¹ Dennery marc « piloter un projet de formation » édition ESF, 2008, p145

Chapitre 02 :La place de la formation dans la motivation des ressources humaines

- **L'expectation** : qui correspond à l'image que la personne a de sa capacité à atteindre son objectif fixé.
- **L'instrumentalité** : qui est la probabilité perçue de recevoir telle récompense en accomplissant telle action.
- La valence qui dépend de la valeur accordée par l'individu à la récompense qu'il vient d'obtenir.

Nous avons vu que la formation a un effet sur la confiance en soi, elle a aussi un effet sur l'expérience, car cette dernière dépend de l'image que se fait la personne de ses capacités.

La formation peut avoir également un autre effet sur l'expérience, car elle permet d'acquérir de nouvelles capacités, et donc elle amène les personnes à se fixer de nouveaux objectifs beaucoup plus ambitieux.

Pour savoir si en agissant, le personnel a des chances d'obtenir la récompense qu'il attend, il a besoin de connaître ce qui marche dans l'entreprise et ce qui est prioritaire. Or la formation est l'expression de priorités de l'entreprise. Elle met en évidence les attentes de l'entreprise à l'égard de ses collaborateurs. A partir de là, chacun peut faire le lien entre ce qu'il doit faire et de ce qu'il sera récompensé.

La valence est surtout affaire de représentations personnelles. La valeur que l'on accorde aux choses semble être profondément ancrée en nous. C'est le fruit de nos croyances profondes. La formation, surtout lorsqu'elle est courte durée, ne peut qu'agir très faiblement sur ces croyances.

3.3 L'impact de la formation sur l'implication :

L'implication désigne l'attachement du salarié à son travail et à son entreprise. Elle recoupe donc la notion d'adhésion, il faut que le salarié adhère aux principes, valeurs et croyances de son entreprise pour qu'il soit attaché à elle et se livre sans retenue de son travail.

Les entreprises actuelles ne sont plus gérées par le principe d'imposition, mais par une logique d'adhésion. Ceci signifie que pour elles soient performantes, elles exigent des collaborateurs se donnant corps et âme, à leur travail et épousant leurs valeurs.¹

La formation est appelée pour faciliter cette intégration des valeurs de l'entreprise, par les séminaires d'intégration, les stages qualité totale...

¹ ANNICK COHEN-HAEGEL « *toute la fonction ressources humaines* », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010, p88

Chapitre 02 :La place de la formation dans la motivation des ressources humaines

Conclusion :

Pour conclure ce chapitre, nous avons déduit que la formation doit être structurée pour atteindre les objectifs commerciaux et soutenir la stratégie commerciale. L'objectif ultime de la formation est d'améliorer en permanence les compétences et de s'assurer qu'elles correspondent aux choix stratégiques de l'entreprise.

Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique pour accomplir sa mission. La formation ne fait pas exception. En effet, sans politique claire, on ne peut pas comprendre et appréhender la place et les bénéfices de la formation.

La motivation est un élément crucial qui influence positivement sur ces salariés, ou il augmente sa productivité. Cependant la motivation représente une source d'énergie pour une entreprise bien gère afin d'atteindre ces objectifs.

Chapitre(03) :

**L'impact des programmes de
formation sur la satisfaction des
salariés au sein de la SONEGАЗ/
D.R.P.H.M**

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Introduction :

Dans ce dernier chapitre nous allons essayer d'étudier quel est l'apport de la formation et la satisfaction des salariés au sein de la **D.R.P.H.M.**

Après avoir compris et cerner les notions théoriques les plus importantes sur la formation, et afin d'apporter un résultat à notre travail de recherche nous présentons dans un premier temps étudier les caractéristiques générales de l'organisme d'accueil « **D.R.P.H.M.**».

En suite nous allons procéder à l'impact de la formation sur le quotidien des travailleurs au sein de la « **D.R.P.H.M.**», pour pouvoir recueillir le maximum d'informations et atteindre les objectifs de notre étude.

Du 07/05 /2023 au 18/05/2023 on a une opportunité d'effectuer un stage pratique au sein d'un grande entreprise publique **SONELGAZ**, située à la willaya de Hassi Messoud.

Ce stage s'est déroulé dans la direction régionale de production de Hassi Messoud, essentiellement dans le département ressources humaines, , sous le grand honneur de notre encadreur, le chef de service de la formation et développement monsieur **BEDOUI Mansour** .

Au cours de ce stage pratique, on a eu l'occasion de percevoir comment une très grande entreprise telle que **SONELGAZ** chargé de production du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie à évaluer dans l'histoire, d'apprendre les différentes fonctions de la **D.R.P.H.M** , et le fonctionnement du département ressource humaine.

L'élaboration de notre rapport de stage a pour principale sources les différents renseignements et documents internes fournit par notre encadreur, et une étude empirique.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Section (01) : Présentation de l'organisme d'accueil.

SONELGAZ (société nationale de l'électricité et du gaz) est une compagnie chargée de la production, du transport et la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie. Elle a été créée en 1969, en remplacement de l'entité précédente et gaz d'Algérie (EGA), et on lui a donné le monopole de la distribution et de la vente du gaz naturel dans le pays, de même pour la production, la distribution, l'importation , et l'exportation de l'électricité. En 2002, le décret présidentiel N° 02-195, la convertit en une société par actions SPA entièrement détenue par l'Etat . on parle maintenant de groupe **SONELGAZ**.

1.1 Caractéristiques générales :

SONELGAZ est un groupe industriel énergétique Algérien qui appartient à un secteur économique chargé de production du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie.

SONELGAZ SPA dispose d'un capital social de cent cinquante milliards de dinars (150000000) réparti, en cent cinquante mille actions (15000) d'un million de dinars chacune, entièrement et exclusivement souscrit et libéré par l'Etat.

1.2 Histoire et évolution de SONELGAZ :

Dès la fin de la deuxième guerre mondiale, le gouvernement français a adopté une politique de développement économique et sociale en Algérie, pour la réalisation de son programme tourné vers l'économie coloniale.

En juin 1947, électricité et Gaz d'Algérie "EGA" est créé suite à la nationalisation des différentes entreprises Algériennes d'électricité et du GAZ.

En 1961, EGA devient, société Nationale de l'Électricité et du GAZ (**SONELGAZ**) ; une grande entreprise dont le personnel avoisine les 6000 agents.

La transformation de la société avait pour objectif de conférer à l'entreprise des capacités organisationnelles et gestionnaires pour accompagner et soutenir le développement économique du pays.

En 1991, **SONELGAZ** devient un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). En 2002, l'établissement devient une société par action (SPA) entièrement détenue par l'Etat « 100%».

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Durant la période 2004-2006, elle se structure en filiale chargée de ses activités de base qui sont :

- Société production électricité (SPE).
- Gestionnaire réseau transport électricité (GRTE).
- Gestionnaire réseau transport GAZ (GRTG).

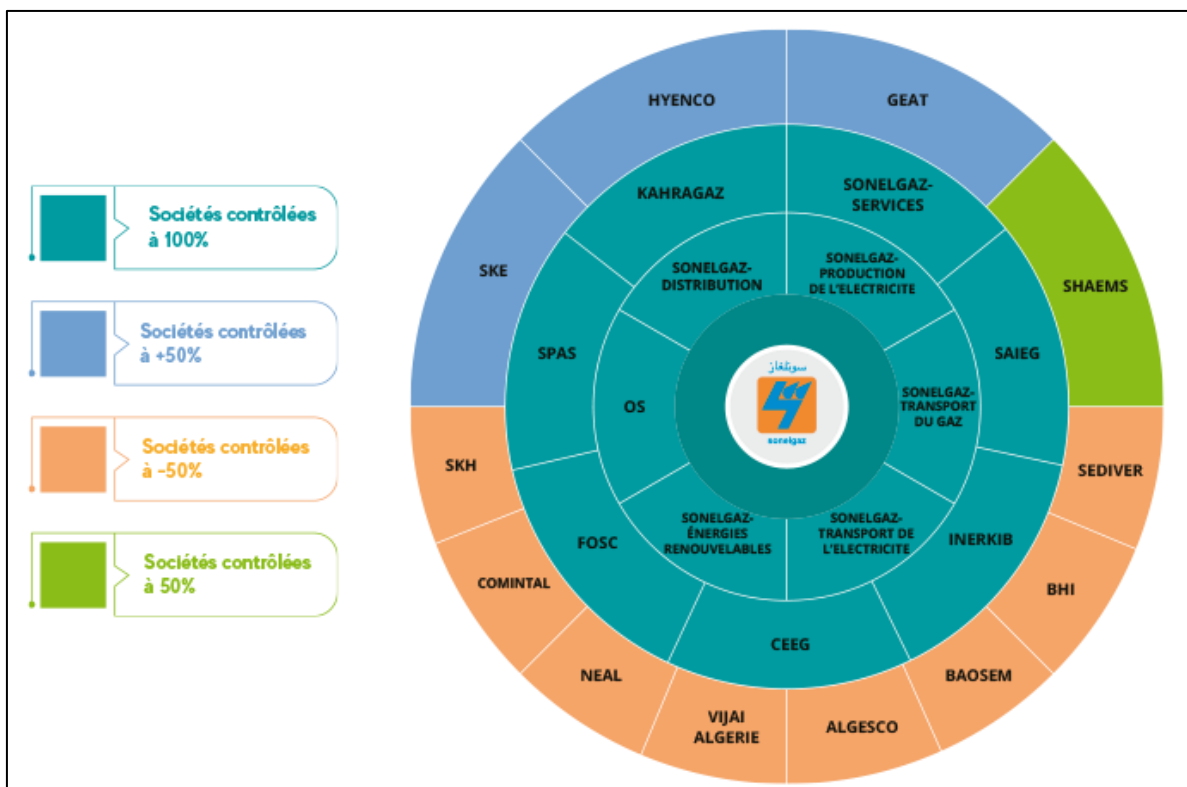
SONELGAZ dispose actuellement d'infrastructure électriques et gazière répondant aux besoins du développement économique et sociale du pays grâce à ces (06) filiales ; il s'agit de:

- SONELGAZ production de l'électricité (SPE).
- SONELGAZ transport du GAZ (GRTG).
- SONELGAZ transport de l'électricité (GRTE).
- SONELGAZ énergie renouvelable (SKTM).
- SONELGAZ Opérateur du système électrique. (OS).
- SDC: La Société Algérienne de Distribution de l'Electricité du Gaz.

1.3 Représentation de la classification des filiales de SONELGAZ :

Les filiales de SONELGAZ, sont représentées comme suite :

Figure(03) : représentation de la classification des filiales de SONELGAZ



Source : doucement interne, direction région production HASSI MESSOUD.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

1.4 La présentation de la direction région production Hassi Messoud : (D.R.P.H.M)

La **D.R.P.H.M**, c'est la direction responsable des unités de production de l'électricité située à Hassi Messoud, dont la mission principale est :

- Assuré l'exploitation et la maintenance des moyens de production.
- Gérer, organiser et assurer le développement de la ressource humaine de toutes les unités de production de la société. (voir l'organigramme).

1.4.1 L'organigramme de D.R.P.H.M :

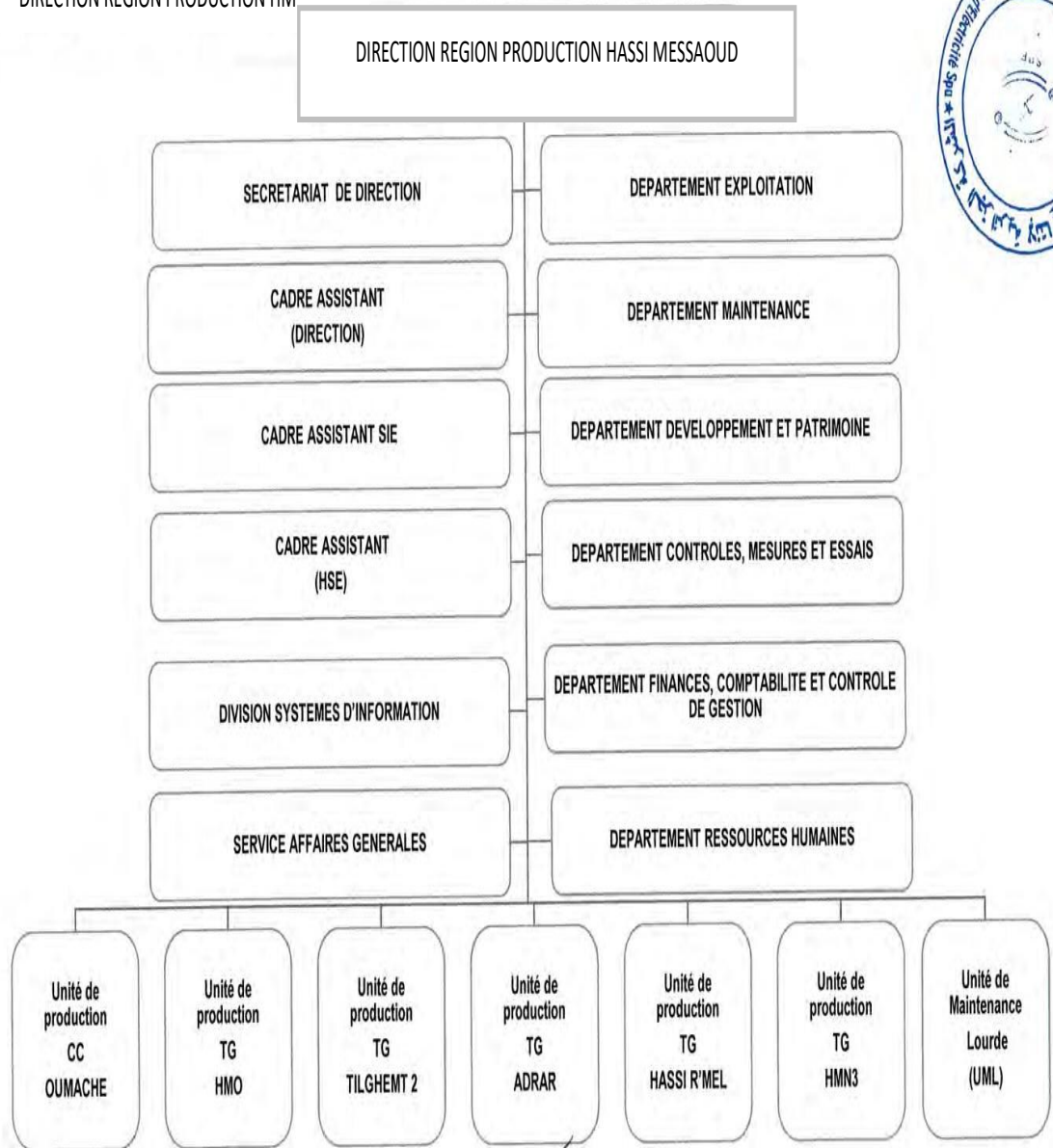
Figure(04) : L'organigramme de D.R.P.H.M :

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

SOCIETE ALGERIENNE DE PRODUCTION DE L'ELECTRICITE -SPE

SOCIETE ALGERIENNE DE PRODUCTION DE L'ELECTRICITE :

DIRECTION REGION PRODUCTION HM



Décision d'Organisation du pôle de production TV TG Sud

Page 2 sur 151

Source : document interne DRPHM.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

1.5 Le département ressource humaine :

Ce département assure les services suivantes :

1.5.1 Le service développement et formation :

- Elaborer les plans de recrutement.
- Participer à la mise en œuvre des plans de ressources humaines.
- Participer à la mise en adéquation des ressources humaines/ emplois au plan de la maîtrise des effectifs.
- Prendre en charge la présentation et le traitement des opérations périodiques d'appréciation.
- Analyser et quantifier les besoins en formation.
- Aider les gestionnaires à définir les besoins en formation .
- Elaborer les plans de formation.
- Organiser et suivre les actions de formation sur les travailleurs formés.

1.5.2 Service ressources humaines :

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie .
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier du personnel .
- Gestion et suivie des carrières des employés.
- Assurer la relation avec le centre de médecine de travail et autres organismes externes.

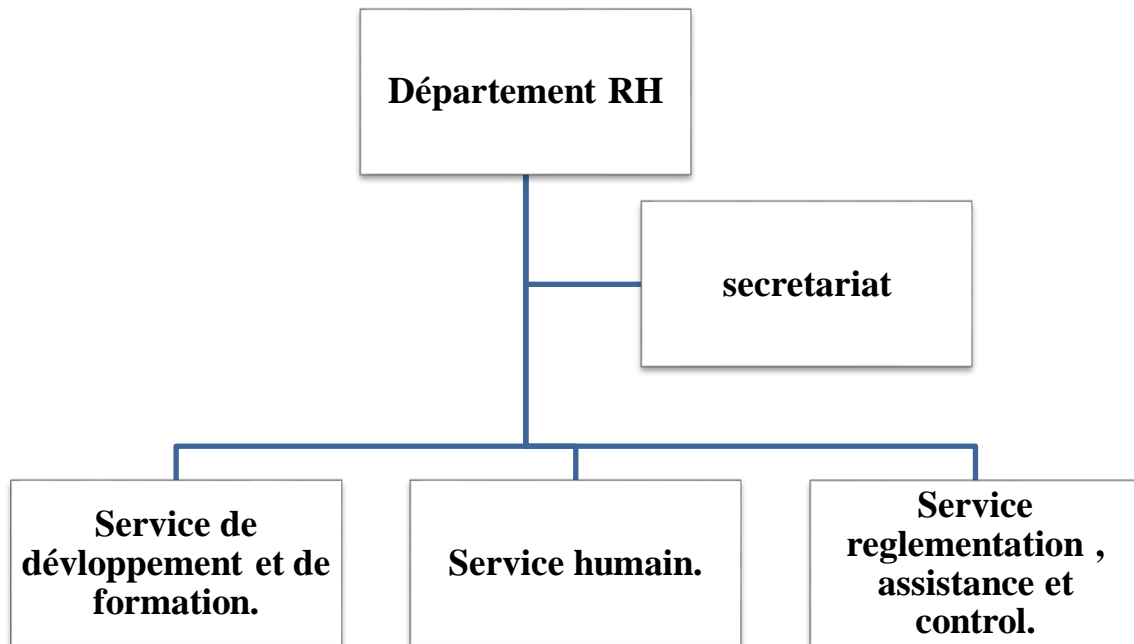
1.5.3 Service réglementation assistance et contrôle :

Contrôler les conditions d'application des règles de gestion de personnel.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

1.5.4 L'organigramme du département ressource humaine : (D.R.P.H.M)

Figure(05) : l'organigramme du département ressource humaine :



Source : document interne.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Section 02 : Carte méthodologique.

Dans cette section, nous présenterons d'abord le cadre méthodologique notre recherche, comme nous l'avons mis en exergue dans notre préalable de notre travail, notre démarche est structurée autour d'une étude empirique (études qualitatives, qualitatives), pour pouvoir recueillir un maximum d'informations, dans le but d'atteindre nos objectifs d'études.

Pour conclure cette section et à fin d'atteindre les objectifs on mettra en évidences les points faibles, les difficultés rencontrées pendant la durée du stage, puis nous fournirons quelques propositions et recommandations pour essayer d'apporter des éventuelles solutions aux problèmes posés.

2.1 La description des démarches de recherche :

2.1.1 La présentation de la démarche qualitative :

La meilleure manière était de suivre dans un premier lieu une démarche qualitative, qui sera établis sur un seul volet essentiel qui est la politique de formation au sein de la **D.R.P.H.M**, a cet nous avons jugé utile de réaliser un entretien semi directif avec le chef de service du développement et la formation, mais vu les réponses qui était inadéquates et insuffisantes, une démarche quantitative est indispensable pour atteindre les objectifs de recherches.

▪ Elaboration du guide :

Nous avons établi un entretien semi directif, avec le responsable du service de développement et de la formation au sein de **D.R.P.H.M**, où nous avons abordé 06 questions, essentielles sur la politique de formation au sien de leur organisme.

2.2 La présentation de la démarche quantitative :

Pour compléter, notre enquête nous avons opté pour des études quantitatives, nous somme basées sur un questionnaire.

▪ Elaboration du questionnaire :

Les questions comportent deux parties :

- Une partie pour les donnés personnels qui permet de fournir quelques précisions « âge, sexe, expérience ».
- la deuxième partie, permet de déduire l'impact de la politique de la formation sur la satisfaction des salariés au travail au sein de la **D.R.P.H.M**.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

▪ **La population de l'enquête :**

Nous avons retenu un échantillon de 20 salariés qui travaillent au sein de **D.R.P.H.M**, à qui nous avons distribués le questionnaire. Sur les 20 questionnaires distribués, nous avons récupéré la totalité.

Pour la réalisation de l'enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires pour les salariés.
- La récupération des questionnaires après une journée de leurs distributions.
- Et enfin, le dépouillement et l'analyse des données.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Section (03) : L'interprétation des résultats.

Partie (01) : l'interprétation des résultats de l'entretien (annexe 01)

3.1 L'importance de la formation au sein de la D.R.P.H.M :

Selon le responsable de la formation au sein de la **D.R.P.H.M** « *la formation en premier est un moyen de gestion des ressources humaines, en second un outil du bon climat social de l'entreprise.* ».

La formation constitue un levier stratégique de la politique RH, sur lequel la direction agit pour la mise à niveau des agents, à leurs postes de travail et à l'élargissement de leurs compétences productives en plaçant les bonnes compétences au bon endroit, au moment et à une plus grande polyvalence.

▪ **La formation du personnel :**

Le groupe **SONELGAZ** dispose de trois centres de formation cependant il a des formations techniques et des formations de gestion selon le domaine d'activité du personnel.

▪ **La formation comme outil de management :**

En associant les employés à la stratégie globale de l'entreprise la formation développe le professionnalisme et crée des liens dans l'entreprise, en accroissant les compétences elle participe, à l'amélioration de la performance de l'entreprise donc à son efficacité économique, et à l'enrichissement des responsabilités de son personnel.

La ressource humaine doit être conforme aux aspirations stratégiques et aux objectifs de l'entreprise, si l'aspect humain n'est pas mis en valeur dysfonctionnements impacteront négativement le rendement et la performance de cette dernière.

▪ **La formation comme moyen de d'acquérir le savoir –faire :**

La formation peut être le levier à travers lequel les salariés accroissent leur stocks de compétences notamment les capacités de maîtrise des tâches et de leurs exécutions à travers les différentes formes d'apprentissage.

Les salariés de la **SONELGAZ** doivent être associés à la définition des besoins de sorte à ce qu'ils soient ouverts vers la construction de savoir-faire technique capitalisable et facile à partager avec les autres éléments de l'équipe de travail.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

La diffusion du savoir-faire au niveau des membres du groupe est un axe fondamental de renforcement de la productivité au travail et l'amélioration de la qualité totale du processus.

▪ **La formation comme un besoin d'accomplissement :**

Dans les entreprises publiques, beaucoup parmi les acteurs de la formation, pilotes ou salariés requérants ou bénéficiaires, conçoivent la formation comme un stade d'accomplissement professionnel relevé. Lorsqu'un salarié sollicite le bénéfice d'une formation. Il assure une distinction extra-salariale. Les cadres ayant une longue expérience et bénéficiant d'un niveau de salaire élevé orientent leur sollicitation vers la satisfaction de besoin social et la formation en est de ces besoins possibles à satisfaire au sein de l'entreprise.

▪ **La formation comme nécessité :**

La formation est aussi imposée par la réglementation. Les entreprises publiques sont soumises à une taxes de 1% de la masse salariale si elles ne consacrent pas au moins autant à la formation et à l'apprentissage.

▪ **La formation comme levier de création des compétences :**

La formation permet de créer des compétences dans toutes leurs dimensions : savoirs, savoir-faire, savoir-être. Ainsi, Les salariés bénéficient d'une formation accèdent à plus de connaissances dans les domaines. Objet de la formation, Des savoirs nouveaux, actualisés et utiles sont souvent acquis via la formation. Il en est aussi de savoir-faire puisque les salariés, de retour d'une formation, parviennent souvent à avoir plus de maîtrise de leurs taches respectives et à améliorer leurs prestations individuelles et collectives.

3.2 Le plan de formation :

Le plan de formation de **D.R.P.H.M** la répond à la stratégie et objectifs généraux de la politique de **SONELGAZ**. (Annexe n 02).

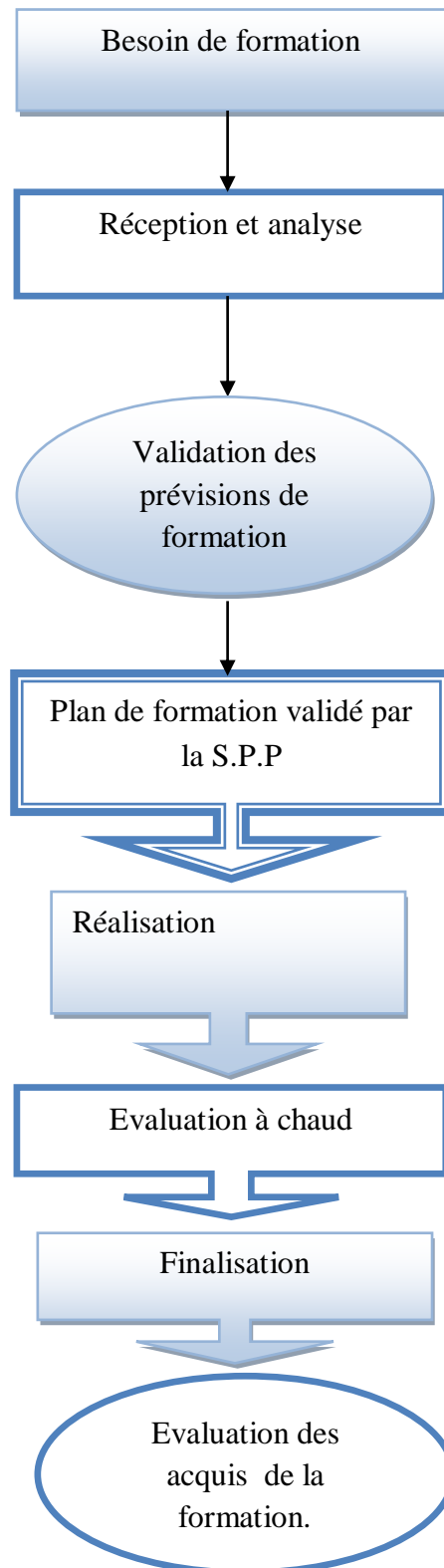
Le plan est préparé par le chef de service du développement et de la formation de la **D.R.P.H.M**, après avoir reçus les besoins de formation des différentes structures de l'organisme, puis le cadre d'étude analyse la demande et vérifie le besoin par apport au plan prévisionnel de formation et aux notes d'orientations de la DG.

Le plan de formation sera validé par la **S.P.E**, avant d'être réalisé, à la fin de l'action de formation les évaluations à chauds, sont transmises à **D.R.P.H.M** par l'organisme formateur, accompagnée des attestations de formations.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGАЗ/ D.R.P.H.M

3.2.1 L'organigramme :

Figure(06) : l'organigramme du plan de formation de la D.R.P.H.M.



Source : document interne,2023

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

3.3 La détermination des besoins de formations :

Pour déterminer le déficit des compétences dans l'entreprise on se base sur trois (3) outils importants qui sont :

- **Observation/communication** : l'observation de l'employé en situation de travail suppose une distance proche pour connaître et observer ce qui est fait et ce qui ne l'est pas et les causes de ces écarts. En plus, la discussion avec l'employé permet sans doute de mieux disposer d'informations en mesure d'aider à construire le plan de formation individuel pour être transmis au responsable de la formation.
- **L'entretien individuel** : cela est possible lors de l'évaluation des performances là où le responsable organise des entretiens périodiques avec ses employés afin de discuter avec eux des difficultés rencontrées dans le cadre de l'exercice de leur mission et en détecter les déficits de qualification et des compétences.
- **Evaluation des performances individuelles** : l'évaluation de la performance individuelle par le biais de l'entretien reste l'une des techniques les plus utilisées dans l'entreprise d'aujourd'hui.

3.4 Les moyens de formation :

La **SONELGAZ** dispose de (3) centres centralisés de formation rattachés à la direction des ressources humaines.

Pour cela la **D.R.P.H.M** collabore avec trois écoles de formation dont les spécialités sont résumées dans le tableau ci-dessus.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Tableau(01) : Les écoles de formation en collaboration avec la D.R.P.H.M.

Les écoles de formation en collaboration avec la D.R.P.H.M se représentent comme suite :

Ecoles	Spécialités
L'école de Blida	<ul style="list-style-type: none">- Etude, réalisation, exploitation.- Production de l'électricité.- Transport de l'électricité, et du gaz.- Distribution de l'électricité, et le gaz.- Sécurité et secourisme.
L'école de Ben Aknoun	<ul style="list-style-type: none">- Initiation aux relations humaines.- Formation à la statistique de la gestion.- Formation à la micro-informatique.- Apprentissage a la langue anglaise.- Formation a la bureautique.
L'école d'Ain M' Lila	<ul style="list-style-type: none">- Etude, réalisation et exploitation- Production, transport et distribution de l'électricité et du gaz- Sécurité des personnes et des ouvrages- Eclairage public Informatique- Relations humaines

Source : document interne **D.R.P.H.M, 2023**

3.5 Les types de formation pratiqués :

La **SONELGAZ** a défini et développé des actions de formation propres à elle et issues d'une réglementation nationale qui définit la formation professionnelle en entreprises. En application du décret 82- 298 du 04.09 .1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise la circulaire n39 DP CIR du 10.07.1983.

DRPHM distingue les différents types d'actions suivantes :

- La formation professionnelle spécialisée.
- Le perfectionnement professionnel.
- Formation à l'étranger.
- Formation moyen propre.

3.6 Les objectifs visés par la formation à la D.R.P.H.M :

Les objectifs visés par la formation au sein de la **D.R.P.H.M** se définissent à travers plusieurs axes :

▪ La qualification de jeunes recrues issues du système éducatif national :

Cette qualification permet de prendre en charge les métiers spécifiques de la **SONELGAZ** au niveau exécution et maîtrise pour la production. Le transport et la

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

distribution du gaz la formation constitue le principal pourvoyeur en encadrement qualifié pour satisfaire les besoins nouveaux.

▪ **Le développement des compétences de la ressource humaine exerçant dans la D.R.P.H.M :**

L'enjeu principal de la formation à la **D.R.P.H.M** est l'acquisition d'une ressource qualifiée à tous les niveaux pour les métiers propres à la **D.R.P.H.M**.

Ce développement consiste à améliorer l'efficacité des agents à leurs postes de travail (les rendre aptes à répondre aux exigences de leur tâches), soit pour leur permettre d'évoluer vers des postes de niveau de qualification plus élevé (bénéficier d'une promotion), soit enfin pour leur permettre d'intégrer les évolutions techniques, technologiques ou de gestions introduites dans les différentes activités (s'adapter aux changements).

▪ **La préparation des cadres aux domaines de la gestion et du management :**

Il apparaît aujourd'hui de plus en plus nécessaire d'améliorer les performances en gestion et management de la **D.R.P.H.M**. Et donc de préparer les cadres des différents niveaux. Aux exigences de l'environnement au plan économique, juridique, et social, en développant leurs capacités de gestion par le biais de cycles de formation en gestion.

▪ **L'adaptation professionnelle de la nouvelle recrue :**

Cet objectif s'inscrit dans le souci d'assurer par la formation une meilleure intégration et adaptation des cadres nouvellement recrutés dans l'établissement (étant donné que la politique formation initiale reçue à l'université ne correspond pas souvent aux exigences de leurs tâches). Un dispositif de formation a été mis en place à cet effet et mis en œuvre les centres de formation de la **SONELGAZ**. Il complète et consolide les actions de mise en situation professionnelle définies et réalisées par les directions pour leurs cadres et dans une certaine mesure pour la maîtrise du personnel.

▪ **L'apprentissage :**

Cet objectif imposé aux entreprises par les pouvoirs publics est régi par la loi sur l'apprentissage visant la contribution des entreprises à l'effort de formation des jeunes exclus du système éducatif national. Il s'agit de faire acquérir aux apprentis un métier et donc leur assurer une formation pratique. La formation théorique étant dispensée par les centres de formation professionnelle. Les actions d'apprentissage sont réalisées par les directions, sur le tas, sur la base d'un compagnonnage ou parrainage, effectués par des professionnels

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGAS/ D.R.P.H.M

chevronnés capables de faire acquérir aux apprentis dont ils ont la responsabilité le geste professionnel nécessaire à l'exercice d'un métier.

Partie (02) : L'interprétation des résultats du questionnaire (annexe 03)

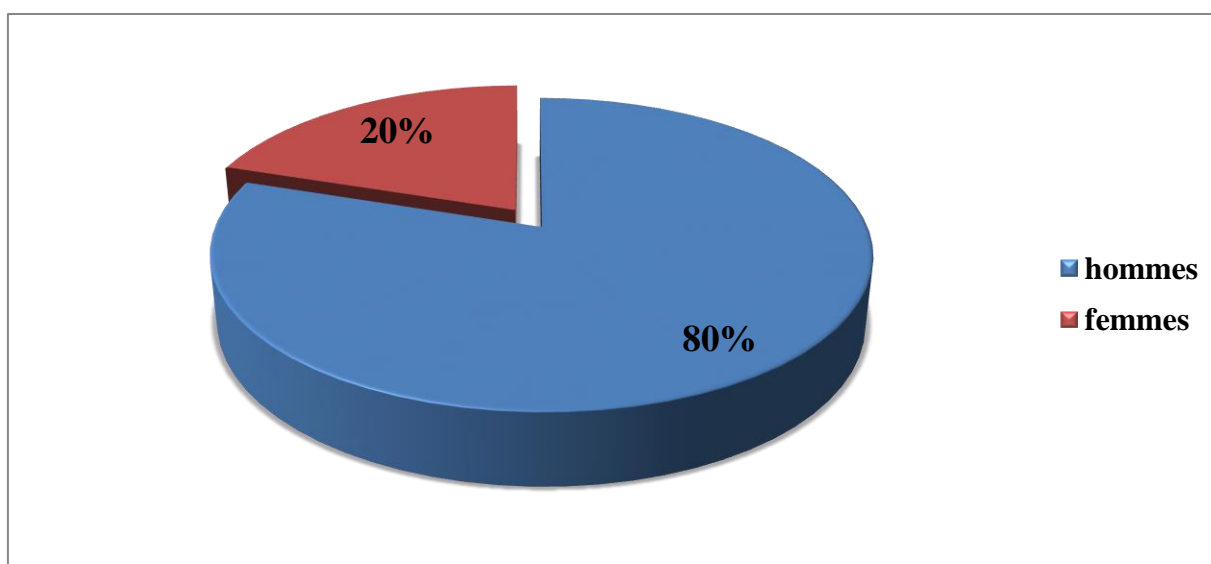
1. Les données personnelles des salariés :

Tableau(02) : Répartition de l'échantillon par genre :

Genre	Fréquence	Pourcentage %
Masculin	16	80
Féminin	04	20
To Totale	20	100

Source : élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Figure (07) : Représentation graphique de l'échantillon selon leurs genres.



Source : élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Nos observations :

- **Répartition Homme-Femme :** Le tableau indique que sur les 20 personnes interrogées, 80 % sont de genre masculin (16 individus) et 20 % sont de genre féminin (4 individus).
- **Déséquilibre entre les Genres :** Il est clair que la majorité des répondants sont de genre masculin. Cela pourrait avoir un impact sur les résultats de l'étude, car les hommes et les femmes peuvent avoir des perspectives différentes sur la formation et les besoins en formation. Il est important de prendre en compte ce déséquilibre lors de l'interprétation des résultats pour éviter des biais potentiels.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

- **Représentation Graphique** : La représentation graphique montre clairement la prédominance masculine par rapport à la représentation féminine. Cela renforce l'idée du déséquilibre des genres au sein de l'échantillon.
- **Interprétation des Données** : L'analyse souligne le fait que le taux d'hommes interrogés est nettement supérieur à celui des femmes. Cette information peut être pertinente dans le contexte de l'étude sur la politique de formation. Il peut être intéressant d'explorer si les besoins en formation et les perceptions varient en fonction du genre des employés.
- **Nécessité d'une Approche Équilibrée** : Dans les études et les enquêtes, il est souvent recommandé d'essayer de maintenir une répartition équilibrée entre les genres pour éviter les biais potentiels. Si cela n'est pas possible, il est important de prendre en compte le déséquilibre dans l'analyse des résultats.

Récapitulatif : la répartition déséquilibrée entre les genres au sein de l'échantillon est une donnée importante à considérer lors de l'analyse des résultats de l'étude sur la politique de formation. Elle peut influencer les conclusions et nécessite une attention particulière pour éviter les biais dans l'interprétation des données.

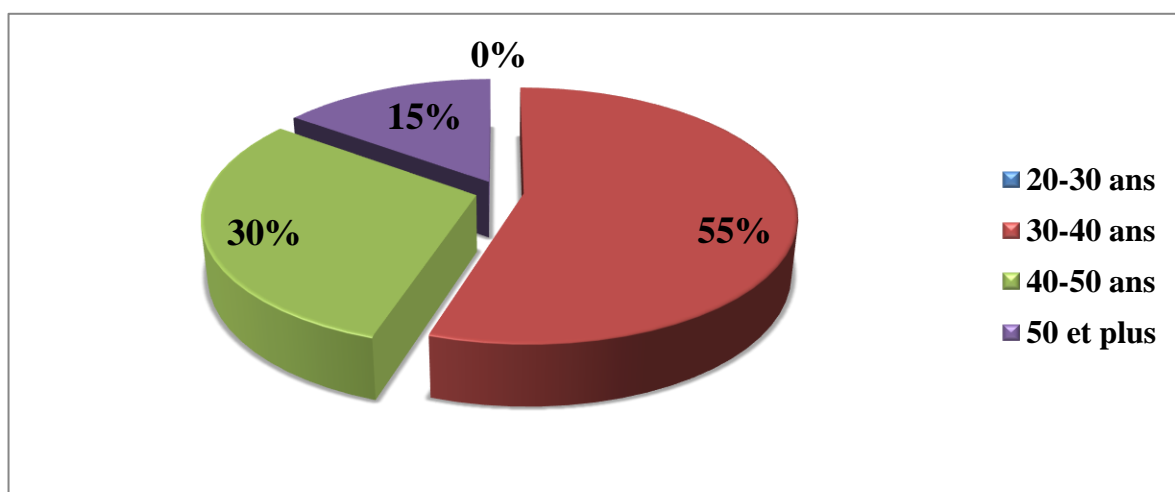
Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Tableau(03) : Représentation de l'échantillon selon leurs âges.

L'âge	Fréquences	Pourcentage
20-30 ans	0	0
30-40 ans	11	55%
40-50 ans	06	30%
50 ans et plus	03	15%
Totale	20	100%

Source : élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Figure (08) : Représentation graphique de l'échantillon par âge.



Source : élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Nos observations :

- **Répartition par Tranches d'Âge :** Le tableau montre que la majorité des répondants se situent dans la tranche d'âge de 30 à 40 ans, avec un pourcentage de 55 %. Ensuite, 30 % des répondants se situent dans la tranche d'âge de 40 à 50 ans, et 15 % ont 50 ans ou plus.
- **Absence de Répondants de 20 à 30 ans :** Il est important de noter que dans cet échantillon de 20 personnes, il n'y a aucun répondant âgé de 20 à 30 ans. Cela peut être dû à divers facteurs, mais cela signifie que l'opinion des travailleurs plus jeunes n'a pas été prise en compte dans l'étude.
- **Représentation Graphique :** La représentation graphique illustre clairement la répartition des répondants par tranches d'âge. Elle met en évidence le fait que la tranche d'âge de 30 à 40 ans est la plus représentée, suivie de près par celle de 40 à 50 ans.
- **Impact sur l'Analyse :** L'âge des répondants peut avoir une incidence sur leurs besoins en formation et leurs perspectives. Les travailleurs de différentes tranches d'âge peuvent avoir des priorités et des préoccupations différentes en matière de formation. Il est essentiel de prendre en compte ces différences lors de l'analyse des résultats.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

- **Biais Potentiel** : L'absence de répondants de 20 à 30 ans peut créer un biais dans l'étude, car les besoins en formation et les perspectives de ce groupe démographique spécifique ne sont pas pris en compte. Il peut être utile de noter cette limitation dans le rapport.
- **Interprétation des Données** : Il est essentiel de tenir compte de la répartition par tranches d'âge lors de l'analyse des données. Il peut être intéressant d'explorer si les besoins en formation varient en fonction de l'âge des employés.

Récapitulatif : la répartition par tranches d'âge met en évidence la prédominance des employés âgés de 30 à 40 ans dans l'échantillon. L'absence de répondants de 20 à 30 ans doit être prise en compte dans l'interprétation des résultats, car elle peut influencer les conclusions de l'étude sur la politique de formation.

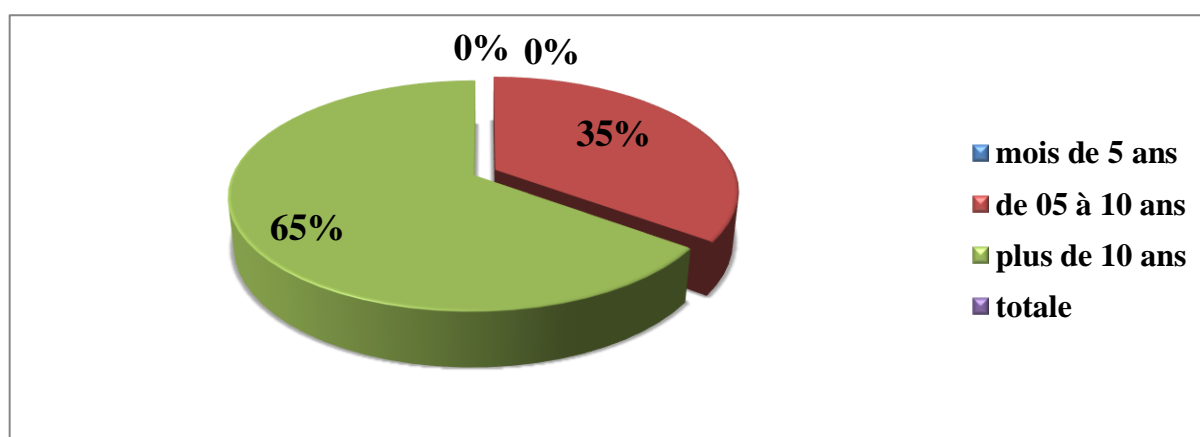
Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Tableau(04) : Représentation de l'échantillon selon l'expérience.

Expérience	fréquence	Pourcentage
Mois de 05 ans	0	0%
De 05 à 10 ans	07	35%
10 ans et plus	13	65%
totale	20	100%

Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête

Figure(09) : Représentation graphique de l'échantillon selon l'expérience.



Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Nos observations :

- **Répartition par Expérience:** Le tableau montre que la majorité des répondants ont plus de 10 ans d'expérience, représentant 65 % de l'échantillon. Ensuite, 35 % des répondants ont entre 5 et 10 ans d'expérience, tandis qu'aucun répondant n'a moins de 5 ans d'expérience.
- **Absence de Répondants avec Moins de 5 Ans d'Expérience :** Il est important de noter qu'il n'y a aucun répondant avec moins de 5 ans d'expérience dans cet échantillon. Cela peut avoir un impact sur les résultats de l'étude, car les besoins en formation et les perspectives des travailleurs moins expérimentés ne sont pas pris en compte.
- **Représentation Graphique:** La représentation graphique met en évidence la répartition des répondants en fonction de leur expérience. Elle montre clairement que la majorité des répondants ont une expérience de travail significative.
- **Impact sur l'Analyse :** L'expérience des répondants peut influencer leurs besoins et leurs attentes en matière de formation. Les travailleurs avec plus d'expérience peuvent avoir des perspectives et des priorités différentes de ceux qui sont moins expérimentés.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

- **Biais Potentiel :** L'absence de répondants ayant moins de 5 ans d'expérience peut créer un biais dans l'étude, car cela ne reflète pas la diversité des niveaux d'expérience au sein de l'organisation.
- **Interprétation des Données:** Lors de l'analyse des résultats, il est essentiel de tenir compte de la répartition par expérience. Il peut être pertinent d'explorer si les besoins en formation varient en fonction de l'expérience des employés.

Récapitulatif : la majorité des répondants dans l'échantillon ont plus de 10 ans d'expérience. L'absence de répondants avec moins de 5 ans d'expérience doit être prise en compte lors de l'interprétation des résultats, car cela peut influencer les conclusions de l'étude sur la politique de formation.

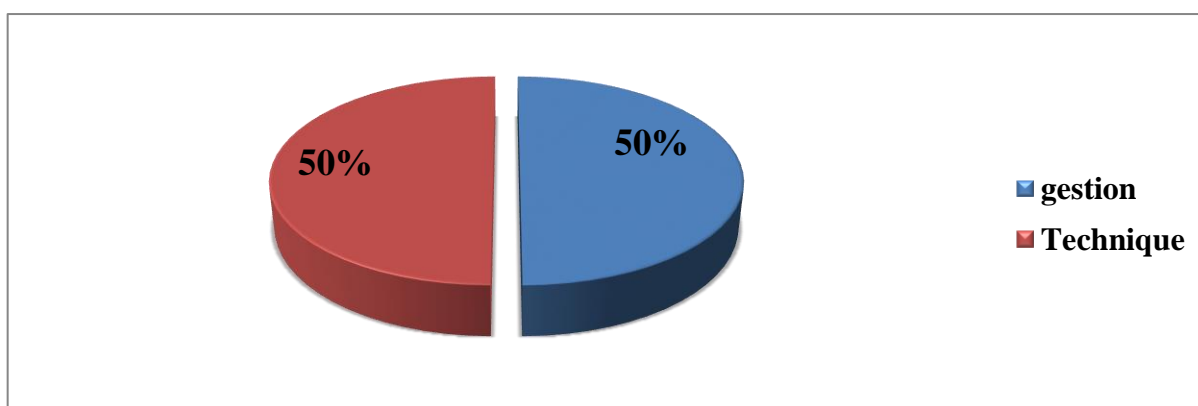
Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Tableau(05) : Représentation de l'échantillon selon le domaine d'activité.

Domaine	fréquence	Pourcentage
Gestion	10	50%
Technique	10	50%
Totale	20	100%

Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Figure (10) : Représentation graphique de l'échantillon selon le domaine d'activité.



Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête

Nos observations :

- **Répartition par Domaine d'Activité :** Le tableau montre que l'échantillon est réparti également entre les domaines de gestion et technique, avec 10 répondants dans chaque domaine, représentant chacun 50 % de l'échantillon.
- **Équilibre dans la Répartition :** La répartition équilibrée entre les domaines de gestion et technique peut être utile pour comparer les besoins en formation et les perspectives dans ces deux domaines.
- **Représentation Graphique :** La représentation graphique illustre clairement la répartition des répondants selon le domaine d'activité. Cela facilite la visualisation de l'équilibre entre les deux domaines.
- **Impact sur l'Analyse :** Le domaine d'activité peut avoir un impact sur les besoins en formation et les attentes des employés. Il est important de tenir compte de cette répartition lors de l'analyse des résultats.
- **Possibilité de Comparaison :** L'échantillon équilibré offre la possibilité de comparer les besoins en formation, les défis et les priorités entre les domaines de gestion et technique. Cela peut aider à formuler des recommandations pertinentes pour la politique de formation.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

- **Représentativité** : Pour que les conclusions de l'étude soient représentatives de l'ensemble de l'organisation, il est important que cet échantillon équilibré reflète de manière appropriée la répartition réelle des employés entre les domaines.

Récapitulatif : la répartition de l'échantillon entre les domaines de gestion et technique est équilibrée, avec 50 % de répondants dans chaque domaine. Cela permettra une analyse comparative des besoins en formation et des perspectives entre ces deux domaines dans le cadre de la politique de formation.

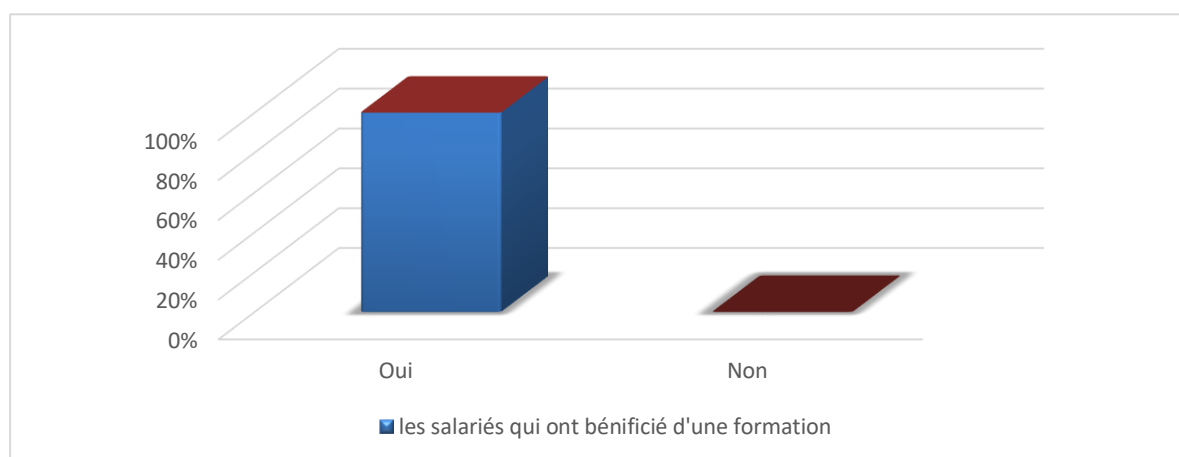
Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Tableau (06) : Représentation de l'échantillon selon les agents qui ont bénéficié d'une formation.

Bénéficiaire d'une formation	fréquence	Pourcentage
Oui	20	100%
Non	00	00
Totale	20	100%

Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Figure(11) : Représentation graphique de l'échantillon selon les agents qui ont bénéficié d'une formation.



Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Nos observations :

- **Taux de Formation** : Le tableau montre que les 20 personnes interrogées ont tous bénéficié d'au moins une formation, représentant 100 % de l'échantillon.
- **Universalité de la Formation** : L'ensemble des employés ayant suivi une formation est un constat positif, suggérant un investissement dans le développement des compétences et des connaissances de la main-d'œuvre.
- **Impact sur la Politique de Formation** : Le fait que tous les employés ont été formés souligne l'importance de la formation au sein de l'organisation et pourrait influencer la manière dont la politique de formation est gérée et développée.
- **Analyse Comparée** : Bien que tous les employés aient suivi une formation, il est utile de comparer les besoins et les résultats de formation entre les employés pour identifier les domaines spécifiques où des améliorations pourraient être apportées.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

- **Orientation Potentielle** : Une analyse plus approfondie pourrait révéler comment les formations ont contribué à l'amélioration des compétences et à la satisfaction des employés, et aider à orienter la politique de formation future.
- **Évaluation de l'Efficacité** : Il serait également intéressant de savoir si les employés estiment que les formations ont répondu à leurs besoins et si elles ont eu un impact positif sur leur travail.

Récapitulatif :le fait que tous les employés aient suivi une formation est une constatation positive, mais il est important d'aller au-delà de ce constat pour évaluer l'efficacité des formations et s'assurer qu'elles répondent aux besoins des employés et de l'organisation.

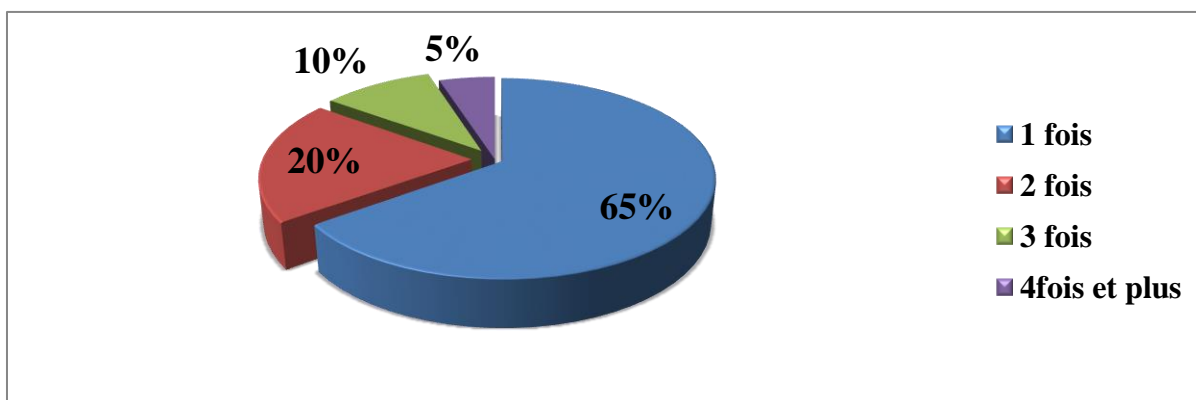
Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Tableau (07) : Représentation de l'échantillon selon le nombre de fois qu'ils sont partis en formation.

Envoyés en formation	Fréquence	Pourcentage
01 fois	13	65%
02 fois	04	20%
03 fois	02	10%
04 fois et plus	01	5%
Totale	20	100%

Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Figure (12) : Représentation graphique de l'échantillon selon le nombre de fois qu'ils sont partis en formation



Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Nos observations :

- **Fréquence de Départ en Formation :** Le tableau indique que la majorité (65%) des personnes interrogées sont parties en formation une seule fois.
- **Variabilité dans les Opportunités de Formation :** La diversité des réponses, allant d'une à quatre formations, montre que les opportunités de formation varient d'un individu à l'autre.
- **Répartition Équilibrée :** La répartition entre ceux qui sont partis deux fois (20%) et ceux qui sont partis trois fois (10%) est relativement équilibrée, ce qui suggère une certaine équité dans l'accès à la formation.
- **Besoin de Personnalisation :** Il est important de noter que certains individus sont partis en formation plus fréquemment, ce qui pourrait indiquer des besoins de formation plus spécifiques pour ces employés.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

- **Optimisation des Ressources** : Cette analyse peut aider l'organisation à optimiser l'utilisation de ses ressources de formation en ciblant les employés qui ont besoin de formations plus fréquentes et en concevant des programmes sur mesure pour répondre à ces besoins.
- **Évaluation de la Qualité** : Outre la fréquence, il est important d'évaluer la qualité et l'impact des formations, en s'assurant qu'elles sont alignées sur les objectifs de développement professionnel et sur les besoins de l'organisation.

Récapitulatif : la fréquence des formations varie au sein de l'échantillon, ce qui suggère que la personnalisation des programmes de formation peut être bénéfique pour répondre aux besoins individuels des employés. Une évaluation continue de la qualité et de l'impact des formations est également essentielle.

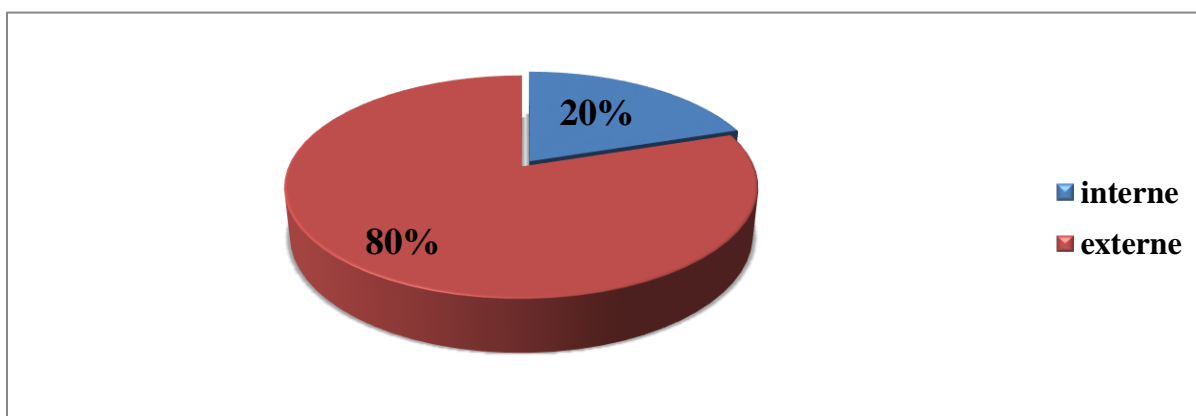
Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Tableau (08) : Représentation de l'échantillon selon la nature de la formation

La nature de la formation	fréquences	Pourcentage
Interne	04	20%
Externe	16	80%
totale	20	100%

Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Figure (13):Représentation graphique de l'échantillon selon la nature de la formation.



Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Nos observations :

- **Prédominance des Formations Externes :** Le tableau indique que la grande majorité (80%) des personnes interrogées ont suivi des formations externes, c'est-à-dire en dehors de l'entreprise.
- **Formations Internes :** 20% des répondants ont reçu des formations internes, c'est-à-dire dispensées au sein de l'entreprise. Cela peut indiquer que l'entreprise a développé ses propres programmes de formation en interne.
- **Diversité des Approches :** La diversité entre les formations internes et externes suggère que l'organisation adopte différentes approches pour le développement des compétences de son personnel.
- **Avantage des Formations Externes :** Les formations externes peuvent apporter de nouvelles perspectives et des connaissances provenant d'experts externes, tandis que les formations internes sont plus axées sur les besoins spécifiques de l'entreprise en s'appuyant sur la compétence des anciens salariés.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

- **Alignement sur les Objectifs :** Il est important de s'assurer que les formations, internes ou externes, sont alignées sur les objectifs de développement professionnel de l'entreprise et des employés.
- **Évaluation de l'Impact :** L'organisation devrait évaluer l'impact des deux types de formations pour déterminer leur efficacité et leur contribution aux objectifs globaux de l'entreprise.

Récapitulatif : la majorité des employés ont bénéficié de formations externes, ce qui peut indiquer un désir d'acquérir des connaissances et des compétences provenant de sources extérieures. Cependant, les formations internes ont également leur place pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise. L'alignement sur les objectifs et l'évaluation de l'impact sont essentiels pour garantir que les formations contribuent de manière significative au développement des compétences.

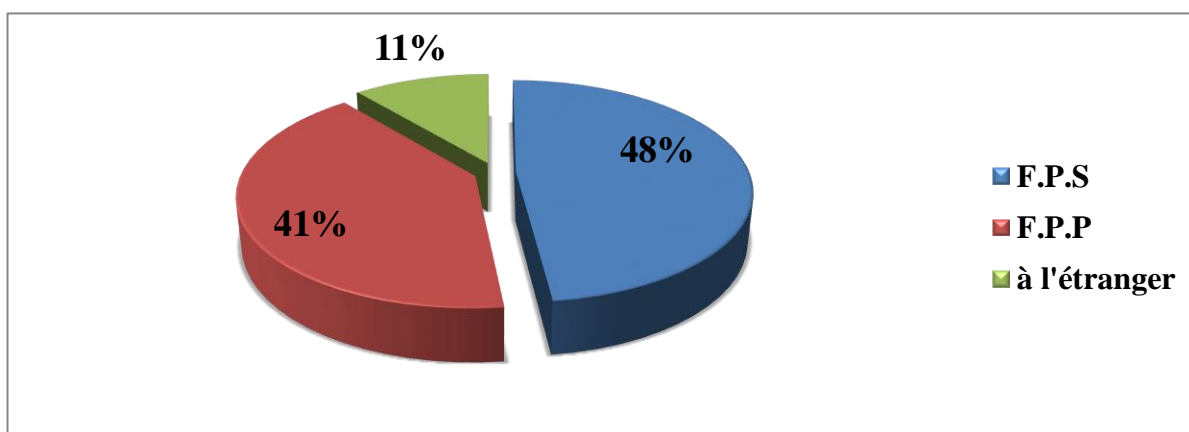
Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Tableau (09) : Représentation de l'échantillon selon le type de formation.

Type de formation	fréquence	Pourcentage
F.P.S	13	65%
F.P.P	11	55%
A l'étranger	04	15%

Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Figure (14) : Représentation graphique de l'échantillon selon le type de formation.



Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Nos observations :

- **Prédominance de la Formation Professionnelle Spécialisée (FPS) :** Le tableau indique que la majorité (65%) des personnes interrogées ont suivi des formations professionnelles spécialisées. Cela peut suggérer que l'entreprise accorde une grande importance à la formation professionnelle pour acquérir des compétences spécifiques.
- **Formation Professionnelle de Perfectionnement (FPP) :** 55% des répondants ont également bénéficié de formations professionnelles de perfectionnement. Cela indique un engagement envers le développement des compétences existantes pour améliorer la performance.
- **Formations à l'Étranger :** 15% des employés ont eu des formations à l'étranger. Cela peut refléter une volonté d'acquérir des connaissances et des compétences auprès d'organisations ou d'experts internationaux.
- **Diversité des Approches :** La diversité des types de formation suggère une approche holistique du développement des compétences, couvrant à la fois la spécialisation, l'amélioration des compétences existantes et la recherche d'expertise à l'étranger.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

- **Recherche d'Expertise Externe** : Les formations à l'étranger peuvent indiquer un désir d'accéder à des connaissances et des pratiques qui ne sont pas facilement disponibles localement.
- **S'assurer de la Pertinence** : Il est important que les types de formation proposés soient pertinents pour les besoins de l'entreprise et des employés, et qu'ils contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Récapitulatif : l'entreprise offre une variété de types de formation, mettant l'accent sur la formation professionnelle spécialisée, la formation professionnelle de perfectionnement et les formations à l'étranger. Cette diversité peut aider à répondre aux besoins variés des employés et à renforcer leurs compétences de manière globale. Il est essentiel de s'assurer que les formations proposées sont alignées sur les objectifs de l'entreprise et des employés.

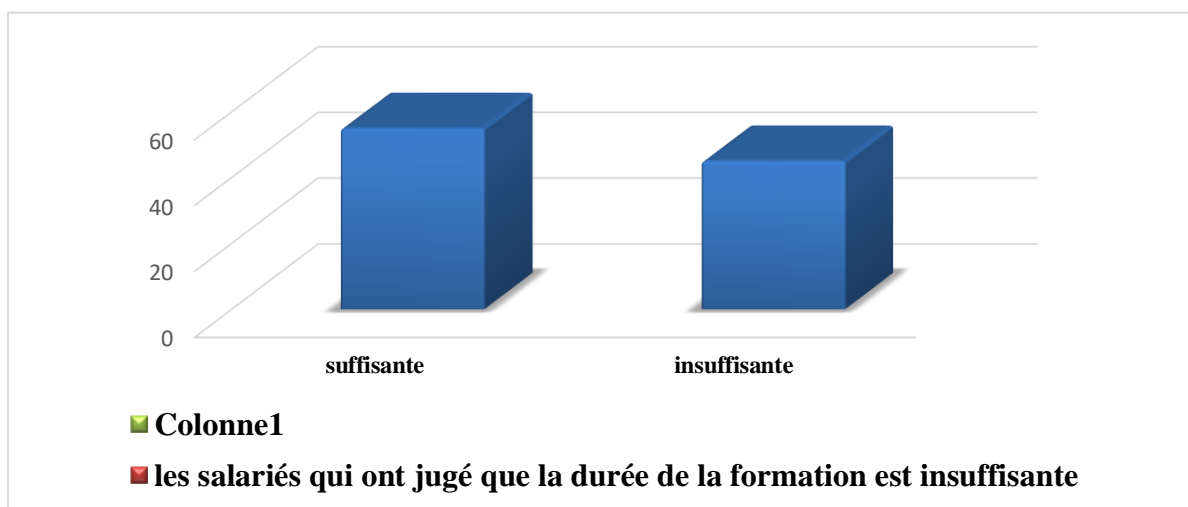
Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGAS/ D.R.P.H.M

Tableau (10) : Représentation de l'échantillon selon la durée de la formation.

La durée	fréquence	Pourcentage
Insuffisant	09	45%
Suffisant	11	55%
Totale	20	100%

Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Figure (15):Représentation graphique de l'échantillon la durée de la formation.



Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Nos observations :

- **Satisfaction Majoritaire :** La majorité des répondants (55%) ont jugé que la durée de la formation est suffisante. Cela peut indiquer que la plupart des employés sont satisfaits de la durée allouée pour leurs formations.
- **Insatisfaction Modérée :** Cependant, près de la moitié des employés (45%) estiment que la durée de la formation est insuffisante. Cette insatisfaction peut provenir de divers facteurs, notamment le contenu de la formation, les objectifs personnels de l'employé ou les besoins de l'entreprise.
- **Besoin de Personnalisation :** Les résultats suggèrent que les besoins de formation peuvent varier d'un employé à l'autre. Certaines personnes peuvent avoir besoin de formations plus courtes et ciblées, tandis que d'autres pourraient préférer des formations plus longues pour approfondir leurs compétences.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

- **Importance de l'Évaluation des Besoins** : Pour répondre aux besoins de manière efficace, il est essentiel que l'entreprise effectue des évaluations des besoins de formation régulières et personnalise les programmes de formation en conséquence.
- **Équilibre entre Temps et Efficacité** : L'entreprise doit trouver un équilibre entre la durée de la formation et l'efficacité. Il est essentiel de fournir une formation de qualité qui soit pertinente et utile tout en tenant compte des contraintes de temps des employés.
- **Collecte de Retours d'Information** : Pour mieux comprendre les raisons de l'insatisfaction de certains employés quant à la durée de la formation, il peut être utile de recueillir des retours d'information plus détaillés pour apporter des améliorations.

Récapitulatif : les résultats indiquent une satisfaction majoritaire quant à la durée de la formation, mais il est important de rester à l'écoute des besoins individuels des employés et de personnaliser les programmes de formation en conséquence pour garantir leur efficacité.

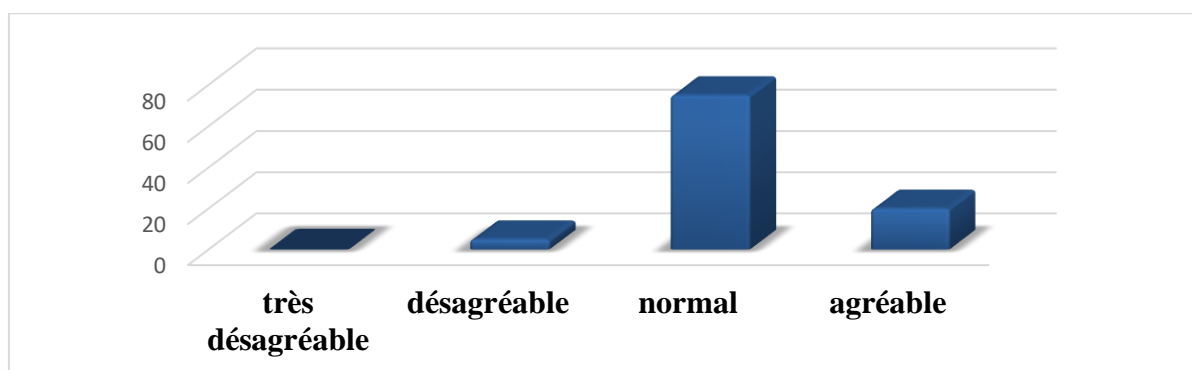
Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Tableau(11) : Représentation l'atmosphère au travail après l'exécution du programme de formation selon l'échantillon.

Atmosphère	fréquence	Pourcentage
Très désagréable	0	0
Désagréable	01	5%
Normal	15	75%
Agréable	04	20%
Totale	20	100%

Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Figure (16) : Représentation graphique de l'atmosphère au travail après la formation selon l'échantillon.



Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Nos observations :

- **Atmosphère Majoritairement Normale :** La majorité des employés (75%) ont signalé que l'atmosphère au travail après la formation était normale. Cela peut indiquer que la formation n'a pas eu un impact significatif sur l'atmosphère de travail, ce qui peut être perçu comme positif si cela signifie que la formation n'a pas perturbé l'harmonie au travail.
- **Satisfaction Modérée :** Un quart des employés (25%) ont trouvé l'atmosphère au travail après la formation soit agréable (20%) ou désagréable (5%). Cela suggère que, pour certains employés, la formation a eu un impact sur leur expérience au travail, qu'il soit positif ou négatif.
- **Besoin de Recueillir des Retours d'Information :** Les employés qui ont trouvé l'atmosphère désagréable ou agréable soulignent la nécessité de recueillir des retours d'information plus détaillés. Cela permettrait de comprendre les raisons derrière ces perceptions et d'apporter des améliorations si nécessaire.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

- **Impact de la Formation sur la Dynamique de l'Équipe** : L'atmosphère au travail peut être fortement influencée par la manière dont les employés interagissent les uns avec les autres. L'impact de la formation sur la dynamique de l'équipe mérite une attention particulière.
- **Importance de la Gestion du Changement** : Tout changement, y compris celui lié à la formation, peut influencer l'atmosphère au travail. La gestion du changement peut aider à atténuer les perturbations potentielles et à favoriser une transition en douceur.
- **Variabilité des Perceptions** : Il est important de noter que les perceptions de l'atmosphère de travail peuvent varier d'un individu à l'autre. La collecte de données qualitatives et d'informations supplémentaires permettra de mieux comprendre ces différences.

Récapitulatif : l'atmosphère au travail après la formation est principalement perçue comme normale par la majorité des employés, mais il est essentiel de prendre en compte les retours individuels pour évaluer l'impact global de la formation sur le bien-être au travail.

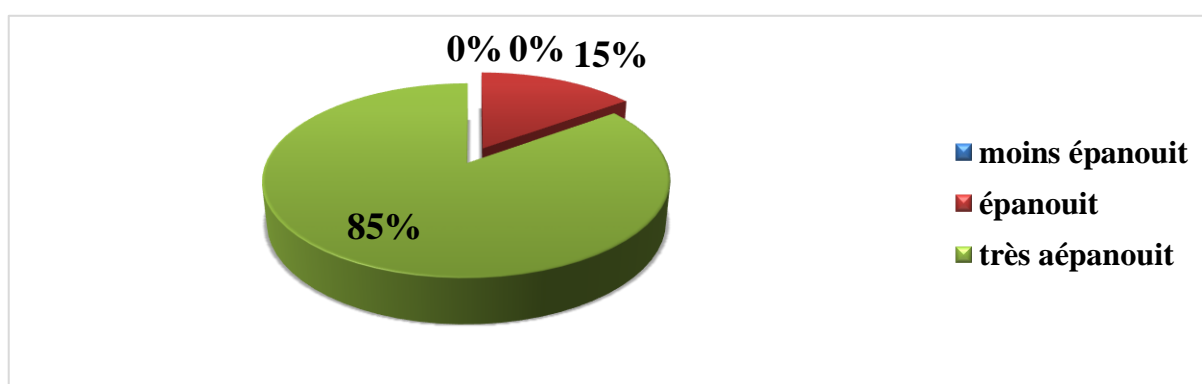
Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Tableau (12):Représentation de l'échantillon selon leurs épanouissements au travail.

Epanouissement au travail	Fréquence	Pourcentage %
Moins épanouit	0	0
Epanouit	3	15%
Très épanouit :	17	85%
Totale :	20	100%

Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Figure (17):Représentation graphique de l'échantillon selon leurs épanouissements au travail.



Source : représentation graphique de l'échantillon selon leurs épanouissements au travail.

Nos observations :

- **Très Fort Taux d'Épanouissement :** La grande majorité des employés (85%) se sont déclarés "très épanouis" au travail après la formation. Cela indique un impact positif de la formation sur leur bien-être et leur satisfaction au travail.
- **Une Minorité d'Épanouissement Modéré :** Un petit pourcentage (15%) des employés se sont déclarés simplement "épanouis" au travail après la formation. Il serait intéressant d'explorer plus en profondeur ce groupe pour comprendre les raisons de leur niveau d'épanouissement relativement plus modéré.
- **Absence de Réponses Négatives :** Aucun employé de l'échantillon n'a signalé être "moins épanouit" au travail après la formation. Cela peut être considéré comme un résultat positif, indiquant que la formation n'a pas eu d'impact négatif sur leur bien-être au travail.
- **Impact Positif de la Formation :** La forte proportion d'employés qui se sentent "très épanouis" au travail suggère que la formation a contribué de manière significative à leur épanouissement professionnel. Cela peut se traduire par une meilleure motivation, une plus grande satisfaction au travail, et des performances accrues.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

- **Importance de la Qualité de la Formation** : Les résultats soulignent l'importance de continuer à offrir des formations de haute qualité pour favoriser l'épanouissement des employés. La satisfaction des employés peut être renforcée en s'assurant que les programmes de formation répondent à leurs besoins et attentes.
- **Suivi et Réaction aux Rétroactions** : Il est essentiel de recueillir des rétroactions détaillées auprès des employés pour comprendre pourquoi certains se sentent simplement "épanouis" plutôt que "très épanouis". Cette information peut être utilisée pour apporter des améliorations continues aux programmes de formation.

Récapitulatif : la formation semble avoir eu un impact positif sur l'épanouissement des employés au travail, la grande majorité se sentant "très épanouis". Il est important de continuer à surveiller et à améliorer les programmes de formation pour maintenir et renforcer cet épanouissement au travail.

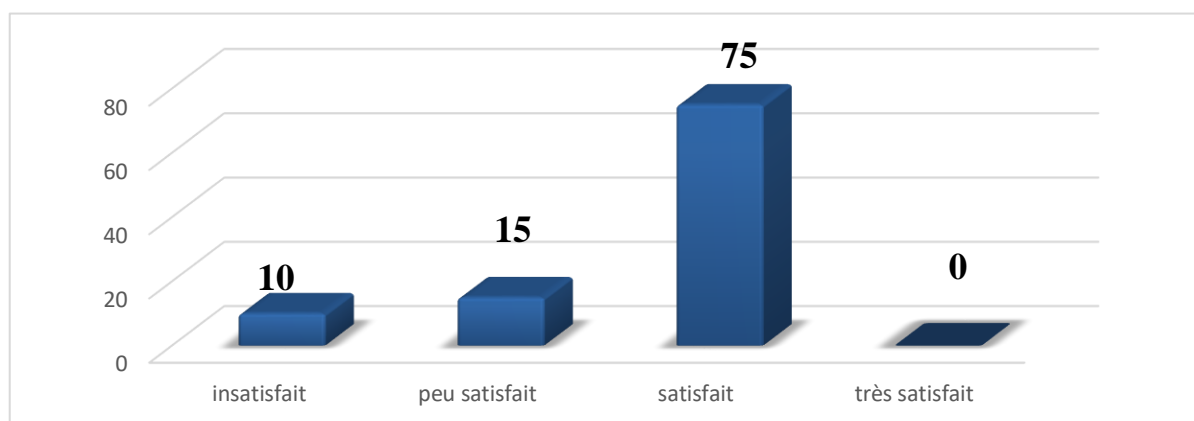
Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONEGАЗ/ D.R.P.H.M

Tableau (13): Représentation de l'échantillon selon leurs sentiments à l'issu de la formation

Le sentiment	fréquence	Pourcentage
Insatisfait	02	10%
Peu satisfait	03	15%
Satisfait	15	75%
Très satisfait	0	0
Totale	20	100%

Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Figure (18) : Représentation graphique de l'échantillon selon leurs sentiments à l'issu de la formation.



Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Nos observations :

- **Satisfaction Majoritaire :** Une grande majorité des employés (75%) se sont déclarés "satisfaits" des formations auxquelles ils ont assisté. Cela indique un niveau élevé de satisfaction et une réponse positive à la formation.
- **Satisfaction Modérée :** Un pourcentage relativement faible (15%) des employés se sont déclarés "peu satisfaits". Il serait important d'explorer davantage les raisons de cette satisfaction modérée pour améliorer les futurs programmes de formation.
- **Insatisfaction Minoritaire :** Seulement 10% des employés ont indiqué être "insatisfaits" de la formation. Bien que ce pourcentage soit bas, il est important de comprendre les raisons de leur insatisfaction et de travailler sur les domaines qui nécessitent des améliorations.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

- **Aucune Réponse "Très Satisfait"** : Aucun employé n'a exprimé un niveau de satisfaction "très satisfait" dans l'enquête. Il est utile d'explorer pourquoi aucun employé n'a atteint ce niveau de satisfaction et de chercher des moyens d'améliorer la formation pour mieux répondre à leurs besoins.
- **Importance de la Qualité de la Formation** : Les résultats soulignent l'importance de fournir des formations de haute qualité qui répondent aux attentes des employés. La satisfaction des employés peut être renforcée en garantissant que les formations sont pertinentes, engageantes et bien conçues.
- **Besoin d'Écoute et d'Amélioration Continue** : Il est essentiel de maintenir une communication ouverte avec les employés pour comprendre leurs préoccupations et leurs suggestions concernant les programmes de formation. L'insatisfaction et la satisfaction modérée devraient être examinées en profondeur pour apporter des améliorations continues.

Récapitulatif : une grande majorité des employés se déclarent satisfaits de la formation, mais il existe des domaines d'amélioration à prendre en compte pour augmenter le niveau de satisfaction global. Une enquête plus détaillée et des actions correctives peuvent être envisagées pour répondre aux besoins des employés et améliorer leur expérience de formation.

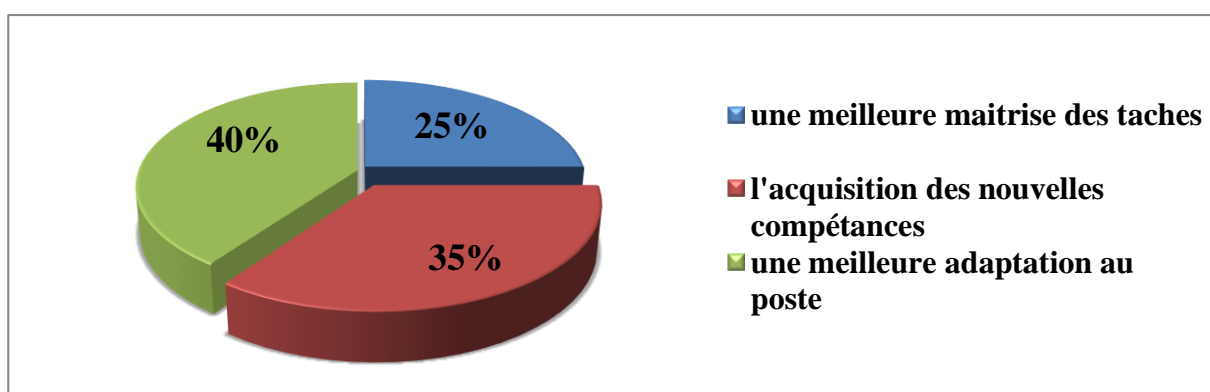
Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Tableau(14) : Représentation graphique de l'échantillon selon ce qu'ils bénéficiés des formations.

Les bénéfices de la formation	fréquence	Pourcentage
Une meilleure maîtrise des taches	05	25%
L'acquisition des nouvelles compétences.	07	35%
Une meilleure adaptation au poste.	08	40%

Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Figure (19) : Représentation graphique de l'échantillon selon ce qu'ils bénéficiés des formations



Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Nos observations :

- **Amélioration des Compétences :** La majorité des employés (40%) ont déclaré que la formation leur a permis de s'adapter plus efficacement à leur poste de travail. Cela indique que les programmes de formation ont contribué à améliorer l'adaptation des employés à leurs fonctions.
- **Acquisition de Nouvelles Compétences :** Près d'un tiers des employés (35%) ont mentionné qu'ils ont acquis de nouvelles compétences grâce à la formation. Cela suggère que les programmes de formation sont pertinents pour le développement de compétences nouvelles et actuelles.
- **Meilleure Maîtrise des Tâches :** Un quart des employés (25%) ont déclaré que la formation leur a permis de mieux maîtriser leurs tâches. Cela indique que les employés ont gagné en confiance et en compétence dans leurs responsabilités professionnelles.
- **Besoin de Diversité dans les Programmes de Formation :** Les résultats suggèrent que les employés ont des besoins variés en matière de formation. Les programmes de formation devraient tenir compte de cette diversité en proposant des contenus variés et personnalisés pour répondre aux besoins spécifiques des employés.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

- **Évaluation des Résultats de Formation** : Les organisations peuvent utiliser ces informations pour évaluer l'efficacité de leurs programmes de formation. En se basant sur les avantages que les employés ont tirés de la formation, les programmes peuvent être ajustés et améliorés pour maximiser l'impact positif.

Récapitulatif : la formation a clairement apporté des avantages aux employés, notamment en améliorant leur adaptation au poste, en développant de nouvelles compétences et en renforçant leur maîtrise des tâches. Cependant, il est important de continuer à personnaliser les programmes de formation pour répondre aux besoins spécifiques des employés.

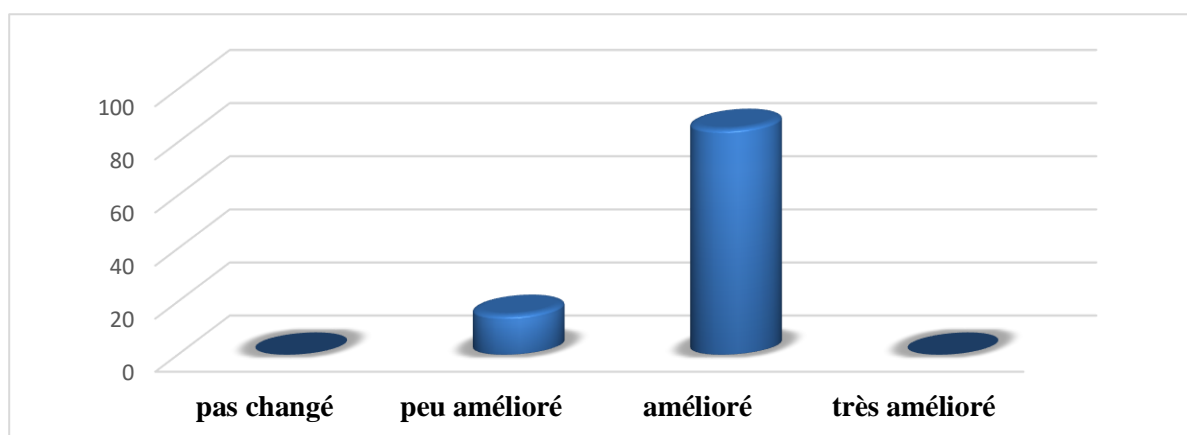
Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Tableau (15) : Représentation de l'échantillon selon l'évolution de leurs niveaux après la formation.

Le niveau de connaissance	fréquence	Pourcentage
Pas changé	0	0%
Peu amélioré	03	15%
Amélioré	17	85%
Très amélioré	0	0%
Totale	20	100%

Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête

Figure (20) : Représentation graphique de l'échantillon selon l'évolution de leurs niveaux après la formation



Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête

Nos observations :

- **Amélioration du Niveau de Connaissance :** Une grande majorité des participants (85%) ont indiqué que leur niveau de connaissance s'était amélioré après la formation. Cela suggère que les programmes de formation ont été efficaces pour accroître le savoir et les compétences des participants.
- **Amélioration Modérée pour Certains :** Bien que la majorité des participants aient connu une amélioration significative, il est important de noter que 15% ont signalé une amélioration légère (peu améliorée). Cela peut indiquer que pour certains participants, la formation était moins pertinente ou moins adaptée à leurs besoins.
- **Impact Positif :** Les résultats indiquent globalement un impact positif de la formation sur le niveau de connaissance des participants. Cela peut se traduire par une meilleure performance au travail et une plus grande confiance dans leurs compétences.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

- **Besoin de Personnalisation** : L'analyse suggère que les programmes de formation devraient être adaptés aux besoins individuels des participants. Pour ceux qui n'ont connu qu'une amélioration légère, il peut être utile d'ajuster les programmes pour une meilleure adéquation avec leurs compétences et leurs attentes.
- **Évaluation de la Qualité des Programmes** : Ces résultats peuvent servir à évaluer l'efficacité des programmes de formation. Si la majorité des participants voient une amélioration significative de leur niveau de connaissance, cela indique que les programmes sont généralement de haute qualité.

Récapitulatif : la formation a eu un impact positif sur l'amélioration du niveau de connaissance des participants. Cependant, il est essentiel de surveiller attentivement les besoins individuels des apprenants pour personnaliser les programmes de formation et garantir une amélioration optimale des compétences et des connaissances.

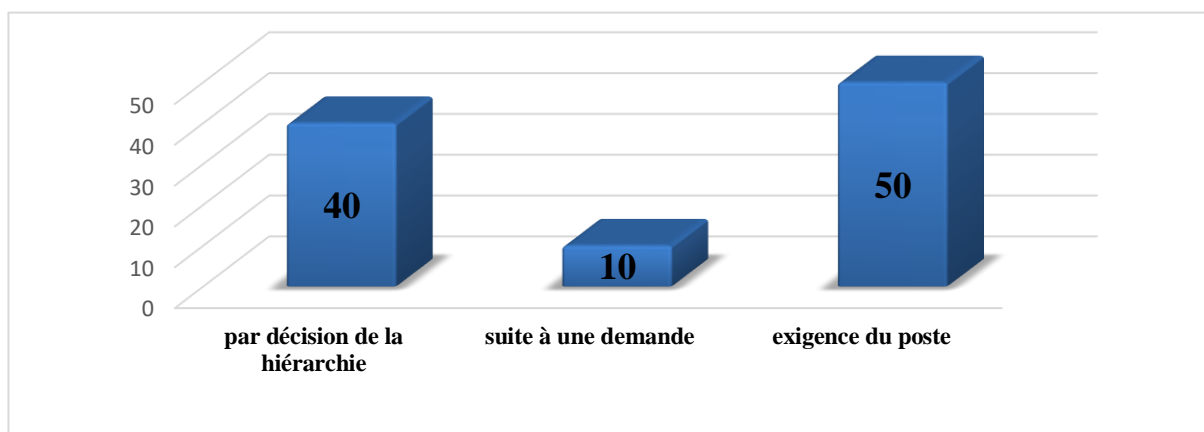
Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Tableau (16) : Représentation de l'échantillon selon sélection à la formation.

Choix de la sélection en formation	fréquences	Pourcentage
Par décision de la hiérarchie	08	40%
Suite à votre demande	02	10%
Exigence du poste	10	50%
Totale	20	100%

Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête

Figure (21) : Représentation de l'échantillon selon la base de sélection à la formation



Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Nos observations :

- **Hiérarchie et Exigence du Poste :** Le tableau montre que la plupart des participants (50%) ont été sélectionnés pour la formation en raison de l'exigence de leur poste. Cela suggère que l'entreprise accorde de l'importance à la formation des employés occupant des postes spécifiques pour améliorer leurs compétences et leurs performances.
- **Décision de la Hiérarchie :** 40% des participants ont été choisis pour la formation en fonction de la décision de la hiérarchie. Cela indique que la direction ou les supérieurs hiérarchiques jouent un rôle clé dans le choix des employés pour la formation. Cela peut être lié à des priorités stratégiques ou à des besoins spécifiques de l'entreprise.
- **Demande Personnelle :** Seulement 10% des participants ont déclaré avoir été choisis pour la formation en réponse à leur demande personnelle. Cela peut signifier que les employés ont moins d'initiative pour rechercher des opportunités de formation ou que l'entreprise encourage moins les demandes individuelles.
- **Adéquation avec les Besoins de l'Entreprise :** L'entreprise semble utiliser des critères spécifiques pour sélectionner les participants à la formation, tels que l'exigence du poste et la décision de la hiérarchie. Cela suggère que les programmes de formation sont conçus pour répondre aux besoins de l'entreprise en matière de compétences et de qualifications.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

- **Stratégie de Gestion des Talents** : Les données indiquent que l'entreprise peut avoir une stratégie de gestion des talents en identifiant les employés qui doivent suivre une formation pour améliorer leur contribution à l'entreprise.

Récapitulatif : la sélection des participants à la formation est principalement basée sur des critères liés aux besoins de l'entreprise, ce qui indique une approche stratégique de la formation pour améliorer les performances et les compétences des employés en fonction des exigences spécifiques de leur poste.

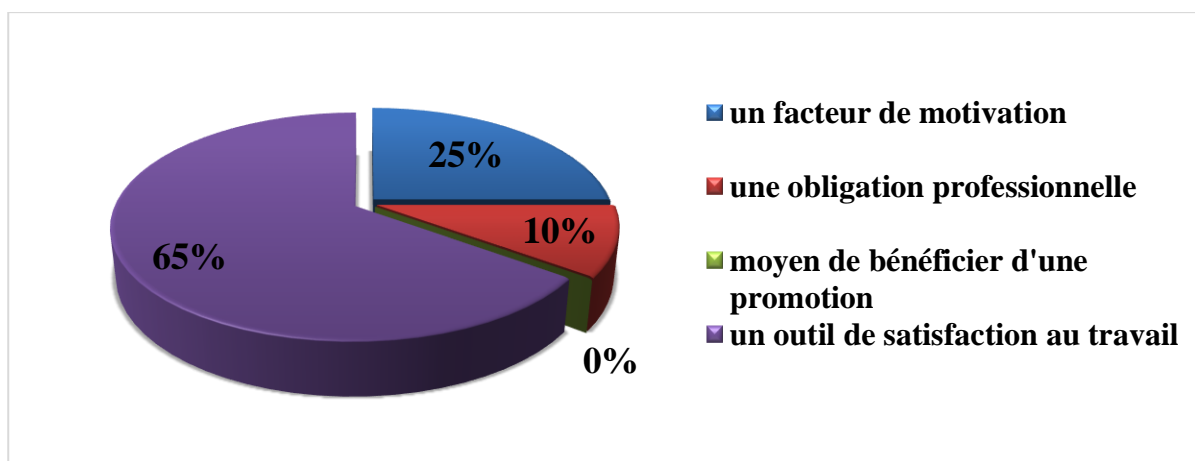
Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Tableau (17): Représentation de l'échantillon selon leurs perceptions sur la formation.

La perception de la formation	fréquences	Pourcentage
Un facteur de motivation	05	25%
Une obligation professionnelle	02	10%
Moyen de bénéficier d'une promotion	00	0%
Moyen de satisfaction au travail	13	65%
TOTALE	20	100%

Source : élaboré par nous même sur base des données des résultats de l'enquête

Figure (22) : Représentation graphique de l'échantillon selon leurs perceptions sur la formation.



Source : élaboré par nous même sur base des données des résultats de l'enquête

Nos observations :

- **Formation comme Facteur de Motivation :** Le tableau montre que 25% des participants considèrent la formation comme un facteur de motivation. Cela suggère que ces employés voient la formation comme une opportunité de développer leurs compétences et d'accroître leur engagement au travail.
- **Formation comme Obligation Professionnelle :** Seulement 10% des participants perçoivent la formation comme une obligation professionnelle. Cela peut indiquer que certains employés suivent des formations parce qu'ils y sont contraints plutôt que par choix personnel. Il pourrait être utile de comprendre pourquoi certains considèrent la formation de cette manière.
- **Formation comme Moyen de Bénéficiaire d'une Promotion :** Aucun des participants ne considère la formation comme un moyen de bénéficier d'une promotion. Cela pourrait indiquer que l'entreprise n'a pas communiqué suffisamment sur la relation entre la formation et les opportunités de progression de carrière.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

- **Formation comme Moyen de Satisfaction au Travail :** La grande majorité des participants (65%) perçoivent la formation comme un moyen d'améliorer leur satisfaction au travail. Cela suggère que l'entreprise a réussi à lier la formation au bien-être et à la performance au travail pour la majorité de ses employés.
- **Diversité des Points de Vue :** Les résultats montrent une diversité de points de vue parmi les participants en ce qui concerne la perception de la formation. Certaines personnes la voient comme un facteur de motivation, tandis que d'autres la considèrent comme une obligation ou un moyen de satisfaction.

Récapitulatif : la perception de la formation varie parmi les participants, ce qui peut être dû à des attentes personnelles et à la manière dont l'entreprise communique les avantages de la formation. Il peut être utile pour l'entreprise d'aligner davantage sa communication sur la formation avec les besoins et les aspirations de ses employés.

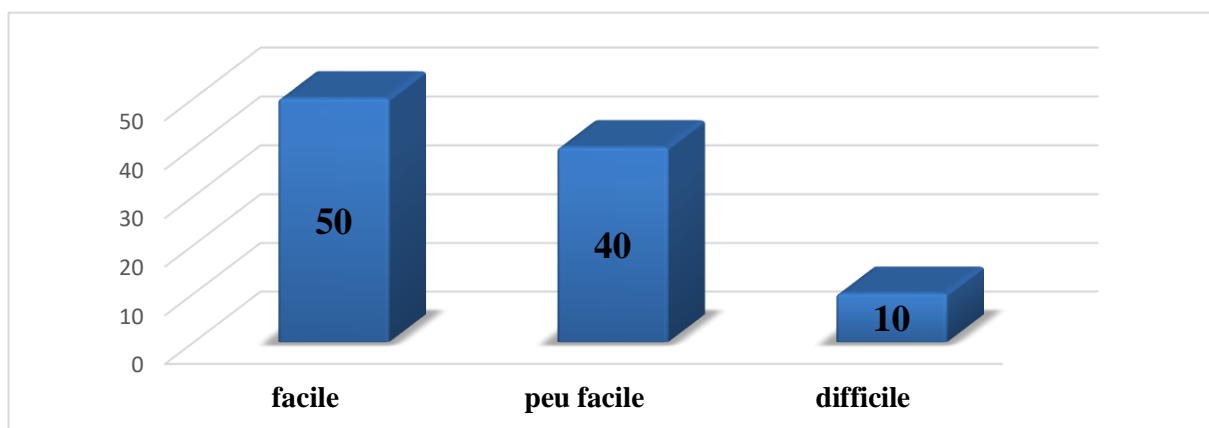
Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

Tableau (18) : Représentation graphique de l'échantillon l'accessibilité à la formation.

l'accessibilité	Fréquence	pourcentage
Facile	10	50%
Peu facile	08	40%
Difficile	02	10%
Totale	20	100%

Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête

Figure (23) : Représentation de l'échantillon selon l'accessibilité à la formation.



Source :élaboré par nous meme sur base des données des résultats de l'enquête.

Nos observations :

- **Accessibilité Facile :** La moitié des participants (50%) considèrent que l'accès à la formation est facile. Cela suggère que l'entreprise a mis en place des procédures et des ressources qui facilitent la participation des employés aux programmes de formation.
- **Accessibilité Peu Facile :** 40% des participants estiment que l'accès à la formation est peu facile. Il est important de comprendre les raisons de cette perception, car cela peut indiquer des obstacles ou des défis spécifiques auxquels les employés sont confrontés pour participer aux formations.
- **Accessibilité Difficile :** Seulement 10% des participants trouvent l'accès à la formation difficile. Cela peut refléter des problèmes majeurs dans l'accessibilité ou le processus de formation, qui nécessitent une attention immédiate.
- **Hétérogénéité des Perceptions :** Les résultats montrent une diversité de points de vue parmi les participants en ce qui concerne l'accessibilité à la formation. Cette hétérogénéité peut être liée à des facteurs individuels ou à des aspects de la manière dont les formations sont proposées et gérées.

Récapitulatif : l'accessibilité à la formation est un aspect crucial pour garantir la participation et l'engagement des employés. L'entreprise devrait examiner de plus près les raisons pour lesquelles certains employés considèrent l'accès à la formation comme peu facile et travailler à améliorer cette accessibilité pour tous. Cela peut inclure une meilleure communication, des ressources de formation plus flexibles ou la prise en compte des besoins individuels des employés.

3.7 L'analyse des résultats de l'enquête :

D'après notre enquête et notre questionnaire nous avons constaté quelques avantages et même des insuffisances au sein de la **D.R.P.H.M** et nous voulons avancer quelques suggestions pour l'amélioration de la procédure de la formation pour qu'elle soit d'un rendement efficace dans cette entreprise.

3.7.1 Les avantages constatés après l'enquête :

L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés est vérifié, car la majorité des salariés se sentent épanouies au travail, ainsi satisfait des programmes de formations qui ont été assuré par la **D.R.P.H.M**.

Nos résultats soulignent que les salariés qui ont pu bénéficié d'une formation ne perçoivent pas que la formation comme un moyen de bénéficier d'une promotion, mais comme un facteur de motivation, une obligation professionnelle, et un outil de performance et de satisfaction au travail.

3.7.2 Les insuffisances constatées :

Malgré l'importance donnée à la formation du personnel au sein de la **D.R.P.H.M**, nous avons constaté quelques insuffisances qui sont :

- Les salariés de n'expriment pas les besoins en formation, mais la décision revient au supérieurs hiérarchiques, ou par exigence du poste occuper.
- Absence de l'évaluation à froid des salariés après la formation.
- Absence d'interrogations par questionnaires ou par entretien avant la formation pour pouvoir détecter minutieusement ces besoins.

Chapitre 03 : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M

3.7.3 Les recommandations :

- L'évaluation à froid et le suivi du salarié après la formation.
- Bien choisir l'organisme de formation et ajouter aux modes de formation dans la **D.R.P.H.M** des supports numériques et des méthodes plus modernes à titre d'exemple le E-Learning, pour diminuer les coûts de formation.
- Pour que les salariés soient satisfaits d'avantage au travail, le plan de formation doit être structuré de façon à satisfaire les besoins personnels exprimés du salarié.
- L'élaboration d'un questionnaire ou un entretien individuel pour une meilleure identification des besoins en formation.

Conclusion :

La formation au sein de la **D.R.P.H.M**, suit une démarche de quatre phases : la détection et l'analyse des besoins, l'élaboration du plan de formation, la réalisation d'un projet de formation et l'évaluation. Ces phases sont respectives lors de chaque projet de formation.

La **D.R.P.H.M** accorde une grande importance à la formation, elle vise à développer les savoirs des ses salariés, et assuré leurs épanouissement au travail dans tous les domaines, mais le problème de cette entreprise se situe au niveau de l'identification des besoins de formation dont les seuls moyens utilisés pour détecter les besoins sont les suggestions du responsable hiérarchique , ainsi la négligence du système d'évaluation après la formation, et cela empêche le bon déroulement des actions de formation.

Conclusion générale

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

La formation est le meilleur moyen de développement des compétences des RH et son impact positif permet aux entreprises de se positionner au niveau requis par le contexte d'internationalisation des marchés et de compétitivité à tous les niveaux

La formation est un outil du développement des Hommes et des entreprises au même temps : elle est un levier stratégique pour le développement des connaissances et du savoir-faire des ressources humaines au sein de l'entreprise afin d'atteindre les compétences requises des postes.

La formation se développe, elle jouit d'une réglementation favorable et l'effort de formation des entreprises est notable puisqu'in fine les entreprises ayant une solide politique de formation sont performantes, du fait notamment que la formation est l'un des instruments qui permet d'obtenir le niveau de flexibilité nécessaire pour faire face aux changements.

La formation est un moyen de développement économique et social, elle est aussi une assurance contre le chômage par manque de qualification, contre la sclérose due à l'obsolescence du savoir. Elle est une activité rentable à inscrire dans le temps pour la pérennité de l'entreprise.

Après l'étude théorique des différentes composantes du processus de la formation et la satisfaction des salariés, et afin de répondre à notre problématique de départ, nous avons mené une enquête qualitative à base d'un entretien semi directif, et quantitative à base d'un questionnaire au niveau de l'entreprise nationale (**S.O.N.E.L.G.Z/ D.R.P.H.M**).

- Sachant que les avantages que la formation peut procurer pour l'organisation et pour les salariés, ainsi son interdépendance avec les autres éléments composant la fonction ressources humaines (le système de promotion, la gestion des rémunérations, la gestion de carrières, gestion des compétences, systèmes d'évaluation...), l'entreprise **D.R.P.H.M** accorde une importance assez particulière à son système de formation continue. En effet, la formation est réellement prise en charge dans cette entreprise dans la mesure où un budget considérable est y consacré, et qu'une équipe de professionnels assurent son pilotage. Mais malgré les efforts que déploie l'entreprise en matière de gestion de la formation, il demeurent insuffisants car **D.R.P.H.M** ne dispose pas d'une vision globale et transversale de projet de formation pour lui permettre de répondre aux nouveaux défis que lui impose le nouveau environnement ,de plus en plus , ouvert et mondialisé ;
- **D.R.P.H.M** ne suit pas une démarche efficace pour le bon déroulement de la procédure de la formation, elle ne se base que sur l'observation pour détecter les besoins en formation alors qu'il ya d'autres moyens bien plus efficaces pour cela, et aussi nous constatons que l'évaluation du personnel après leur formation n'a pas été généralisée d'une manière à toucher l'ensemble des formés ce qui ne permet pas la connaissance et l'évaluation des apports de la formation, ce qui confirme notre deuxième hypothèse.
- L'entreprise algérienne doit s'étaler d'avantage sur l'impact de la politique de formation sur la satisfaction des salariés a fin de réussir retour sur investissement de la formation, non seulement sur le court terme en répondant à des besoins momentanés mais aussi anticiper les besoin futurs et aller jusqu'à engendrer des emplois nouveaux, ainsi, nous pourrons inscrire la formation dans un processus de gestion prévisionnelle des emplois.

Cependant notre travail de recherche se veut scientifique et académiques et demeure non exhaustif. Il lance uniquement un regard analytique sur la politique de la formation, dans une économie qui se construit et qui doit s'arrimer aux changements de son environnement économique et social. De ce fait, ce travail reste ouvert et pourra constituer une base, sur laquelle il sera possible de développer d'autres pistes de recherche.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- Alain Meignant « manager de la formation » ; édition liason, paris, 2003, P123.
- ANNICK COHEN-HAEGEL « toute la fonction ressources humaines », 2^{ème} édition, dunod, paris, 2010, p88.
- CADIN, L, et autre, « gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2000, p 04.
- Cardin. JL : « Gérer les carrières », édition vade Mecum, édition Ems management et société Caen, 2000, P203.
- Carole Pageau, « Guide de gestion des ressources humaines »édition Techno compétence, Montréal Canada, 2003, P.86.
- CHAMINADE.B, « Guide pratique RH et compétences », Édition Afnor, Paris, 2008, p.8-12.
- CHIMON L, DOLAN, TANIA Saba, « La gestion des ressources humaines», 3^{eme} édition, éditions du renouveau, 2002, P 188.
- Christophe Parmentier «L'ingénierie de formation» 2^{ème} édition, 2012. Edition d'organisation. Eyrolles. p.3
- CITEAU Jean Pierre, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, édition Armant colin, Paris, 1994, P104
- CITEAU Jean-Pierre, gestion des ressources humaines (principes généraux et cas pratiques), 4^{ème} édition, DALLOUZ, Paris, 2002.
- Claude Levy le Boyer« LA MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE MODELE ET STRATEGIE » édition d'organisation 2003 paris P .67.
- D. MC. GREGOR « La Dimension Humaine de l'entreprise » Gauthier-Villars, 1974.
- DAVID ALIS et all, « GRH : une approche internationale »,3^{édition} De Boeck, Belgique, 2011, p 445
- Dennery marc « piloter un projet de formation » édition ESF, 2008, p145.
- DIETRICH.F.PIGEYRE «La gestion des ressources humaines», édition La découverte 2005, P.3.
- DJANKAI, « guide pratique en formation professionnelle », les éditions Houma imprimé 2003, p.13.
- Dr Khelassi Réda, « Management Ressources humaines ». Houma édition. Alger, 2010 P 249.

- Etienne Seruqia SEMUHOZA, « théorie de la motivation au travail » édition Harmattan, Paris, 2009, p 44.
- Gérard Donnadieu, Philippe Denimal : « Classification Qualification, de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences », édition Liaison, Paris, 1994, p129.
- GOY LE BOTERE « ingénierie des compétences », édition, paris, 1999, p191.
- J. Jocelyn. et autres, « La dimension humaine des organisations », Gaetanmorin éditeur, 1994, p.153. J.
- Jacque Soyer « Fonction Formation » 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 2002 p.76.
- Jacques Soyer, « Fonction formation », Editions Organisation, paris, 2003, p4-5.
- Jacques soyer, FAISONDIER Sylvie, Fonction formation, les éditions d'organisation Eyrolles, Paris (France), 2007, P280.
- JEAN MARIE PERETTI «tous DRH », édition d'organisation paris 1997, p403
- Jean Pierre Citeau « Gestion des Ressources Humaines »,4eme édition Paris, 2002, P 137.
- Jean-Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris, 2008, P45.
- Khelassi Réda, « Management Ressources humaines ». Houma édition. Alger, 2010 P 249.
- Kotler, Dubois, « Management, marketing » 8ème édition, p.502.
- KOTLER.P et DUBOIS.B, Marceau, « marketing et management », 11ème édition, Paris, 2003, p56-57.
- LENDREDIE et LINDON, Mercator, « théorie et pratique marketing », 6ème édition, Dalloz, Paris, 2000, p3.
- LIGER.P, « marketing RH-4ème édition Comment devenir un employeur attractif », édition Dunod, Paris, 2016, p.40-42.
- M. Foudrait : «Sociologie des organisations : La pratique du Raisonnement». Ed Pearson Education France, 2007.
- MARTINET Alain-Charles et SILEM Ahmed, Lexique de gestion, 5e édition, DALLOZ, Paris, 2000, P108
- Maugeri Salvatore : «Théories de la motivation au travail ». Ed. Dunod, paris, 2004.
- MAUGERI Salvatore, « Théories de la motivation au travail », édition Dunod, P54.
- MICHEL BARABEL et AL « le grand livre de la formation » édition DUNOD, paris 2003, P124.
- P. ROUSSEL, « Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail », Edition : ECONOMICA, Paris, 1996,p38
- PANCZUCK.S., POINT.S, « Enjeux et outils du marketing RH », Eyrolles, paris, 2008.
- Panczuk et Point « Enjeux et outils du marketing RH », édition Eyrolles, 2008, p4.

- Parmentier. C., « L'ingénierie de la formation : outils et méthodes ». Éditions d'organisation EYROLLES. Paris. 2008. P 173-181.
- PERETTI.J-M, « ressources humaines et gestion des personnes », 8e édition, édition Vuibert, Paris, 2012
- Robbins et Judge, « comportement organisationnels » New Jersey, Pearson Edition, 2006, P.220.
- SAIVATORC.Maugeri, « théories de la motivation au travail », édition Dunod, Paris, 2004, p, 10.
- SEKIAU, BLONDIN et all, « Gestion des Ressources Humaines » édition de Boeck, Bruxelles, 2007 p 10.
- Sekiou, Blondin, Peretti et autres, « Gestion des ressources humaines » Edition Debock Université, 2ème édition, Bruxelles, 2001, p325.
- SHIMON L, et autres, « la gestion des ressources humaines : tendance, enjeux et pratiques actuelles », 3ème édition, Pearson Education, Montréal, 1999, P.25.
- Sylvie Gagnon, Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétences, Québec, 2003 p 81.

Reuves

- Assli .A. et Baakil .D. « le marketing RH : une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines » ,maroc, p 11.
- ASLI. Amina « le marketing RH : une nouvelle approche de GRH » enseignante-chercheuse à l'École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) de Settat, Université Hassan1, Maroc 2018, disponible en PDF.
- AMARAI Salah, MOKHEFI Amine « la démarche marketing des ressources humaines », 2018, P07-08.
- REMMAS Hadida « le rôle du marketing RH dans l'attraction, l'intégration et la fidélisation des salariés », université Abou Beker Belkaid Tlemcen, 2023.

Travaux universitaires

- AITTALEB.S et CHELMOUNI.M «L'impact de la formation sur la gestion des carrières au sein de L'office National de la Météorologie Algérie (complexe Dar-El-Bida)».Mémoire de Master en gestion des ressources humaines, dirigé par SIMANSOUR.F, UMMTO, 2019

- ANDOME Sarah « La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise : Cas de l'entreprise SOBRAGA », mémoire de magister en science de gestion,
- ASMANI Arezki « Le changement organisationnel dans l'entreprise algérienne et ses incidences sur (G.R.H) » thèse doctorat en science économique, UMMTO 2019.
- OUSIDHOUM Souhila « La valorisation des ressources humaines comme facteur stratégique de création d'avantage concurrentiel : Cas d'entreprises algériennes. » thèse doctorat en science commercial, UMMTO, 2020/2021.
- SISALAH Karima et Belkacemi Karima « l'analyse des procédures d'élaboration du plan de formation au sein de la SONELGAZ : cas de DDTO », 2021.

Annexes

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

Faculté des sciences économiques, commerciales, et des sciences de gestion.

Département des sciences commerciales

Questionnaire:

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude, pour l'obtention du diplôme de master en Management Marketing intitulé « **l'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés** », nous vous prions de bien vouloir répondre au questionnaire.

Présenter par :

DIAL Thafsouth

Encadré par :

Mr BEDOUI Mansour.

M KABOUCHE Bariza.

Année universitaire : 2022/ 2023

Informations générales :

• **Le genre :**

Homme

Femme

• **Quel est votre âge :**

20-30 ans

30-40 ans

40- 50 ans

50 et plus

• **Quelles sont vos années d'expérience :**

Moins de 5 ans.

De 05 à 10 ans.

Plus de 10 ans

Vous êtes dans le profil :

Gestion.

Technique.

01 - Avez-vous suivi une formation ?

Non

02- La nature de la formation que vous avez eu :

Interne.

Externe.

03- Quel est le type de formation que vous avez eu ?

- Formation professionnelle spécialisée.
- Formation Professionnelle perfectionnement.
- Formations moyens propres
- A l'étranger.

04- Quel est le nombre de fois que vous avez bénéficié d'une formation :

- Une fois.
- Deux fois.
- Trois fois.
- Quatre fois et plus.

05- La durée de la formation est :

- Suffisante.
- Insuffisante.

06- L'atmosphère au travail après la formation est plutôt :

- Très désagréable
- Désagréable
- Normal
- Agréables.

07 - Après la formation vous êtes :

- Moins épanouit.
- Épanouit
- Très épanouit.

08- Quel est votre sentiment à l'issu de la formation :

- Insatisfait.
- Peu satisfait.
- Satisfait.
- Très satisfait.

09- Dans le cas de satisfaction, la formation vous a permis de :

- Une meilleure maitrise des tâches
- L'acquisition des nouvelles compétences.
- Une meilleure adaptation au poste.

10- Votre niveau de connaissance après la formation, est :

- Pas changé.
- Peu amélioré.
- Amélioré.
- Très amélioré.

11- Comment vous avez été choisis pour participer à ces formations ?

- Par décision de la hiérarchie.
- Suite à votre demande.
- Exigence du poste que vous occupez.

12- Comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité :

- Un facteur de motivation.
- Une obligation professionnelle.
- Moyen de bénéficier d'une promotion.
- Outil de satisfaction au travail.

13- Que diriez-vous de l'accès à la formation dans votre entreprise ?

Facile.

Peu facile.

Difficile.

Nous vous remercions de votre participation.

Guide d'entretien

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de master en management marketing, qui s'intitule « l'impact des actions de formation sur la satisfaction des salariés », nous avons élaboré un entretien avec le responsable du service développement et de la formation **DRPHM**, dans le but de comprendre le rôle de la formation sur la satisfaction des salariés au travail.

Q 1 : quelle est l'importance de la formation au sein de la fonction ressource humaine de votre entreprise ?

Q 2 : comment élaborer et exécuter le plan de formation **D.R.P.H.M** ?

Q 3 : comment sont indiqués les besoins en formation des employés de **D.R.P.H.M** ?

Q4 : quels sont les moyens de la formation de la **D.R.P.H.M** ?

Q 5 : **quels** sont les types de formation pratiqués par les employés de la **D.R.P.H.M** ?

Q 6 : quels sont les objectifs visés par la formation sein de la **D.R.P.H.M** ?

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale : ----- 1

Chapitre(01) : La motivation des ressources humain.

Introduction :----- 5

Section(01) : Marketing des ressources humaines. ----- 6

1.3 Définition du marketing : ----- 6

1.4 Cadre théorique des ressources humaines : ----- 6

1.2.1 La définition de la gestion des ressources humaines :----- 6

1.6.2 L'évolution de la fonction RH : ----- 7

1.6.3 Les fonctions de la GRH :----- 7

1.7 Le mariage entre le marketing et la gestion des ressources humaines :----- 8

1.8 La définition du marketing RH : ----- 9

1.9 L'objectif du marketing Rh : ----- 9

1.10 La stratégie marketing en RH : ----- 9

1.6.1 Le diagnostic préliminaire : ----- 9

1.6.2 Segmentation et ciblage de RH :----- 10

1.6.3 Le marketing mix Rh :----- 10

Section(02) : La motivation des salariés et sa typologie. ----- 14

2.1 Généralité sur la motivation :----- 14

2.1.1 La définition de la motivation : ----- 14

2.1.2 L'évolution historique de la motivation au travail : ----- 14

2.1.3 Les types de motivation :----- 15

c- La motivation extrinsèque : ----- 15

d- La motivation intrinsèque : ----- 15

2.1.4 Le processus de motivation :----- 16

2.2 Les théories de la motivation : ----- 16

2.2.1 La théorie du contenu : ----- 16

Table des matières

2.2.1.1 La théorie de MASLOW : -----	17
2.2.1.2 La théorie bi-factorielle de HERZBERG : -----	19
2.2.1.3 La théorie X et Y de MAC Gregor : -----	19
2.2.2 Les théories des processus : -----	20
2.2.2.1 La théorie de l'équité (Adams) : -----	20
2.2.2.2 La théorie des attentes (Vroom):-----	21
2.2.2.3 La théorie de la motivation par la fixation des objectifs (Locke et Latham) : -----	21
2.3 La motivation au travail et la satisfaction : -----	22
Section(03) : Les politiques de motivation dans les entreprises. -----	23
3.1 La motivation par les conditions de travail :-----	23
3.1.1 Le type de condition de travail : -----	24
a-Conditions physiques -----	24
b-Conditions mentales du travail : -----	24
c-Conditions psychosociales de travail :-----	24
3.2.1 La motivation par l'évaluation des compétences ;-----	24
3.2 La motivation par l'évaluation des compétences et la gestion de carrière :-----	25
3.2.2 La motivation par la gestion de carrière :-----	25
3.2.2.1 La définition de la carrière : -----	25
3.2.2.2 La définition de la gestion de carrière :-----	25
3.2.3 La motivation par la rémunération :-----	26
3.2.3.1 La définition de la rémunération :-----	26
Conclusion :-----	27
Chapitre(02): la place de la formation dans la motivation des ressources humaines	
Introduction -----	28
Section(01) : La formation : aspects conceptuels -----	29
2. Définition de la formation :-----	29
2.1 Histoire de la formation : -----	30
1.2 Les objectifs de la formation : -----	30
1.2.1 Les objectifs sur l'initiative de l'entreprise :-----	31
1.2.2 Les objectifs sur l'initiative du salarié -----	31
1.3 Les fonction de la formation :-----	31
1.5 Les types de formation : -----	32
2.4.1 La formation initiale : -----	32

2.4.2 La formation continue : -----	33
2.4.2.1 Formation courte durée :-----	33
2.4.2.2 Formation de longue durée :-----	34
1.6 L'importance de la formation : -----	37
2.5.1 La formation comme moyen de développement économique et social : -----	37
2.5.2 La formation comme un investissement humain -----	37
Section (02) : La politique de formation. -----	37
2.4 Définition de la politique de formation : -----	38
2.5 Les objectifs de la politique formation : -----	38
2.6 Les moyens à mettre en place pour une politique de formation : -----	38
2.4 Planification et la conception de la formation : -----	39
2.4.1 Diffusion de la formation :-----	39
2.4.2 Évaluation et suivi formation : -----	40
2.5 Le processus du plan de formation : -----	40
e- L'identification et l'analyse des besoins : -----	41
f- Élaboration du plan de formation : -----	41
g- Exécution du plan de formation : -----	42
h- Évaluation et suivi du plan de formation -----	42
2.6 La construction d'un plan de formation :-----	43
Section(03) : l'impact de la formation sur la motivation. -----	45
3.1 L'impact de la formation sur la motivation :-----	45
3.2 L'impact de la formation sur le processus motivationnel : -----	45
3.3 L'impact de la formation sur l'implication : -----	46
Conclusion : -----	47
Chapitre (03) : L'impact des programmes de formation sur la satisfaction des salariés au sein de la SONELGAZ/ D.R.P.H.M	
Introduction : -----	48
Section (01) : présentation de l'organisme d'accueil. -----	49
1.1 Caractéristiques générales : -----	49
1.2 Histoire et évolution de SONELGAZ :-----	49
1.3 Représentation de la classification des filiales de SONELGAZ :-----	50
1.4 La présentation de la direction région production HassiMessoud : (D.R.P.H.M)-----	51
1.4.1 L'organigramme de D.R.P.H.M : -----	51
1.5 le département ressource humaine : -----	53

1.5.5 Le service développement et formation : -----	53
1.5.6 service ressources humaines : -----	53
1.5.7 Service réglementation assistance et contrôle :-----	53
1.5.8 L’organigramme du département ressource humaine : (D.R.P.H.M)-----	54
Section 02 : carte méthodologique : -----	55
2.3 La description des démarches de recherche : -----	55
2.3.1 La présentation de la démarche qualitative :-----	55
2.4 La présentation de la démarche quantitative : -----	55
Section (03) : l’interprétation des résultats. -----	57
Partie (01) : l’interprétation des résultats de l’entretien. -----	57
3.7 L’importance de la formation au sein de la D.R.P.H.M :-----	57
3.8 Le plan de formation :-----	58
3.8.1 L’organigramme :-----	59
3.9 la détermination des besoins de formations : -----	60
3.10 Les moyens de formation :-----	60
3.11 Les types de formation pratiqués : -----	61
3.12 Les objectifs visés par la formation à la D.R.P.H.M : -----	61
Partie (02) : l’interprétation des résultats du questionnaire. -----	63
Axe (01) : Les données personnelles des salariés :-----	63
Axe(02) : l’impact de la formation sur la satisfaction des salariés : -----	70
01 - Avez-vous suivi une formation ? -----	71
02-Quel est le nombre de fois que vous avez bénéficié d’une formation -----	73
02- quelle est la nature de la formation que vous avez ? -----	75
03- Quel est le type de formation que vous avez eu ? -----	77
05- La durée de la formation est : -----	79
06- L’atmosphère au travail après la formation est plutôt : -----	81
07 - Après la formation vous êtes : -----	83
08- Quel est votre sentiment à l’issu de la formation : -----	85
09- Dans le cas de satisfaction, la formation vous a permis de : -----	87
10- Votre niveau de connaissance après la formation, est :-----	89
11- Comment vous avez été choisis pour participer à ces formations ? -----	91
12- Comment percevez-vous la formation dans votre domaine d’activité :-----	93
13- Que diriez-vous de l’accès à la formation dans votre entreprise ?-----	95
3.7 L’analyse des résultats de l’enquête : -----	96

Table des matières

3.7.1 Les avantages constatés après l'enquête : -----	96
3.7.2 Les insuffisances constatées : -----	96
3.7.3 Les recommandations : -----	97
Conclusion -----	97
Conclusion générale -----	98
Références bibliographiques	
Annexes	