



UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE  
GESTION

**Département des sciences de gestion**

**MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE**

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

**THÈME**

L'impact de la formation sur la motivation des salariés  
Cas : SONATRACH DRGB

Réalisé par :

BOUAMARA Noumidia

DJENADI Nesrine

Devant les jurys :

.....

.....

.....

Encadré par :

Mme DJEMAI Sabrina

Promotion 2021/2022

## **REMERCIEMENTS**

Nous remercions tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné la force la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Nos remerciements vont particulièrement à Mme DJEMAI Sabrina notre promotrice, pour ses conseils et ses orientations, ainsi que la confiance qu'elle nous a accordé.

Nous tenons également à remercier d'avoir accepté de diriger ce travail. Le personnel de la SONATRACH, à leur tête Mme SALMI. Ainsi que tous les enseignants et le personnel administratif de faculté des sciences économiques, de gestion et commercial.

Nos remerciements s'adressent aussi :

Aux membres de jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer ce travail qu'ils trouveront ici, l'expression de notre profonde gratitude et nos sincères remerciements.

Enfin, on tient à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

## *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes très chers parents qui m'ont guidé durant les moments les plus pénibles de ce long chemin, ma mère qui a été à mes côtés et ma soutenu durant toute ma vie, et mon père qui a sacrifié toute sa vie afin de me voir devenir ce que je suis, merci mes parents.*

*A mes sœurs : Aini, Dyhia, Thanina, Thafsuth*

*A mon frère : Massinissa*

*A toute ma famille sans exception.*

*Je remercie mon binôme Nesrine qui a contribué à la réalisation de ce modeste travail.*

*En fin, A tous mes amis. A toutes personnes chères à mon cœur.*

*Noumidia*

# Sommaire

## **Remerciements**

## **Dédicaces**

## **Sommaire**

## **Liste des abréviations**

## **Liste des tableaux**

## **Listes des figures**

## **Introduction générale ..... I**

### **Partie théorique : cadre théorique de la formation et la motivation**

#### **Chapitre I : Les fondements conceptuels de la formation**

##### **Introduction ..... 1**

##### **Section 1 : Généralités sur la formation ..... 2**

##### **Section 2 : Élaboration de plan du formation ..... 7**

##### **Conclusion ..... 16**

#### **Chapitre II : La motivation au travail**

##### **Introduction ..... 17**

##### **Section 1 : Généralité sur la motivation..... 18**

##### **Section 2 : Les théories de l'école classique et des relations humaines..... 25**

##### **Conclusion ..... 33**

### **Partie pratique : La formation et la motivation au sein de la SONATRACH**

#### **Chapitre III : l'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de la SONATRACH : approche empirique**

##### **Introduction ..... 35**

##### **Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil..... 35**

##### **Section 2 : analyse et interprétation des résultats ..... 51**

##### **Conclusion..... 69**

**Conclusion générale..... 71**

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table de matière**

**Listes des abréviations :**

**AVL** : activité aval

**AMT** : activité amont

**CFP** : compagnie française des pétroles

**COM** : activité commercialisation

**DRH** : direction ressources humaines

**ELB** : entretien lignes bacs de stockages

**ESSO** : eastern states standard oil

**GRH** : gestion des ressources humaines

**HSE** : hygiène, sécurité environnement

**PDG** : président-directeur général

**RH**: ressources humaines

**RTO** : région transport ouest

**RTE** : réseau de transport d'électricité

**RTH** : région transport Haoud el Hamra

**RTC** : région transport centre

**SONATRACH**: Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation; et la commercialisation des hydrocarbures.

**SOPEG** : société pétrolière de Gérance

**SIHC** : SONATRACH international Holding Corporation

**TRC** : activité transport par canalisation

**TNF** : les travaux neuf

**VIE**: valence, instrumentalité, expectation

### Liste des tableaux :

<b>N° de tableau</b>	<b>Le titre de tableau</b>	<b>Page</b>
Tableau n° 1	La répartition de l'échantillon selon le sexe	56
Tableau n°2	La répartition de l'échantillon selon l'âge	56
Tableau n°3	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	57
Tableau n°4	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	58
Tableau n°5	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	59
Tableau n°6	Le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et le nombre d'ouvriers bénéficiant d'une action de formation	60
Tableau n°7	La répartition de l'échantillon selon le type de formation	60
Tableau n°8	La répartition de l'échantillon selon la durée de formation	61
Tableau n°9	La répartition de l'échantillon selon l'adéquation avec le poste occupé par les ouvriers	62
Tableau n°10	La répartition de l'échantillon selon les difficultés rencontrés avant de participer à la formation	62
Tableau n°11	La répartition de l'échantillon selon le niveau de connaissance et le rendement après la formation suivis	63
Tableau n°12	La répartition de l'échantillon selon la performance au travail après la formation	63
Tableau n°13	La répartition de l'échantillon selon les attentes des ouvriers de formation	64
Tableau n°14	La répartition de l'échantillon selon la motivation	64
Tableau n°15	La répartition de l'échantillon selon la formation comme un facteur de motivation	65
Tableau n°16	La répartition de l'échantillon selon la formation permettra l'amélioration des compétences	65
Tableau n°17	La répartition de l'échantillon selon le bénéfice d'une promotion	66
Tableau n°18	La répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent la motivation	66
Tableau n°19	La répartition de l'échantillon selon la motivation après la formation faite	67

## **Listes des figures :**

<b>Figure 1 :</b> les étapes de plan de formation .....	<b>8</b>
<b>Figure 2 :</b> analyse les besoins de formation.....	<b>10</b>
<b>Figure 3 :</b> la pyramide des besoins de MASLOW.....	<b>27</b>
<b>Figure 4 :</b> tableau explicatif de la théorie de HERZBERG.....	<b>30</b>
<b>Figure 5 :</b> résumé sur les théories de contenu .....	<b>31</b>
<b>Figure 6 :</b> organigramme de la DRGB .....	<b>43</b>
<b>Figure 7 :</b> l'effectifs de la DRGB.....	<b>51</b>



# **Introduction générale**

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

La formation joue un rôle important dans la motivation des salariés et la compétitivité des entreprises. Elle est devenue un axe stratégique de management des ressources humaines. Le progrès technologique et l'innovation ont rendu difficile l'adaptation des ressources humaines aux changements de l'environnement des entreprises.

Pour s'adapter aux évolutions de son environnement et répondre au besoin de ces clients toute entreprise est confrontée à un certain nombre de défis d'acquisition, d'adaptation, d'intégration, et de développement de ses compétences. La survie d'une entreprise dépend d'abord de sa capacité d'apprendre à former son capital humain plus vite que ses concurrents.

Dans ce contexte concurrentiel, les ressources humaines jouent un rôle crucial dans le développement de l'entreprise et constituent le moteur de son développement. Pour suivre le rythme des évolutions modernes, l'entreprise doit donc s'assurer que ses ressources humaines sont constamment mises à jour et développées. Ainsi les entreprises doivent améliorer les compétences de leurs employés conformément au développement de la technologie, pour assurer une productivité et une performance élevées de leur travail.

Pour relever le défi de la mondialisation, de l'émergence de la société de savoir, les entreprises doivent chercher une certaine flexibilité dans leurs organisations et favoriser l'innovation de tout ordre, afin d'acquérir des avantages concurrentiels sur le marché. La formation s'avère un enjeu stratégique et opérationnel à mettre en place au sein des entreprises.

Le capital humain cherche à satisfaire ses besoins et ses attentes, l'entreprise de son côté attend un rendement de travail de cet individu et la réalisation de ses objectifs que ce soit celui de l'entreprise, ou bien celui de son personnel lié à la motivation. Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation, la motivation de personnel doit être l'un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines et pour préserver cette dernière, l'entreprise doit adopter des bonnes stratégies pour créer un climat social favorable à savoir l'amélioration des conditions de travail, des bonnes relations au travail, promotions, formation...etc.

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Notre problématique de la recherche se situe dans le cadre de la recherche en gestion des ressources humaines sur **l'impact de la formation sur la motivation des salariés** des entreprises algériennes « cas SONATRACH ». La question principale est la suivante :

Comment la SONATRACH déploie et investit la formation de ces salariés ? autrement dit comment cette dernière motive-t-elle ses salariés ?

**L'objectif de la recherche :** est de connaître les différentes techniques de formation, d'analyser l'impact de la formation sur la motivation des salariés. Aussi, mettre en pratique les connaissances acquises dans notre parcours universitaire.

**Les hypothèses :** Selon MADLINE Grawitz, "L'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée, qui tend à formuler des relations entre des faits importants. Même plus ou moins précise, elle aide à la sélection des faits observés"<sup>1</sup>.

Pour répondre à cette problématique, nous proposons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01 :** La formation permet l'amélioration des compétences des salariés.

**Hypothèse 02 :** La formation est-elle un facteur de motivation pour les salariés de SONATRACH ?

Le but de ce mémoire est de démontrer l'importance et le rôle de la formation dans cette entreprise et son impact sur la motivation des salariés. Pour mener à bien nos recherches, nous avons réalisé une enquête de terrain, qui a nécessité l'élaboration d'un questionnaire à diffuser auprès de personnels de SONATRACH. Concernant notre plan de travail, il est divisé en deux parties, une partie théorique et une partie pratique. La première partie se compose de deux chapitres. Le premier chapitre, est la formation l'objectif est d'exposer son évolution à travers le temps et son rôle. Le deuxième chapitre traite la problématique de la motivation.

La partie pratique est composé d'un chapitre, de deux sections. La première est la présentation de l'organisme d'accueil. La deuxième est l'étude empirique de terrain, puis nous passons à l'interprétation de nos résultats. Enfin nous terminons notre travail par une conclusion.

---

<sup>1</sup>GRAWITZ Madeline, méthode des sciences sociales ,11<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, paris,2001, p398

# Partie théorique :

Cadre théorique de la formation et la  
motivation

# **Chapitre I :**

Les fondements conceptuels de la  
formation

## Introduction

La formation est une des pratiques de la GRH qui améliore les compétences des salariés et un levier de compétitivité des entreprises. Elle est utilisée pour satisfaire les besoins concrets d'adaptation du personnel au développement des entreprises, c'est une activité qui favorise la flexibilité des individus face aux défis à relever dans une organisation.

La formation est instituée comme un droit du travailleur, elle est surtout vitale pour l'entreprise dont les décideurs ont conscients de ses enjeux, veilleront à l'étendre à l'ensemble de la ressource humaine pour que les organisations font face à de nouvelles réalités : le développement des technologies, qui force les entreprises à améliorer sans cesse la qualité de leur produit et service.

Au cours des dernières années, la formation s'est imposée petit à petit aux directions d'entreprises comme un moyen essentiel de mise à jour des connaissances et de perfectionnement des compétences de leur personnel. Les employeurs se sont rendu compte que l'introduction des technologies dans le milieu du travail, ne pouvait à elle seule assurer l'essor des entreprises. Le développement des ressources humaines est un facteur tout aussi déterminant pour l'amélioration de la productivité. C'est aussi un corps de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter le transfert de connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement de personnel et l'évolution des comportements.

Ce chapitre portera sur le cadre théorique de la formation dans lequel en discuter l'évolution et la définition de la formation (types, objectifs, rôle, méthodes, et le processus de formation), et nous allons voir comment établir un plan de formation et par la suite l'évaluation de la formation, les facteurs clés de succès et les finalités. .

## Section 1 : Généralité sur la formation

### 1.1. Evolution de la formation :

#### Avant les années 1970 :

## CHAPITRE I : LES FONDEMENTS CONCEPTUELS DE LA FORMATION

Autrefois au temps des anciens égyptiens. La seule forme de formation à un métier était l'apprentissage sur le tas. Au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peu modifiée, elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des hommes, c'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité dans les entreprises, le programme américain de formation s'est répandu dans les pays européens. Cependant la progression des compétences dans l'entreprise se faisait essentiellement sur le tas avec l'acquisition de l'expérience. L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960, a suscité des difficultés d'adaptation des compétences dans l'organisation.<sup>1</sup>

Les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés. Les agents économiques constatent le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation professionnelle par les écoles et par les entreprises. Les patronats et les syndicats ont négocié en 1970 un grand accord national interprofessionnel sur la formation qui a été traduit en loi en 1971 avec notamment, l'obligation pour les entreprises de plus de 10 salariés d'élaborer un plan de formation et d'y consacrer un certain pourcentage de la masse salariale.

### **De 1970 à aujourd'hui :**

La nécessité de la formation professionnelle s'est consolidée dans la plupart des pays industrialisés. De plus en plus, les salariés étudient par eux-mêmes et de diverses façons dans les organisations de grande taille, spécifique de la formation ouvrant sur les opportunités de promotion.

Dès le début de 1980, D'énormes troubles ont affecté le lieu de travail. Le déséquilibre qualitatif entre l'offre et la demande de main d'œuvre s'en est trouvé considérablement augmenté. Pour éviter la dégradation de la qualité du savoir-faire d'un individu, il y a lieu d'accroître, plus que jamais, la formation en milieu organisationnel.

## **1.2. Définition de la formation**

A travers nos investigations théoriques, plusieurs définitions ont été attribuées à la notion de la formation. Considérée comme un bon indicateur du dynamisme de l'entreprise. Une entreprise qui ne forme pas ses collaborateurs est une entreprise qui est en train de mourir.

---

<sup>1</sup> ALIS David et al, RH une approche internationale, 3<sup>ème</sup> Edition Boeck, paris, 2011.p437.

## CHAPITRE I : LES FONDEMENTS CONCEPTUELS DE LA FORMATION

Encore faut-il se mettre d'accord sur ce que contient le mot formation. La définition du dictionnaire est succincte : « instruire, développer les compétences, se mettre à niveau »<sup>2</sup>.

Selon Ferréol, la notion de formation : « renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et, plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif dans le processus de socialisation ».<sup>3</sup>

Selon CITEAU Jean Pierre 1992 « la formation et l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions professionnelles »<sup>4</sup>

D'après ces définitions, la formation permet aux employés de l'organisation et au développement de leurs connaissances, attitudes et capacités mentales de faire face aux nouvelles technologies, et à travers ces formations les employés atteignent leurs objectifs personnels et professionnels, mais ils atteignent aussi les objectifs de l'organisation, la formation leur permet de s'adapter à l'environnement de travail et de s'intégrer aux tensions sociales de l'organisation, ce qui aide à remplir les tâches des postes qu'ils occupent ou pour les autres à l'avenir.

### 1.3. Les types de formation : nous pouvons distinguer

#### La Formation continue

La formation continue concerne ceux qui ont terminé une formation initiale et qui sont, déjà rentrés dans la vie active. Il peut s'agir de salariés, de demandeurs d'emploi, d'indépendants ou de personnes désirantes de reprendre leurs études.

---

<sup>2</sup> MARIE-DOMINIQUE PUJOL, Ressources humaines, la boîte à outils de l'entrepreneur, 2<sup>ème</sup> Edition, édition d'organisation, 2000, 2003. p76

<sup>3</sup> FERREOL Gilles et AL, « Dictionnaire de sociologie », édition Armand Collin, Paris, 1991, p 104.

<sup>4</sup> CITEAU J.P., **Gestion des ressources humaines**, édition, Massou, Paris, 1992, p85

## CHAPITRE I : LES FONDEMENTS CONCEPTUELS DE LA FORMATION

Le but est principalement d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences pour évoluer dans son emploi actuel ou pour prétendre à quelque chose de totalement différent dans le but d'une réorientation ou d'une reconversion.

### **La Formation professionnelle**

Accessible à tous (salarié, employé, demandeur d'emploi), cette formation permettra d'acquérir des compétences et savoirs qui pourront être nécessaires pour progresser d'une reconversion. Bien que très similaire avec la formation continue, la formation professionnelle permet de former en parallèle de la vie professionnelle.

### **La Formation d'adaptation (initiale, recyclage)**

Ce type s'observe soit dès l'entrée dans le poste, soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. Le personnel garde le même type d'emplois, il reste dans la même sphère professionnelle, dans le même métier. Elle est généralement placée sous la responsabilité directe de la ligne hiérarchique qui peut disposer à cet effet, d'un budget décentralisé.

### **La Formation outils intellectuels de base (culture générale)**

Elle s'agit d'une formation générale (français, mathématique, etc.), qui vise la montée en niveau du personnel. Elle fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue. Les budgets afférents sont centralisés.<sup>5</sup>

## **1.4. Les Objectifs de la formation**

La formation est réellement un atout pour l'employé ainsi que pour l'entreprise, elle revêt un intérêt certain pour les deux côtés. Il est décrit en termes de capacités ou de compétences à atteindre.

Les actions de la formation peuvent avoir différents objectifs qui répondent, d'une part aux objectifs émanant des souhaits des salariés, et d'autre part, aux objectifs exprimés par l'entreprise.

### **4.1.1. Les objectifs sur l'initiative de l'entreprise**

Ils sont comme suivis :<sup>6</sup>

– adapter le personnel à son poste actuel.

---

<sup>5</sup> Jacques Soyer, Fonction formation, 5<sup>ème</sup> tirage 2002, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, 1998, 1999 page 34-35

<sup>6</sup> SOYER Jacques et FAISANDIER Sylvie, « Fonction formation, les éditions d'organisation », Paris, 2007, P280.

- adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans l'emploi.
- promouvoir une culture d'entreprise.
- promouvoir une culture d'entreprise.

### 4.1.2. Les objectifs sur l'initiative des salariés

- développer le professionnalisme des salariés.
- préparer le personnel à des évolutions à venir.
- partager les savoirs et les savoir-faire.
- s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- rendre capable le personnel de participer efficacement à un projet.
- Amélioration de l'adaptation au poste occupé.
- Acquisition d'une qualification professionnelle.
- L'insertion dans l'établissement ou le groupe.
- La mise à jour de leurs connaissances antérieures.
- Développement personnel.
- la possibilité d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire

### 1.5. Rôle de la formation

La formation permet au salarié de développer sa carrière professionnelle, sur le long terme. Grâce à ces cursus, il pourra en effet améliorer ses capacités, s'adapter au changement et éventuellement obtenir une promotion.

Aujourd'hui, un salarié expérimenté peut vite devenir moins performant face aux nombreux progrès dans son secteur. Il a donc besoin d'une remise à niveau pour gagner en

Efficacité dans son travail. De plus, les acquis de ces personnes sont précieux pour l'entreprise. La formation permettra ainsi de combler leurs lacunes et de les mettre en responsabilités dans le cadre de leurs rôles et renforcera à son tour leurs confiances. Ce sentiment améliorera leur performance globale, ce qui ne peut que bénéficier à l'entreprise.

La formation pourra aussi avoir des avantages comme : amélioration du rendement, remédier aux faiblesses, maintenir et améliorer la flexibilité, renforcer la communication et la culture d'entreprise, fidéliser les salariés, permettre l'employabilité des salariés.

### 1.6. Les principales méthodes de formation

Il existe plusieurs méthodes de formation. Les formations peuvent être inter-entreprises (salariés de plusieurs entreprises) ou intra-entreprise (salariés d'une seule).

### 1.6.1. Les méthodes de transfert de contenu et de savoir-faire

Ces méthodes sont à la fois les plus anciennes et les plus classiques, quelles soient théoriques ou très pratiques :

. **L'exposé** : le formateur effectue une présentation devant un groupe de personnes, selon un plan précis et à l'aide de divers supports. Ce type de méthode permet de s'adresser à plusieurs personnes au même temps.

. **Le training within industry (TWY)** : cette méthode se concentre sur la transmission de savoir-faire aux nouveaux employés par un encadrement de premiers niveaux. Elle s'avère efficace pour les emplois demandant un niveau de qualification relativement faible (notamment pour la prise de poste d'un opérateur sur une chaîne de travail).

### 1.6.2. Les méthodes découvertes

- **Le projet** : le formateur doit réaliser une étude sur une problématique liée à l'entreprise : il développe ainsi sa capacité de diagnostic et de préconisation (par exemple, résoudre des problèmes chroniques de retards de livraison). Le formateur prodigue avant tout des savoirs relatifs à la conduite de projet.
- **La formation-action** : elle a pour objectif d'accroître le pouvoir d'intervention des formés sur leurs situations professionnelles. Ce type de formation, menée par un groupe-projet, s'apparente souvent à une résolution d'un problème organisationnel. Cela permet notamment de développer des compétences collectives (une formation-action peut être par exemple décidée dans le but de comprendre puis de réduire un trop fort taux d'absentéisme). Le formateur doit laisser au groupe une large autonomie pour la rédaction de l'analyse et des propositions, mais doit aussi favoriser une approche consensuelle parmi les formés.<sup>7</sup>

### 1.6.3. Les autres méthodes classiques :

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

**La méthode des cas** : cette méthode très utilisée, consiste à développer la capacité d'analyse et de décision des formés et soumettant à une simulation d'une situation réelle. Elle vient souvent en complément d'une formation théorique.

---

<sup>7</sup> DUCHAMP D ET GUERY L, la gestion des ressources humaines, édition Nathan, paris, p98

## Section 2 : Élaboration du plan de formation

### 2.1. Définition : Ingénierie, plan, politique de formation :

#### 2.1.1. Ingénierie de la formation

L'ingénierie de formation est la traduction opérationnelle du principe de formation investissement. Elle permet de rationaliser les pratiques et, ce faisant d'améliorer son efficacité. Dimitri .w considère qu'il s'agit « d'une vision technicienne », c'est aussi-et surtout une voie de professionnalisation.

Exercées par les ingénieurs et les techniciens agissant généralement en équipe pour la Réalisation d'un ouvrage ou d'un ensemble d'ouvrages »<sup>8</sup>.

#### 2.1.2. Le plan de formation :

Selon Meignant (1995), « le plan de formation est un outil de management, c'est au chef d'entreprise qu'il appartient de faire les choix sur l'affectation des ressources qu'il va consacrer à la formation. Il ne le fera pas sans concertation. D'abord, pour des raisons d'efficacité évidentes, il est clair que le plan doit résulter de l'analyse des besoins de managers et des personnes. Par ailleurs, il est tenu de consulter les partenaires sociaux. Mais, en définitive, la décision est de sa responsabilité. »<sup>9</sup>

Tandis que toute entreprise quels que soient sa taille et son statut juridique, se doit participer au développement de la formation, ce plan formalise l'ensemble des actions de formation envisagées par l'entreprise.

#### 2.1.3. La politique de formation :

Les ressources humaines constituent au sein de toute entreprise un capital qu'il faut rentabiliser, c'est-à-dire rendre toujours plus performant et efficace par une formation solide, adéquate et permanente afin d'accroître quantitativement et qualitativement le rendement et la productivité.<sup>10</sup>

### 2.2. Les étapes d'élaboration du plan de formation :

On distingue en général quatre phases dans l'élaboration du plan :

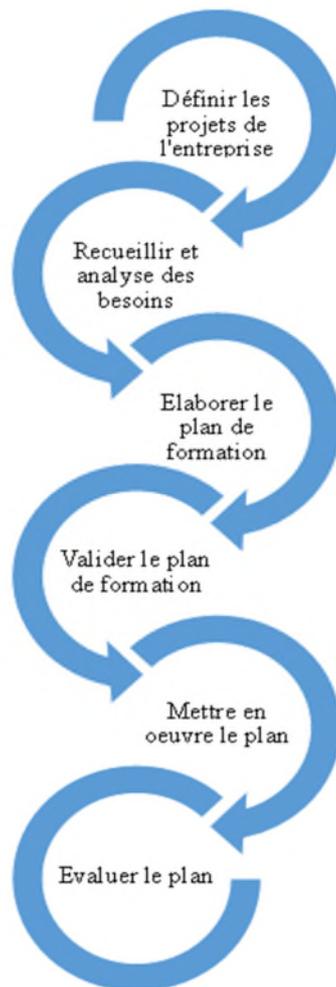
#### Figure 1 : les étapes de plan de la formation

---

<sup>8</sup> Dimitri WEISS, les ressources humaines, Edition d'organisation 1999, troisième tirage 2001. Page 434

<sup>9</sup> Ibid. p442

<sup>10</sup> Jacques Soyer, fonction de formation, 2ème édition des organisation, paris, 2002, p48



Source : réaliser par nous même

### **Phase01 : Définir les projets de l'entreprise et ses axes stratégiques de développement**

Pour construire une démarche de formation cohérente et élaborer un plan de formation adapté aux enjeux de développement de structure, il faut tout d'abord définir précisément les projets à venir et identifier les évolutions prévisibles de l'environnement.

Il s'agit de repérer ce qui pourrait changer en interne dans les 2 à 3 ans à venir :

- Lancement ou abandon d'activités,
- Transformation/évolution de certaines actions

Évolutions des ressources humaines (départs en retraite...), organisationnelles (mutualisation...).

Mais aussi d'identifier ce qui est susceptible d'évoluer de façon significative dans notre environnement externe :

## CHAPITRE I : LES FONDEMENTS CONCEPTUELS DE LA FORMATION

Evolutions technologiques (nouveaux outils de travail...), Économiques (baisse des financements...), Evolutions du marché (concurrence accrue...), Evolutions réglementaires (nouvelles normes...).

Il convient également de tenir compte des sources d'insatisfaction concernant la situation actuelle : dysfonctionnements, insuffisances, exigences accrues...<sup>11</sup>

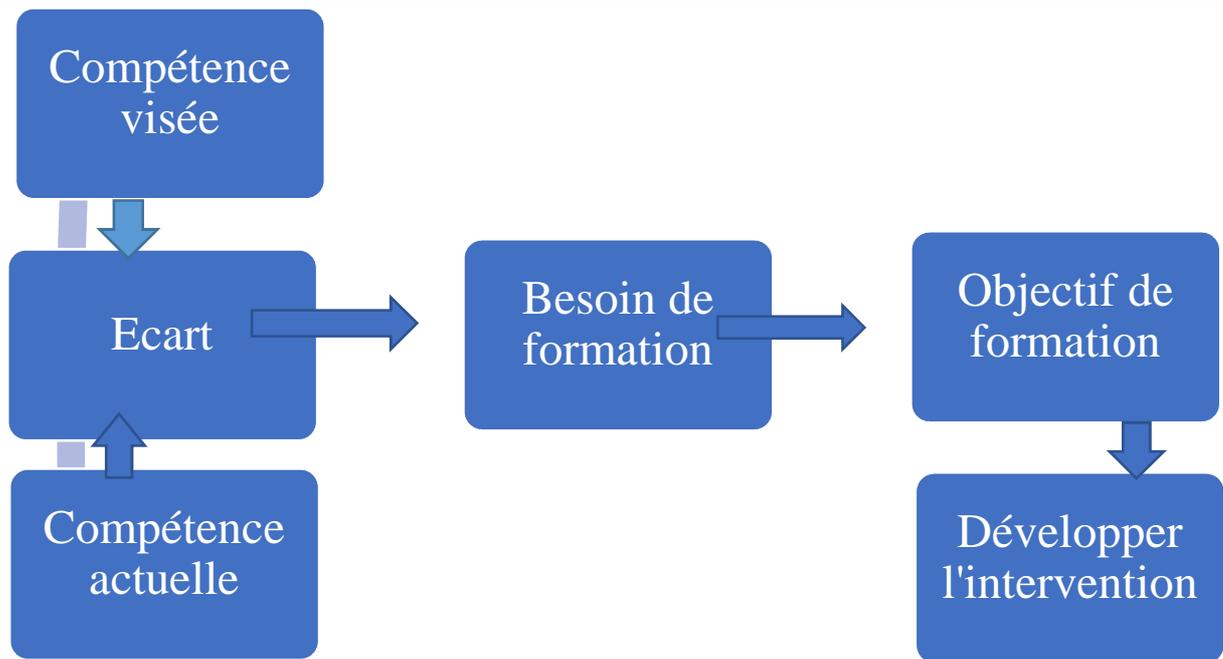
**Phase 02 : Recueillir et analyser les besoins de formation (les compétences requises) :**

**Figure 2 : Analyse des besoins de formation**

---

<sup>11</sup> ALTER ERGOS, guide méthodologique d'élaboration du plan de formation, POUR LE COREPS LANGUEDOC-ROUSSILLON

## CHAPITRE I : LES FONDEMENTS CONCEPTUELS DE LA FORMATION



Source : S. BELKACEM FILALI, cours sur formation, support cours, université UQAM de Montréal, ESG)

**Définition de besoin :** le besoin naît d'une situation de déséquilibre, d'un manque autrement dit, un Sentiment de manque que la personne cherche à effacer par la consommation d'un bien ou d'un service.

**Définition d'un besoin de formation :** la formation ne correspond pas à un besoin fondamental, comme les besoins physiologiques, ou encore les besoins psychologiques. la formation est un moyen à disposition, une réponse à un problème rencontré. Le recueil des besoins de formation devrait plutôt s'appeler le recueil des problèmes à résoudre avec l'appui de la formation.

La première action et certainement de loin la plus importante c'est l'identification des besoins en formation.

### ➤ Sources d'identification des besoins en formation (les compétences requises) :

-Les projets et les processus

## CHAPITRE I : LES FONDEMENTS CONCEPTUELS DE LA FORMATION

Ils correspondent à des choix volontaristes de la direction (plan stratégique de développement ou projets d'investissement, transformation d'un processus technologique).

### **-L'évolution des emplois et des métiers**

Il peut s'agir de choix volontariste (nouvelle organisation) ou d'évolutions imposées par l'environnement (développement des sciences et des technologie)

### **-Les problèmes ou dysfonctionnement courants**

Ils peuvent être divers (mauvaises performances, erreurs de gestion, procédures mal appliquées, retards dans les délais, baisse du rendement, etc.)

### **-Les évolutions professionnelles**

Elles concernent les projets de mobilité, de promotion, de parcours de professionnalisation et d'itinéraires de carrière<sup>12</sup>

#### ➤ **Les niveaux d'analyse des besoins :**

Il existe trois niveaux d'identification des besoins

**-Besoins organisationnels :** il dépend l'analyse des écarts entre les compétences requises par les structures de travail et celles des ressources humaines disponibles.

Evolution des emplois (métiers stratégique)

Évolution des effectifs (Age, niveau d'expérience)

Évolution structurelles (technologie)

Changement de culture et de management (valeur)

**-Besoins par service :** Chaque responsable de service ou d'unité identifié ses propres besoins découlant des décalages spécifiques ou de la situation de travail dont et la responsabilité.

Ecart de compétences

Adaptations nécessaires au travail

Dysfonctionnements du service.

**-Besoins individuels :** Cela passe par une enquête : comme questionnaire, entretien, au niveau du personnel qui permet de saisir les attentes et les insuffisances des travailleurs dont leurs emplois présents.

Souhaits d'évolution.

---

<sup>12</sup> Extrait de : Anne Dousset » Entreprises, développer vos compétences » Paris : entente, 1990

Besoins d'adaptation au poste.<sup>13</sup>

### ➤ **Les types de besoins de formation :**

Dans son livre « la fonction formation » SOYER Jacques décrit trois types de besoins de formation : <sup>14</sup>

**-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 besoins personnels :** lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.

### **Phase03 : Elaborer le plan de formation "**

Avoir une vision globale des besoins identifiés et des actions envisagées. Il est utile, à ce stade, de récapituler les différents besoins identifiés dans un tableau de synthèse qui donnera à voir l'ensemble des besoins en compétences à satisfaire et facilitera la priorisation des actions à mener en fonction de l'urgence et/ou de leur importance au regard des projets de la structure et de ses contraintes financières, de temps ou encore d'organisation et de gestion du personnel.

Après avoir réalisé cette synthèse et défini ainsi les grands axes de politique de formation, nous pourrons plus facilement établir une première version de plan.

### **Déterminer le contenu du plan de formation**

Pour définir contenu prévisionnel, il faut dans un premier temps lister :

- Les salariés concernés,
- Les objectifs à atteindre en faisant référence aux compétences visées.
- Les types d'actions (formation, bilan de compétences...).
- Les modalités (en présentiel, à distance, formation intra-entreprise ou inter-entreprises, en interne etc..).

---

<sup>13</sup> SYLVIE GUERRERO, Les outils des RH, le savoir-faire essentiels en GRH, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 2014, p170

<sup>14</sup> Jacques Soyer, Fonction formation, op cite page 126-127

## CHAPITRE I : LES FONDEMENTS CONCEPTUELS DE LA FORMATION

Il s'agit ensuite d'identifier les organismes délivrant les formations correspondant aux besoins des salariés, leur demander un devis ainsi que le programme pédagogique, les dates et lieux de formation, comparer les différents prestataires et retenir la proposition la plus adaptée aux besoins et contraintes.

Sur la base des informations recueillies, nous pourrons compléter le plan de formation en apportant les informations suivantes :

- L'organisme de formation retenue
- L'intitulé de la formation,
- La durée des actions et le calendrier prévisionnel.
- Les lieux de formation, les coûts pédagogiques,
- Les frais annexes,
- La rémunération des stagiaires pendant la formation.

### **Phase04 : Valider le plan de formation**

Une fois le plan de formation prévisionnel établi, il convient de recueillir tout avis ou suggestion susceptible de l'améliorer en le présentant à l'encadrement.

Au-delà de l'aspect réglementaire, les représentants du personnel peuvent faire remonter des besoins constatés sur le terrain, être force de proposition et un relais d'information précieux auprès des salariés.

### **2.3. Mettre en œuvre le plan de formation**

Après validation du plan de formation, nous pourrons atteler à sa mise en œuvre : information des salariés concernés, organisation et planification des actions décidées, montage des dossiers en lien avec les organismes de formation.

La coordination avec les responsables hiérarchiques est essentielle en termes de planification et de mise en œuvre effective des actions décidées mais aussi en termes de préparation et de suivi des salariés. Ainsi, ils doivent veiller notamment à :

- Informer les salariés dans des délais suffisants avant la formation,
- Leur présenter ou leur rappeler les objectifs de la formation en faisant le lien avec les compétences à acquérir ou à développer au regard des besoins de l'entreprise,
- Les accompagner à leur retour de formation pour que les connaissances acquises se traduisent en compétences en situation de travail.

### **2.4. Evaluation de formation**

L'évaluation constitue la dernière étape du processus d'élaboration du plan de formation. Il s'agit d'une part de mesurer la pertinence et l'efficacité des formations mises en place et

## CHAPITRE I : LES FONDEMENTS CONCEPTUELS DE LA FORMATION

d'autre part, d'aider à préparer le plan de formation de l'année suivante en s'appuyant sur le bilan du plan de formation de l'année écoulée.

Evaluation des actions de formation Il est essentiel de mesurer le degré de satisfaction de salariés à leur retour de formation mais également de vérifier les compétences acquises et mesurer l'impact de la formation sur l'entreprise.

### 2.4.1. Une évaluation à chaud (en fin de stage)

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou leur degré de satisfaction. Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur est le sujet dans lequel porte la mesure. La question peut également porter sur d'autre aspect de l'action (outils pédagogiques, conditions matérielles ...)<sup>15</sup>

S'est-elle déroulée dans de bonnes conditions ? Les objectifs pédagogiques ont-ils été atteints ?

Nous pouvons également demander à l'organisme de formation de nous communiquer le questionnaire de satisfaction rempli par les salariés à l'issue du stage. Un entretien dans le mois suivant la formation pour valider ou nuancer les résultats de l'évaluation à chaud. Applique-t-il ce qu'il a retenu en situation de travail ?

La formation a-t-elle permis d'acquérir ou développer les compétences visées ?

Si non, identifier pourquoi et repérer les actions correctrices à mettre en place.

### 2.4.2. L'évaluation à froid (de l'action)

Réalisé quelques semaines après le déroulement de la formation, elle présente un plus grand intérêt. Les mêmes questions que pour l'évaluation à chaud peuvent être posées, mais en plus il est possible d'obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignement reçus, la qualité de suivi assuré par les managers, sur les divers climats de la session.<sup>16</sup>

Elle comprend :

- l'évaluation des réalisations effectuées par le stagiaire de retour dans son organisme.
- Les réalisations auront été fixées à la fin de la formation avec l'animateur.
- Elle peut s'effectuer au travers de questionnaires
- l'évaluation du transfert des acquis en situation de travail ou des comportements professionnels
- l'évaluation des effets sur l'activité de l'organisme du service.

---

<sup>15</sup> Jacques Soyer, fonction de formation, op cit p251

<sup>16</sup> Ibid p 252

Le type et le niveau d'évaluation visés par l'organisme dépendront de la combinaison d'un ou de plusieurs des paramètres qui caractérisent l'action, à savoir : la durée du stage, coût, domaine de formation, formation métier/développement personnel...etc.

### **2.5. Les facteurs clés de succès de la formation :**

La loi à elle seule ne peut suffire pour assurer le succès de pratiques de formation. Encore faut-il que les besoins de formation soient utiles, et que les conditions soient réunies pour donner aux salariés les moyens et l'envie d'utiliser les connaissances et compétences acquises en formation. On distingue trois grands facteurs clés succès de la formation.<sup>17</sup>

- La motivation du salarié se former, à apprendre et son intérêt pour la formation.
- Le soutien de l'environnement de travail : culture d'apprentissage, encouragement des collègues et du supérieur.
- La qualité de la formation : pertinence des objectifs pédagogiques ; adéquate du type de formation aux objectifs visés, talents du formateur.

### **2.6. Les finalités de la formation**

La formation se termine avec l'obtention d'un diplôme, d'un certificat ou bien d'un titre. C'est une réelle valeur ajoutée pour prétendre à un poste plus élevé, une réorientation ou pour booster une recherche d'emploi.

#### **Les formations diplômantes**

Les formations diplômantes s'adressent à tous. Le diplôme obtenu est un diplôme d'État comme le Bac, une Licence, un Master. Elle fait suivis dans des écoles, universités ou centres de formation spécialisés.

#### **Les formations certifiantes**

Les formations certifiantes sont souvent de courte durée, elles permettent d'obtenir un certificat de qualification. Ce dernier est spécifique à une branche professionnelle et apporte des compétences sur un métier précis.

#### **Les formations qualifiantes**

Ces formations permettront d'accroître la qualification dans un domaine au choix. Ainsi acquérir de nouvelles compétences ou les actualiser en vue d'une évolution de poste ou d'une

---

<sup>17</sup> SYLVIE GUERRERO, les outils des RH, les savoir-faire essentiels en GRH, 3eme Edition, Dunod, 2014. P168

## CHAPITRE I : LES FONDEMENTS CONCEPTUELS DE LA FORMATION

réorientation. La formation qualifiante ne permet pas d'obtenir un diplôme ou une certification.

### Les titres professionnels

Les titres professionnels sont des titres certifiés (ou certification professionnelle) qui sont délivrés par le ministère de l'emploi. Après l'obtention de ce titre, elle permettra de maîtriser les compétences nécessaires pour exercer une activité professionnelle qualifiée.

Pas reconnu par l'État mais est cependant apprécié des entreprises car il atteste des compétences et votre savoir-faire dans le métier actuel.

### Conclusion

La formation est une exigence essentielle d'une organisation, elle est considérée comme une dimension stratégique qui contribue à l'efficacité et de l'organisation pour développer les compétences, mettre à jour les connaissances, évaluer et modifier le comportement des employés face à de nouvelles tâches. La possibilité d'embaucher des travailleurs oblige les organisations non seulement à se doter de ressources professionnelles pour superviser le travail, mais aussi à mettre en place des structures de gestion. C'est vital pour l'entreprise car c'est un investissement bénéfique pour l'organisation et vital pour que les employés grandissent et atteignent leurs objectifs personnels et professionnels.

C'est aussi l'un des facteurs qui contribuent au succès de l'entreprise. Il est de plus en plus considéré comme un investissement, pas seulement comme une dépense. Mais la formation seule se limite au développement et à la sensibilisation des employés. En plus du processus d'évaluation de la formation, il intègre son rôle stratégique et démontre sa valeur dans le domaine du développement des ressources humaines.

Une enquête doit être menée après la formation des collaborateurs, dans laquelle les participants s'expriment davantage sur ce qui ne leur convient pas, l'objectif est d'élaborer un rapport « plan de formation » regroupant toutes les actions qu'il est prévu de réaliser.

### Introduction

Un employé motivé est un employé qui désire réellement accomplir son travail de la meilleure façon possible et qui le démontre par ses efforts. La motivation pourrait aussi permettre à l'entreprise de développer une culture organisationnelle, c'est à dire renforcer les valeurs culturelles qui sont ancrées dans le groupe, les croyances et les buts. De plus quand les employés sont motivés cela augmente leur performance, ils donnent un travail de meilleure qualité, cela renforce aussi la perpétuation de leurs actes.

D'une façon générale, la motivation des ressources humaines provoque, le désir d'accomplissement qui se définit comme une disposition permanente de la personnalité qui pousse l'individu à tendre vers la performance et le dépassement dans des situations où le rendement peut être évalué en fonction de certains standards d'excellence. C'est dans ce processus d'agissement que l'employé en tant qu'être humain se dynamise de façon à atteindre ses buts, de combler ses désirs, et de gravir des échelons au sein de l'entreprise.

La motivation au travail peut donc être définie comme le goût que le salarié a à faire son travail, la mesure dans laquelle il s'y implique, la persévérance et la continuité de l'effort qu'il consent.

Il s'agit dans ce chapitre, de faire une revue générale de la littérature portant sur la motivation au travail. Ainsi, dans un premier temps, nous présentons les différentes définitions données à la notion de la motivation. Ensuite, nous mettons l'accent sur les caractéristiques, les types de motivation, théories de motivation au travail élaborées par de célèbres auteurs.

### Section 1 : généralités sur la motivation

#### 1.1. Aperçu historique de concept motivation

Il est difficile de retracer l'histoire de concept de motivation, car entre l'antiquité et le 20<sup>ème</sup> siècle il n'a pas vraiment été étudié. Mais, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail qui utilise le concept de motivation au travail sachant que ne se déroule pas de façon directe.

Au moyen âge, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cette époque le travail artisanal, lui donnait 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.

A la fin de moyen âge, les grandes entreprises apparaissent, c'est l'ère de passage à l'époque moderne. Des lors, le mode de l'organisation change, On peut concevoir que la motivation des salariés baisse, du fait que cette dernière doit obéir à de multiples facteurs et d'indicateurs qui la régissent. À partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité. Pendant le premier tiers de 20<sup>ème</sup> siècle, la notion de motivation n'existe pas dans les entreprises. On parle juste d'une définition juridique de terme motivation.

A cette époque, les dictionnaires proposaient la définition que la motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision. Dans les années 1930, le concept motivation devient pour la première fois Object de recherche, dans le but de comprendre le fonctionnement des entreprises les chercheurs et les managers se sont focalisés sur la question qui fera émerger le concept de motivation : qu'est-ce que pousse l'individu de se comporter de telle façon, d'agir dans telle direction selon sa décision ou sous la pression exercée sur lui.

Au début de 20<sup>ème</sup> siècle, les principes de l'organisation du travail sont mis en place. Taylor voit que la motivation d'un travailleur vient du salaire, cela permet aux autres d'étudier la motivation au travail comme, Maslow, Herzberg....

Le concept de motivation a connu un grand succès, nous le trouvons désormais dans tous les domaines touchant en particulier la conduite humaine : économie, pédagogie, politique..., il supplante les termes anciens de besoins, tendance...etc.

### 1.2. Définition de la motivation

Comme le propose Decker (1998) « on considère tout naturellement comme motivés ceux qui sont dynamiques, pleins d'énergie. Motivation et mobilisation de l'énergie sont intimement liées »<sup>1</sup>

Selon le dictionnaire de gestion (1998) :

« La motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts et, en fin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps ». <sup>2</sup>

Selon Dimitri WEISS (1999) :

« La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation ». <sup>3</sup>

Selon Claude LEVY-LEBOYER, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante : « La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

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

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

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ». <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Decker, J-F. (1998). Être motivé et réussir. France : Les Editions d'Organisation, Artigues-près-80rdeaux. (P15)

<sup>2</sup> MAHÉ H B, « dictionnaire de gestion », édition ECONOMICA, 1998, paris, page280

<sup>3</sup> WEISS D, « Ressource humaines », édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 1999, paris, p 349

<sup>4</sup> Claude LEVY-LEBOYER, La motivation dans les entreprises, Edition d'Organisation, 1998

### 1.3. Les sources de motivation

« Être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et préserver dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ». <sup>5</sup>

Il existe plusieurs sources de motivation des salariés dans les entreprises qui diffèrent d'une entreprise à une autre parmi elle nous cite quelques-unes.

#### - La reconnaissance

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci.

La reconnaissance influe positivement sur la productivité et la qualité des services, sans oublier son rôle non négligeable dans le succès et la pérennité de l'organisation. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. <sup>6</sup>

#### - Le maintien de l'esprit d'équipe

Le maintien de l'esprit d'équipe est aussi considéré comme une source de motivation, et essentiel à la réalisation des missions confiées. Maintenir l'esprit d'équipe dans tous les services, ainsi que le contact avec les managers est considéré comme étant important, pour donner un encouragement, une envie de faire et pour la même façon communiquer ce vers quoi on va entraîner les équipes.

#### - L'aspect financier (la rémunération)

Outre les aspects ergonomiques et périphériques du travail, tels que par exemple, le fait d'avoir des bureaux convenables, ou l'on peut à la fois travailler tranquillement, recevoir un client et procéder à des réunions, il est indéniable que les salariés sont très préoccupés par leur niveau de rémunération et par les mécanismes de rétribution mis en place. Le niveau des services, ainsi que le contact avec les managers est considéré la rémunération proposée ailleurs souvent la cause d'un changement d'entreprise, de même que l'impression d'avoir été traité injustement est un facteur de démotivation.

---

<sup>5</sup>EMERY Y, GONIN F, « Gérer les ressources humaines », bibliothèque des ressources humaines, Lausanne, 1999, page 88

<sup>6</sup> Jean-Pierre Brun, La reconnaissance au travail, volume, n° 12, automne 2008

### - L'évolution de carrière

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière intéressantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de découvrir d'autres métiers de manière à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail.

### - La fixation et la communication des objectifs

Le principal facteur de motivation des salariés porte beaucoup plus sur une communication irréprochable. Les techniques de management moderne imposent à toute entreprise d'avoir un discours clair en termes de direction. C'est-à-dire, le chef de l'entreprise, les responsables des différents services doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant pourquoi on a pris telles ou telle décisions que d'autres. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel de l'entreprise.

## 1.4. Les caractéristiques de la motivation au travail

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit <sup>7</sup>.

### -Le déclenchement du comportement

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâche nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

### -La direction du comportement

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

### -L'intensité du comportement

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail

### -La persistance du comportement

---

<sup>7</sup> ROUSSEL Patrice, la motivation au travail-concepts et théories, Ed. EMS, paris,2001, p3-4

## Chapitre II : La motivation au travail

La motivation encourage à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâche pour atteindre plusieurs buts, la persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

Il ressort de cette description du concept que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigé avec l'intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagé dans une activité.

### 1.5. Les types de motivation

La force motivationnelle qui anime un individu dans son travail dépend des caractéristiques personnelles et son environnement de travail, ces facteurs de motivations internes et externes sont changeants et propres à chaque individu. Le niveau de motivation peut « être soit faible, soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminants, et chez une même personne à différents moments et selon les circonstances ».

#### 1.5.1. La motivation extrinsèque

Fait référence à l'engagement dans une activité non pour ce qu'elle apporte directement mais pour ses conséquences<sup>8</sup>.

Elle implique l'utilisation des facteurs de stimulation associés à un poste, par exemple, le salaire de survie démotive un grand nombre de salariées .la reconnaissance de mérite et un feed-back positif peuvent être des facteurs de stimulation positifs.

#### 1.5.2. La motivation intrinsèque

Vient du salarié lui-même, elle inclut le sentiment que quelqu'un se soucie de son bien être en tant qu'un individu ainsi que les perspectives de perfectionnement, de promotion, de reconnaissances et de responsabilité.

### 1.6. Les facteurs de motivation

#### -Bien être et conditions de travail

Globalement, les conditions de travail s'améliorent depuis quelques années, et le nombre de salariés satisfaits de leurs conditions de travail est, lui aussi, en progression.

Amélioration des locaux, disposition des espaces de travail, tous les moyens sont bons pour améliorer le confort des salariés.

Si les conditions de travail ont un impact direct sur le bien-être au travail des salariés, ce bien être ne se résume pas à cela, et nécessite d'aller plus loin.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Damien Tessier, La motivation, édition EP&S, 2013, page 32

## Chapitre II : La motivation au travail

### **-Communication et management participatif**

L'un des types d'organisation qui tend à nettement améliorer la motivation au travail des salariés est le management participatif. En résumé, il consiste à instaurer une relation de confiance entre managers et collaborateurs.

Or, une bonne communication et une relation de confiance sont des facteurs importants de motivation pour les salariés.

Voici quelques éléments dont nous pouvons nous inspirer.

### **-Une communication transparente**

Pour se sentir réellement impliqué dans son travail, le salarié a besoin de comprendre comment et pourquoi le projet auquel il participe a été mis en place. Il a besoin aussi de connaître les résultats et retombées de ce projet.

Plus généralement, pour optimiser et conserver la motivation des salariés, il faut que notre communication soit la plus fluide et transparente possible.

### **-Le management participatif**

Le management participatif implique également la délégation d'une partie du pouvoir managérial aux équipes, un gain d'autonomie de ces équipes et une responsabilisation face à leurs prises de décision.

En d'autres termes, de laisser le salarié pratiquer son métier en déployant toutes ses compétences et son savoir-faire, ce qui implique de le responsabiliser sur les conséquences des décisions qu'il prend et des tâches qu'il accomplit.

### **-La culture d'entreprise**

Les collaborateurs, pour rester motivés, ne doivent pas être individualistes et ne penser qu'à leur propre carrière et à leurs avantages. Ils doivent s'impliquer personnellement dans une démarche collective à laquelle ils croient fermement et sincèrement.

C'est grâce à cet esprit de groupe, tourné vers l'entreprise dans son ensemble, que la motivation au travail des salariés pourra rester optimale et durer dans le temps.

---

<sup>9</sup> [https://opensource.com/blog/motivations-travail/?fbclid=IwAR37obOO\\_jjKrj3NhBn8ggr5ns-MCYLRrjvQRHFC-lxICa49\\_fqd9bMBiLo](https://opensource.com/blog/motivations-travail/?fbclid=IwAR37obOO_jjKrj3NhBn8ggr5ns-MCYLRrjvQRHFC-lxICa49_fqd9bMBiLo) consulté le 27 mai 2022 à 10.53

## Chapitre II : La motivation au travail

C'est là qu'intervient la culture d'entreprise. Elle se manifeste concrètement par des valeurs et des objectifs communs à mettre en avant, et une image positive que les salariés n'hésiteront pas à véhiculer aussi à l'extérieur.

### **-La formation**

Former régulièrement les collaborateurs pour améliorer leurs compétences est également important pour eux.

Bien sûr, les formations devront être choisies en fonction des missions à effectuer et des objectifs à atteindre, et ce processus devra leur être expliqué en toute transparence.

Un salarié qui comprend clairement pourquoi on l'envoie faire telle formation, l'importance et les enjeux que son implication aura pour l'entreprise, contribue grandement à améliorer et entretenir sa motivation au travail.

### **-La rémunération**

Bien évidemment, c'est un facteur de motivation qu'il n'est de toute façon jamais bon de négliger.

En revanche, la rémunération ne se résume pas non plus au salaire, et c'est aussi une occasion d'améliorer le bien-être des salariés, notamment par l'ajout d'avantages en nature, chaque entreprise peut adapter sa rémunération pour la rendre attractive sans exploser son budget RH.

## **1.7. Les techniques de motivation**

On distingue deux techniques : les stimulants financiers et non financiers.

**1.les stimulants financiers** : comprennent trois formules :

### **-L'intéressement**

Est un contrat prévoyant une participation de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise soit sous forme d'une participation collective aux résultats, soit sous forme d'une participation au capital ou sous forme d'une participation à la croissance de la productivité.

### **-La participation**

Est un accord passé entre la direction et les salariés consistant à affecter une partie de bénéfices à une réserve spéciale dite « participation entre les salariés »

**-L'actionnariat salarial** : s'est développé autour des trois méthodes :

**Les plans d'épargne d'entreprise** : Sont un système d'épargne collectif ouvert aux salariés d'une entreprise la faculté de participer, avec l'aide de celle-ci, la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières.

## Chapitre II : La motivation au travail

**Les options souscription ou stocke option :** Sont un mécanisme consistant, pour une société à offrir aux membres de son personnel salarié la faculté de souscrire ou d'acheter des actions de société a un certain prix fixer le jour l'option est consentie.

**La distribution gratuite d'action aux salariés :** Est une action volontaire exceptionnelle et limitée dans le temps, dont l'objectif est d'encourager l'actionnariat des salariés, et dans leur implication dans le résultat de l'entreprise.

**Les stimulants non financiers :** Peuvent être aussi divers dans leur forme qu'important dans leurs effets. Il s'agit par exemple de l'attitude de cadres vis-à-vis de leurs subordonnées, de la considération qu'ils leur témoignent, de l'homogénéité des groupes, du contenu du travail lui-même ou de la répartition des responsabilités, de l'information sur les résultats, etc.

A ces stimulants peut s'opposer la résistance au changement qui provient de la perte considérer que le phénomène de la résistance au changement se déroule en quatre étapes :

**Le refus :** le changement est refusé, ce qui entraîne une baisse de la performance.

**La défense :** les gens s'organisant pour éviter le changement.

**L'évitement :** les employés commencent à s'adapter au changement.

**L'internalisation :** le changement est intégré à l'activité habituelle de l'employé.<sup>10</sup>

### Section 2 : les théories de la motivation

#### 2.1. Théories de l'école classique :

##### 2.1.1. L'organisation scientifique de travail de Taylor OST :

L'un des tout premiers chercheurs à avoir élaboré une théorie de la motivation est Frederick Winslow Taylor, au début du XXe siècle. Il définit en 1911 la très célèbre Organisation Scientifique du Travail (OST), qui devait permettre de maximiser la productivité par une plus grande motivation des travailleurs.<sup>11</sup>

Cette OST s'articule essentiellement sur trois principes :

##### - La division verticale du travail :

C'est le principe de « A chacun selon ses talents » ou plutôt « à chacun selon son intelligence ». Aux ouvriers le travail manuel, aux ingénieurs le travail intellectuel. Selon Taylor, il faut laisser la réflexion à ceux qui ont de l'esprit et l'exécution à ceux qui ont surtout des bras. La vision de l'homme qu'a Taylor est terriblement déterministe, considérant

<sup>10</sup> BOYER André, l'essentiel de la gestion, 2eme édition, d'organisation, paris, 2002, p.170.

<sup>11</sup> AGUILAR M, « L'art de Motiver », édition, DUNOD, paris, 2009, page32

## Chapitre II : La motivation au travail

que les uns sont intelligents, motivés et aptes à prendre en charge les travaux intellectuels (la mise en place de méthodes, organisation, de gestion, de contrôle, de recrutement, ou de formation), les autres sont par nature fainéants, peu motivés et uniquement, bons pour le travail manuel. Qui n'avance que s'ils y sont contraints.

### - La division horizontale du travail

C'est la décomposition des tâches en « sous-tâches » à exécuter, en gestes élémentaires. Au lieu de confier un travail complet à un individu, on confiera plusieurs « sous tâches » à plusieurs individus en fonction de leurs aptitudes manuelles. Aux plus vigoureux les travaux de force, aux plus faibles les travaux requérant peu d'efforts physiques.

### - Le salaire au rendement

Pour Taylor, les ouvriers sont naturellement peu enclins à travailler. Pour les inciter à produire le plus possible, il faut donc jouer sur un seul et unique levier de motivation : le salaire. Ce troisième principe fut très apprécié des ouvriers de l'époque qui voyait leur rémunération augmenter dans des proportions importantes, ce qui permettait aux plus grands nombres d'accéder à un confort matériel très appréciable.

### 2.1.2. La théorie Z mise en avant par W. Ouchi

Selon W. Ouchi, l'Homme a besoin de s'impliquer au travail, il faut donc mobiliser le personnel, faire appel à sa créativité, à sa capacité d'innovation.

Pour cela, l'entreprise doit concilier l'intérêt personnel du salarié et les intérêts économiques de l'entreprise.

En d'autres termes, cette approche privilégie le rapport liant l'individu et l'entreprise car ils échangent des biens et des services entre eux.

Ainsi, cette théorie identifie trois types de mécanisme à adopter pour un échange concluant entre l'individu et l'entreprise :<sup>12</sup>

-Le mécanisme de marché avec la formation d'un contrat reposant sur le prix.

-Le mécanisme bureaucratique ayant pour objectif la création d'un rapport hiérarchique par contrat formel prévoyant des formes de contrôle.

-Le mécanisme de clan directement inspiré des entreprises japonaises, visant à assurer la convergence entre les intérêts de l'individu et celui de l'entreprise par une culture commune.

Selon W. Ouchi, ces principes de gestion pourraient être adoptés dans les entreprises occidentales.

---

<sup>12</sup> Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. dumas-00542732

## Chapitre II : La motivation au travail

Nous allons maintenant nous intéresser plus particulièrement aux théories développées par l'école des Relations Humaines.

### 2.2. L'école des relations humaines

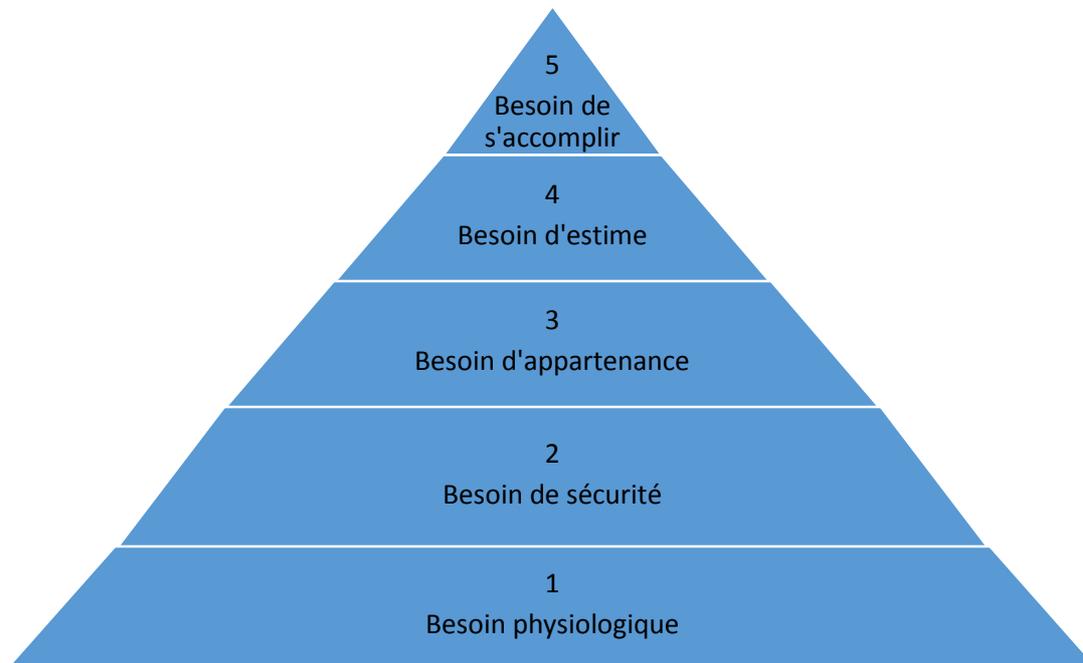
Les théories de l'école des relations humaines sont constituées en deux principales théories : les théories de contenu et les théories de processus.

#### 2.2.1. Les théories du contenu

##### 2.2.1.1 la théorie de MASLOW

La pyramide des besoins :

Figure 3 : la pyramide des besoins de MASLOW



Source : William B, WERTHEN, et autre, « la gestion des ressources humains », édition McGraw-hill 1990, page 412

Abraham Maslow et Carl Rogers un des fondateurs du courant de la psychologie humaniste. Il n'est donc pas surprenant de retrouver dans la théorie motivationnelle de la pyramide des besoins un des grands principes de l'humanisme, à savoir que l'homme tend vers un besoin de réalisation. Cependant cette théorie ne s'arrête pas là puisque dès les premières formulations (1943), il propose un principe d'organisation et de contenus motivationnels différents.

## Chapitre II : La motivation au travail

Le principe d'organisation est hiérarchique, autrement dit pour accéder à un besoin de niveau supérieur, les besoins de niveaux inférieurs doivent être satisfaits. Les contenus sont, dans l'ordre de satisfaction, les suivants :<sup>13</sup>

- **Les besoins psychologiques** : ce sont la faim, la maladie...la satisfaction de ces besoins implique un relâchement, le plaisir des sens, une sensation de confort. Ces besoins sont liés à la survie.
- **Le besoin de sécurité** : ce besoin se retrouve dans l'absence de peur, dans le fait de se prémunir contre les dangers. Ce besoin est activé quand l'individu a peur, qu'il se sent en insécurité, mais aussi lorsqu'il a des comportements obsessionnels ou compulsifs.
- **Le besoin d'amour** : il s'agit ici de besoin de rapports sociaux, d'appartenance, d'affectivité. Le fait d'être rejeté, d'être inutile, de se sentir seul, d'être abandonné va créer les conditions d'émergence de ce besoin.
- **Le besoin d'estime** : il s'agit de l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Les sentiments d'incompétence ou d'infériorité vont avoir pour effet de déclencher ce besoin. Le respect de soi, sensation de compétence, la confiance en soi vont combler le besoin d'estime.
- **Le besoin de réalisation de soi** : il s'agit de la quête ultime de tout être humain, la recherche de développement d'épanouissement personnel, de création en est les pierres angulaires. La routine, les activités à faible valeur ajoutée, l'absence de sens de la vie sont les principales déficiences de ce besoin. Il est à noter que ce besoin ne peut jamais être satisfait, il est infini.

Cette hiérarchie est organisée selon les principes suivants :

Si les besoins ne sont pas satisfaits alors un dysfonctionnement peut survenir. Par exemple, si l'individu ne mange pas il risque de ne plus avoir assez d'énergie pour bouger.

En revanche les besoins d'estime de soi et par les autres, et surtout de réalisation de soi, étaient d'autant plus intenses que les fonctions de ces cadres étaient plus élevées.

### 2.2.1.2. La théorie ERG d'Alderfer

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, Alderfer (1969) propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Alderfer recense trois types de besoins :

---

<sup>13</sup> FABIEN Fenouillet, La Motivation, Dunod, paris,2003, page87

- **Les besoins d'Existence** : Ce sont les besoins primaires, physiques.

-**Les besoins de sociabilité** : Ce sont les besoins de relations interpersonnelles.

-**Les besoins de développement** : Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.<sup>14</sup>

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.

### 2.2.1.3. La théorie bi-factorielle d'Herzberg

Herzberg et ses collègues ont mené une enquête auprès de salariés d'une entreprise en utilisant la méthode dite des incidents critiques. Les salariés devaient au cours de l'entretien décrire des situations qui ont produit de la satisfaction ou de l'insatisfaction exceptionnellement importante.

Herzberg et ses collaborateurs ont ensuite utilisé l'analyse des contenus pour classifier les propos des différents employés. Cette classification a été élaborée à partir de répétition de facteurs centraux dans différentes situations. Si une situation est citée au plusieurs reprises comme procurant de la satisfaction alors l'élément central de cette situation permet d'identifier un des facteurs de satisfaction. Ce travail de classification lui a permis de d'engager deux catégories de facteurs.

Dans la première catégorie, se trouvent les facteurs qui ont la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ce sont des facteurs de motivation car ce sont des besoins que l'individu va chercher à combler. Cette recherche va le conduire à produire davantage d'efforts.<sup>15</sup>

Ces facteurs sont :

- L'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail.
- La reconnaissance notamment du travail bien fait.
- Le travail en tant que tel.
- La responsabilité.

La seconde catégorie regroupe les facteurs qui ne peuvent produire que l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés. Ce sont les facteurs d'hygiène, au sens psychiatrique de l'hygiène mentale, car ils font partie des conditions nécessaires mais non suffisantes à l'équilibre de

---

<sup>14</sup> Cours : Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse, page2

<sup>15</sup> FABIEN Fenouillet, la motivation, op cite, p88-89

## Chapitre II : La motivation au travail

l'individu, ils ont un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôlés. Ces facteurs sont les suivants :

- Les qualités et défauts du supérieur hiérarchique.
- La rémunération.
- La politique et administration de l'entreprise.
- Les relations de travail.
- Les conditions de travail tel que la sécurité de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise.

L'étude a également permis de constater que les facteurs de satisfaction apparaissent relativement peu souvent dans les situations d'insatisfaction et inversement. Ce constat a permis à Herzberg de stipuler une indépendance totale entre les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction. En effet, les facteurs de motivation ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction tandis que les facteurs d'hygiène ne peuvent générer que l'insatisfaction ou au pire de l'indifférence mais ni satisfaction, ni motivation. Cette théorie, qui s'inscrit dans le courant humaniste, a été très largement utilisée au travers du programme d'enrichissement au travail.

**Figure 4 : tableau explicatif de la théorie de HERZBERG**

<b>Facteur de motivation influant sur la satisfaction</b>	<b>Facteur d'hygiène influant sur l'insatisfaction</b>
-réalisation	-règles et politiques de l'organisation
-promotion	-relation avec les collègues
-autonomie	-rapport avec les supérieurs
-défis	-salaire
-effet positifs en retour	-sécurité
-responsabilité	-condition de travail

Source : réalisé par nous même

**Figure 5 : Résumé sur les théories de contenu :**

MASLOW	ALDELFER	HERZBERG
Accomplissement	Besoin de développement	Facteurs de motivation
Estime	Besoin sociabilité	
D'appartenance		
Sécurité	Besoin d'existence	Facteurs hygiène
Besoin physiologique		

Source : réalisé par nous même

### 2.2.2. Les théories du processus :

#### 2.2.2.1. La théorie de VROOM (VIE)

Cherche également à modéliser mathématiquement le comportement tout en reprend le concept d'expectation proposé par Mc clelland. Cependant, il s'agit cette fois avant tout d'expliquer la motivation de l'homme au travail.

Cette théorie repose sur une distinction performance résultat. La performance reflète un niveau de réalisation sur une activité donnée. Ce niveau de réalisation dépend des caractéristiques individuelles mais aussi des contraintes liées à l'activité elle-même. Les résultats dépendent de ces niveaux de réalisation. 3 facteurs susceptibles d'affecter la motivation au travail selon vroom (1964)

#### **Expectation**

C'est la relation entre l'effort et la performance. Ou bien la probabilité qu'un niveau d'effort donne produise un certain niveau de performance

#### **Instrumentalité**

Ici c'est la relation entre performance et résultat. Plus précisément, relation entre un niveau de performance et les résultats qui en résultent.

#### **Valence**

Tous les résultats ont une valeur affective qui peut se traduire en attirance ou répulsion par le biais d'une émotion tierce. La valence représente cette valeur affective du résultat.

## Chapitre II : La motivation au travail

Cette théorie a suscité de nombreuses recherches. Cependant, la terminologie qu'elle utilise manque de clarté notamment, la notion d'effort (heure de travail, nombre de tentatives, etc.) et Celle de résultats (quels sont les résultats pertinents pour les individus dans une situation donnée).<sup>16</sup>

### 2.2.2.2. La théorie de l'équité

Pour Adams (1963), le travailleur va en permanence comparer les différentes conditions de son emploi avec celles d'autres individus. Cette comparaison peut aboutir au constat d'une différence de traitement. Cette conclusion va générer une source de tension que l'individu va chercher à réduire en fonction des possibilités que lui offre la situation.

Deux expériences d'Adams et Rosenbaum permettent de mieux comprendre les différentes actions de l'équité. Dans la première étude, les auteurs comparent deux groupes de sujets.

Des étudiants de l'université de New York sont engagés par le service de placement pour un travail à temps partiel : entretiens pour une enquête démographique pouvant avoir un impact commercial. Les étudiants doivent dans un premier temps remplir un questionnaire concernant leur formation et leur expérience professionnelle. Dans un deuxième temps, l'employeur déclare à une partie des étudiants qu'elle n'a pas la qualification nécessaire pour mener les entretiens. Cependant, après un coup de téléphone fictif en leur présence, l'employeur se résigne à les embaucher.<sup>17</sup>

L'autre partie des étudiants ne passe pas par cette mise en scène. Au contraire, l'employeur leur signifie qu'ils ont le niveau de qualification requis pour l'emploi. L'emploi débute par une période d'essai de deux heures et demie au bout de laquelle le nombre d'entretiens est comptabilisé. Les résultats montrent que le groupe dit : « sous-qualifié » a fourni plus d'entretiens que l'autre groupe.

Dans la seconde expérience, le protocole est le même excepté pour le mode de rémunération. Dans les deux premiers groupes, les sujets sont tous payés à l'heure tandis que dans les deux autres groupes, les sujets sont payés à la pièce. Un des deux groupes de chaque mode de rémunération est « sous-qualifié » avec la même procédure expérimentale lorsque le salaire est à l'heure, les sujets des groupes « sous-qualifié » fournissent plus d'entretiens. Par contre quand le salaire est à la pièce, ils ont tendance à rendre moins d'entretiens. Pour la théorie de

---

<sup>16</sup> FABIEN Fenouillet, la motivation, op cite, p85-86

<sup>17</sup> FABIEN Fenouillet, la motivation, op cite, p90

## Chapitre II : La motivation au travail

l'équité, dans le premier cas, les sujets fournissent plus d'entretiens pour compenser le faible niveau qu'ils estiment avoir et donc être équitablement payés par rapport aux autres individus. Par contre dans le deuxième cas, le fait d'être moins payés est jugé plus équitable toujours en fonction du niveau initial.

Pour Adams, la motivation vient du sentiment d'iniquité qui fait suite à l'analyse d'une situation. L'individu va donc chercher à réduire le sentiment d'injustice qu'il perçoit face à la situation.

### Conclusion

Motiver les salariés doit être un des objectifs majeurs pour ces dernières, en améliorant les facteurs de motivation au travail pour fidéliser et attirer les personnes compétentes. Les théories de motivation sont nombreuses, chacune d'elles à sa propre vision et interprétation.

Les théories de contenu présentent les causes de la motivation sans se préoccuper de la manière dont se développe la motivation. Pour les théories de processus nous constatons une contradiction entre ces théories, ils y'a ceux qui disent que la motivation est engendrée par la satisfaction, et ils y'a ceux qui disent qu'elle est engendrée par l'insatisfaction.

La formation constitue un élément essentiel de la motivation des salariés dans les entreprises. Pour que la formation ne perde pas son effet motivant.

# **Partie pratique :**

La formation et la motivation au sein de  
la SONATRACH

# **Chapitre III :**

L'impact de la formation sur la  
motivation des salariés au sein de la  
SONATRACH : approche empirique

## **Introduction**

Dans ce chapitre nous allons présenter deux sections, la première sera une présentation de l'organisme SONATRACH, qui nous a accueilli pour réaliser notre stage.

Dans la deuxième section, nous allons exposer la méthodologie de recherche, la mise en œuvre de ce travail par explication de la méthodologie pour les objectifs de l'enquête, et l'échantillon étudié. Enfin, discuter l'analyse et l'interprétation des principaux résultats de l'enquête sur le terrain.

## **Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil**

Dans cette section nous allons présenter l'historique de l'organisme que nous avons suivi pour réaliser notre étude empirique

### **1.1. Historique et présentation de SONATRACH**

Au lendemain de l'indépendance, l'Etat Algérien a pris la décision de s'approprier ses richesses pétrolières et gazières, et de se doter d'un instrument de développement réunissant toutes les conditions de sa souveraineté, par la création de la SONATRACH (Société Nationale de Transport et Commercialisation des Hydrocarbures).

Ceci a été le 31/12/1963 par le décret N° 63/491 paru dans le journal officiel le 10/01/1964, et dû à la nature de ses activités, la SONATRACH est placée sous tutelle du ministère de l'énergie et des industries pétrochimiques, et régie par le droit commercial Algérien ;

En 1965, la SONATRACH a pu réaliser son premier défi qui était de concevoir et de poser le premier pipeline Algérien reliant le champ de HAUD EL HAMAR-ARZEW d'un diamètre de 28 pouces et d'une longueur de 801 Km ;

Le 22 Septembre 1966, par le décret N° 66/296, le gouvernement définit ainsi la nouvelle mission de SONATRACH d'une manière à élargir son domaine d'activité en industrie pétrolière, à savoir la recherche, la production et la transformation de plus de la commercialisation et le transport des hydrocarbures, en prenant des participations dans les concessions détenues par certaines sociétés étrangères telle que : ESSO, SHELL, SINCLAIR, MOBIL ELF...etc. ;

Le 24 février 1971, la SONATRACH a connu la plus grande et la plus importante transformation de son histoire, elle s'est vue confier la tâche de gérer et développer toutes les branches de l'industrie pétrolière et gazière algérienne après que le gouvernement a décidé la nationalisation des hydrocarbures ;

En 1980, SONATRACH gérait 10% du pétrole et du gaz algérien ;

En 1981, après sa restructuration, dix-sept nouvelles entreprises nationales ont vu le jour, dont : ASMIDAL, ANIP, EMPC, ENAFOR, NAFTAL, NAFTEC, KNPC...etc.

En 1984, la SONATRACH a été immatriculé au registre de commerce sous le N° 84B438 ;

En 1998, la SONATRACH s'est transformée en une société par actions (SPA), régie par la législation en vigueur sous réserve des dispositions des présents statuts, et en 1999, elle a lancé un emprunt obligataire au niveau de la bourse d'Alger ;

En 2001, le PDG de la SONATRACH a procédé à la signature de la décision définissant le schéma d'organisation de la macro structure de l'entreprise qui a connu un réaménagement le 30/01/2006 pour adapter et actualiser la mise en œuvre des missions ;

Aujourd'hui la SONATRACH est la Compagnie Algérienne de Recherche, d'Exploitation, de Transport par Canalisation, de Transformation et de Commercialisation des Hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses activités en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent, elle est déjà présente dans plusieurs pays dans l'amont et l'aval, en Espagne, au Pérou, en Libye, en Afrique. Avec près de 120 000 travailleurs, SONATRACH compte à ce jour 16 filiales nationales et 24 filiales internationales dans l'exploitation, le raffinage la commercialisation, le stockage, les services aux puits, etc.

### **1.2. Présentation de la SONATRACH :**

Société pour le transport par canalisation des hydrocarbures, depuis sa création jusqu'à aujourd'hui connaît beaucoup de changement à cause de quelques influences économiques et politique.

### CHAPITRE III : L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES AU SEIN DE LA SONATRACH : APPROCHE EMPIRIQUE

Après l'indépendance et exactement le 31-12-1963, que la SONATRACH ont été créé par le décret 63-491, ou elle s'occupait uniquement du transport et de la commercialisation des hydrocarbures.

Cependant, le 22-09-1966, les statuts de la SONATRACH ont été changés par le décret N°66-292, et devient société nationale pour la recherche, la production, la transformation des hydrocarbures.

Le 24.02.1971, l'état nationaliste tous les secteurs des hydrocarbures pour une meilleure efficacité économique, ce qui a une restructuration de la SONATRACH en 1981.

Cette réorganisation à donner naissance à 18 entreprises, activant dans le domaine des hydrocarbures, on cite parmi elles : NAFTAL, ENTP, ENAC, ENIP...et en 1985, SONATRACH s'est engagée dans :

- Exploitation et recherche.
- Exploitation des systèmes des hydrocarbures.
- La liquidation et transformation de gaz.
- Transport par canalisation.

Et cette dernière contient sept 07 régions qui sont :

- Région transport ouest « RTO » Oran Arzew.
- Région transport centre « RTC » Bejaia.
- Région transport In amenas.
- Région d'oued refraf « GEM » Tébessa.
- GDPE aricha.
- Région transport est « RTE » Skikda.
- Région transport Haoud El Hamra « RTH » Hassi Massoud.

Chaque région a son propre réseau de transport qui est constitué de stations de pompage le long de l'oléoduc, depuis « HEH » jusqu'au terminal.

Selon le classement 2007 réalisé par «jeune Afrique l'intelligent », le groupe SONATRACH, avec un chiffre d'affaires de 32,8 milliards de dollars en 2007, est :

- Première compagnie et gazière en Afrique.
- Première compagnie et gazière en méditerranée.
- 2<sup>ème</sup> exportateur du GNL dans le monde.
- 3<sup>ème</sup> exportateur du gaz naturel dans le monde
- 12<sup>ème</sup> compagnie énergétique dans le monde.

### **1.3. Les activités de la SONATRACH :**

#### **1.3.1. Les activités opérationnelles :**

Les activités opérationnelles portent sur toute la chaîne des hydrocarbures, en commençant par la recherche et l'exploration, jusqu'à la transformation des hydrocarbures et leur commercialisation aux consommateurs finaux. Chacune de ces activités est placée sous l'autorité d'un vice-président.

Il est possible de les regrouper autour de quatre branches principales :

##### **➤ Activité amont (AMT) :**

Chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier, elle est chargée également des activités à l'international. Elle couvre les domaines opérationnels suivants :

- Exploration
- recherche et développement
- Production
- Forage
- Associations en partenariat.

➤ **Activité transport par canalisation (TRC) :**

Chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures. Elle est chargée également du développement des activités à l'international. Elle couvre les domaines opérationnels suivants :

- Stockage d'hydrocarbures liquides et gazeux en amont et en aval ;
- Transport par canalisation d'hydrocarbures liquides gazeux, depuis les lieux de la production primaires, à travers le réseau secondaire et principal ;
- Le chargement des navires pétroliers.

-L'exploitation et la maintenance du système de transport par canalisation.

➤ **Activité aval (AVL) :**

Chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de développement et exploitation de l'aval pétrolier et gazier. Elle est structurée en cinq métiers majeurs :

- Liquéfaction du gaz naturel.
- séparation des GPL
- Raffinage du pétrole
- Pétrochimie
- Etudes et développement de nouvelles technologies

➤ **Activité commercialisation (COM) : (organisme d'accueil)**

Elle couvre les domaines opérationnels suivants :

- Commercialisation sur les marchés externes.
- Commercialisation sur les marchés internes.
- Transport maritime des hydrocarbures.

**1.3.2. Les activités internationales :**

Les activités internationales sont, pour leurs parts organisées sous la forme d'un holding international : SONATRACH International Holding Corporation (SIHC) chargé

de l'élaboration et de l'application de la politique et de la stratégie de développement et d'expansion en international.

Avec le parachèvement de la macrostructure du groupe, SONATRACH dispose d'une organisation simplifiée, cohérente et rationalisée des centres de décisions opérationnels et stratégiques pour un fonctionnement simple, assurant la circulation de l'information, un reporting dynamique et une bonne réactivité.

#### **1.4. Présentation de la structure concernée par l'étude « DRGB »**

Notre recherche est concentrée sur la direction régionale de Bejaia, qui se positionne dans la région transport centre « RTC », et qui a pour mission essentielle d'assurer le transport par canalisation des hydrocarbures depuis « HEH » à Bejaia et la raffinerie d'Alger, ainsi que le transport du gaz depuis Hassi R'Mel jusqu'au Terminal de Bordj Menaiel.

##### **1.4.1. Historique de la DRGB :**

L'histoire de la DRGB remonte à 1959 lorsque la compagnie française des pétroles (CFP) et la société nationale de recherche et d'exploitation des pétroles en Algérie (SNREPAL) décidèrent le 12 Aout 1957 la création de la Société Pétrolière de Gérance (SOPEG).

Avec Arzew, Skikda, Ain Aminas et Haoud EL Hamra. La direction générale de Bejaia est l'une des régions couvrant l'activité de la branche transport par canalisation, la DRGB est chargé de l'exploitation de deux oléoducs, d'un gazoduc et d'un port pétrolier.

Depuis sa création en 1959, les canalisations de la Région ont transporté 559 914 025 Tonnes de pétrole dont 91 423 581 Tonnes de condensât, ainsi que 96 482 012 967 M3 de gaz naturel, au 31/12/2007.

##### **1.4.2. Situation géographique :**

Le siège de la DRGB est implanté dans la zone industrielle à 2 km au sud-ouest de la ville de Bejaia. Il est limité au Nord par la voie ferrée, à l'Est par Oued S'Ghir, et à l'Ouest par Oued Soummam et la RN° 09.

Elle s'étend sur une superficie globale répartie comme suit :

- Terminal « sud et nord » :
  - Surface clôturée : 516 135 m<sup>2</sup>

- Surface couverte : 7 832 m<sup>2</sup>
- Surface occupée par les bacs : 2250 m<sup>2</sup>
- Hangar de stockage : 3 800 m<sup>2</sup>
- Foyer :
  - Surface couverte : 1155 m<sup>2</sup>
- Port pétrolier :
  - Surface clôturée : 19 841 m<sup>2</sup>
  - Surface couverte : 300 m<sup>2</sup>

Surface occupée par les bacs de déballastage : 1600 m<sup>2</sup>.

### **Promulgation e la loi 07/05 relative aux hydrocarbures :**

Le 28 avril 2005, fut promulguée la loi 07-05 relative aux hydrocarbures en remplaceant de la loi 14/86 du 19 aout 1986. Cette nouvelle loi a apporté un nombre d'élément extrêmement important la SONATRACH en tant qu'acteur sur les marchés pétrolier les gaziers nationaux et internationaux. A travers cette loi l'entreprise répondra son rôle essentiel d'opérateur économique et commerciales pour laisser, a l'état algérien la propriété et la gestion du secteur énergétique national par le biais de deux nouvelle agence (ALNAFT ET ARH). Mais le président de la république amende cette loi par ordonnance publiée dans le journal officiel en juillet 2006. Cet amendement à la loi 07-05 vise à « l'adapter aux évolutions enregistrées au niveau du marché international de l'énergie et à renforcer la gestion des ressources nationales afin de les préserver au bénéfice des générations futures » SONATRACH voit alors ça participation systématique et obligatoire avec un minimum de 51% dans les contrats de recherche et d'exploration et dans les contrats d'exploitation, selon l'ordonnance qui modifie la loi sur les hydrocarbures. Le changement est introduit aussi pour les concessions de canalisations de transport d'hydrocarbures est pour les activités de raffinage dont la participation minimum de SONATRACH sera de 51 %.

### **1.5. Les missions de la DRGB :**

La direction régionale de Bejaia (SONATRACH hydrocarbures par canalisation, elle est chargée du transport, stockage et livraison des hydrocarbures (pétrole brut, gaz naturel...etc.). Elle est attachée directement à la direction exploitation avec les autres régions de même activité (Arzew, Skikda, Oued el Hamra et Ain Amenas).

Elle gère sous sa direction 11 géographiques qui sont Touggourt, Djamaa, Oumache, Biskra, Ain El khadra, Msila, Béni- Mansour, Sidi Arcine, Medjdel, Bordj-Menial, Bejaia, ainsi que des stations de pompes suivantes :

- **SP1 bis** : station de pompage à DJAMAA (EL OUED).
- **SP2** : station de pompage à BISKRA.
- **SP3** : station de pompage à M'SILA.
- **SBM** : station de pompage à BENI-MANSOUR.

La direction régionale de Bejaia est chargée de l'exploitation de deux oléoducs ; d'un gazoduc et d'un port pétrolier.

**a) Oléoduc Haoued El Hamra-bejaia:**

Cet oléoduc est le premier pipeline installé en Algérie par la société pétrolière « SOPEG ». Il est d'une longueur de 668 km et d'un diamètre de 24 pouces. IL possède une capacité de transport de 15 MTA de pétrole brut avec les quatre stations de pompes, il achemine depuis 1959 du pétrole et de condensât vers le terminal de Bejaia et la raffinerie d'Alger.

**b) Oléoduc Béni-Mansour-Alger :**

Elle est d'une longueur de 130 Km et d'un diamètre de 16 pouces. Il est piqué sur l'oléoduc HEH (Haoud El Hamra) Bejaia, et alimente depuis 1970 la raffinerie d'Alger. Il répond à la demande qui est de 2.8 MTA.

**c) Le gazoduc Hassi R'Mel – Bordj Menial :**

Il est d'une longueur de 437 Km et d'un diamètre de 42 pouces, il approvisionne en gaz naturel depuis 1981 toutes les villes et pôles industriels du centre du pays, sa capacité est de 7 milliards de M3 par an.

**d) Le port pétrolier de Bejaia :**

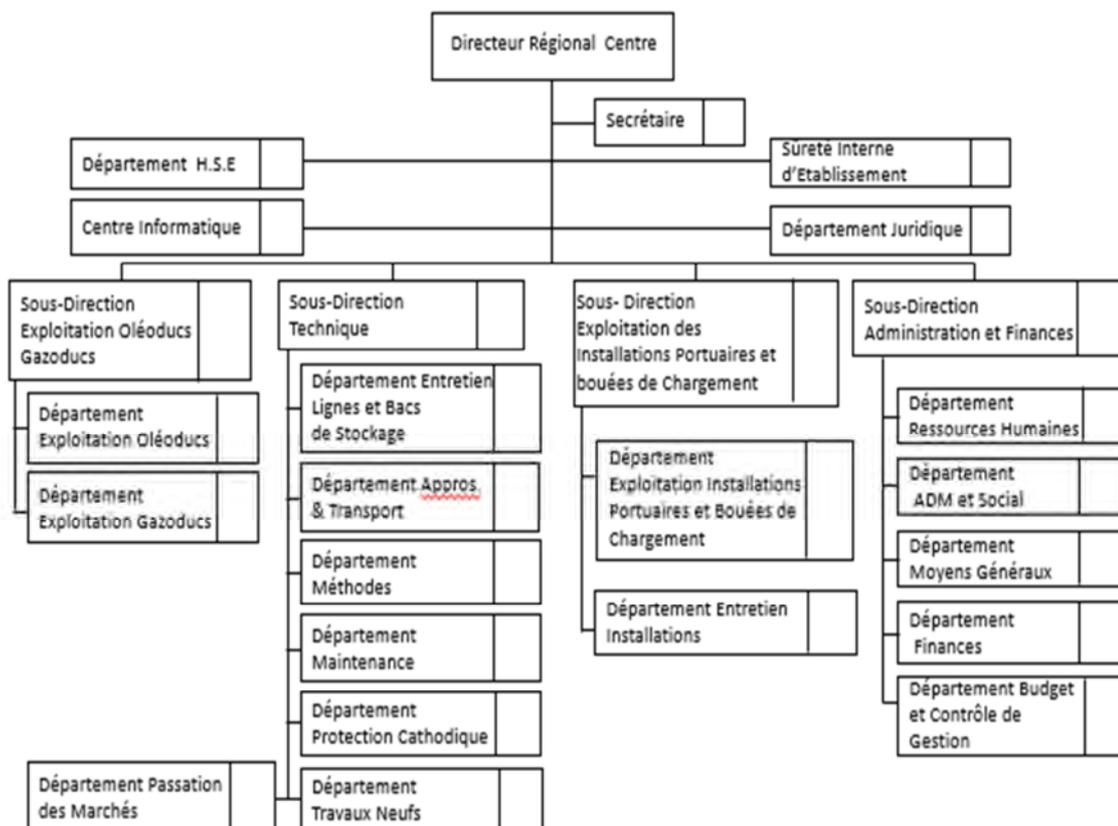
Il est composé de deux postes de changement de navires. Il permet à partir d'un parc de stockage le chargement de navires d'une capacité allant jusqu'à 80.000 tonnes de brut.

La DRGB est chargée de :

## CHAPITRE III : L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES AU SEIN DE LA SONATRACH : APPROCHE EMPIRIQUE

- Concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de la région.
- Exploiter les ouvrages de la région centre, tout en assurant une maintenance permanente et une surveillance vigilante.
- Assurer en coordination, le chargement des navires destinés à satisfaire la demande extérieure.

### 1.6. Organigramme de la DRGB :



**Source :** Document interne de SONATRACH

L'évolution qu'a connue la région a été accompagnée d'une réorganisation générale de ses fonctions et structures. En effet, avec la mise à niveau amorcée et face aux nouveaux objectifs assignés aussi bien à l'activité et par ricochet à la région, des départements ont été réorganisés sous la coupe de sous-direction, de nouveaux départements ont été créés (exploitation gaz, juridique, budget, et contrôle de gestion ; HSE) et des nouveaux postes sont apparus (ingénieur mesure, cadre études conditions de vie et travail, administrateur de base de données ...etc.).

La nouvelle organisation de la région a évidemment boosté aussi bien le volet recrutement que celui de la formation. En effet, l'introduction des nouvelles technologies, les réformes réglementaires et les projets de réhabilitation des ouvrages de transport exigent une mise à niveau de qualité pour le personnel et des recrutements sélectifs. C'est justement dans le sillage de ces réformes que le personnel a bénéficié de formations dans différents domaines.

La RTC est organisé comme suit :

### **a. La direction :**

Représentée par le directeur régional puis à son tour est assisté par un chargé de la sûreté interne et d'un chef département HSE et d'informatique et juridique en fin de quatre sous directions : (exploitation- technique- administration et finance, exploitation des installation portuaires et bouées de chargement) les quelles sont à leur tour assistés par des chefs de départements.

#### **La secrétaire :**

Il est chargé du volet sûreté interne de l'établissement ainsi que la gestion des :

- Agents de sécurité.
- Les patriotes qui sont chargé e veiller à la sécurité de la ligne contre des actes de sabotage.

### **a. Le département hygiène et sécurité environnement (HSE) :**

Il a pour mission la protection, la sauvegarde des patrimoines humains et matériels de la RTC, et aussi le cheminement du transport des hydrocarbures dans le respect des procédures de sécurité, il est composé de quatre services :

- Service prévention
- Service environnement
- Service intervention
- Service contrôle réglementaire et conformité des installations.

Aussi il assure certaines taches comme :

- Organiser des campagnes de sensibilisation et de prévention.
- Protéger le matériel en effectuant des contrôles sur les appareils pression de gaz (chaque 5ans) et les appareils de lavage et manutention (tous les ans) .
- Sauvegarder l'environnement, notamment dépolluant les sites pollués en cas de fuite et en analysant l'eau de consommation.
- Intervenir pour affronter les incendies et les accidents de travail.

#### **b. Le centre informatique :**

Il a pour mission de développer, installer, exploiter les applications informatiques et la maintenance du parc informatique pour le compte de la RTC.

#### **c. Le département juridique :**

Ce département intervient chaque fois pour veiller sur la légalité de la transaction comme il lance des appels d'offres nationaux et internationaux et il règle les litiges entre la RTC et les propriétaires des terrains d'assurances de patrimoines de la RTC.

Il est composé de deux services qui interviennent chaque fois pour veiller sur la légalité de la transaction.

#### **d. Sureté interne d'établissement :**

Veille à la sécurité des ouvrages de la région il est chargé de :

La sureté interne, agent de sécurité, patriotes

### **Les sous directions :**

#### **1-Sous-direction exploitation oléoducs et gazoducs :**

Elle contient deux départements :

##### **a. Le département exploitation oléoducs :**

Il est chargé des différents rôles tels que :

- Le stockage de brut.
- L'exploitation de deux ouvrages pétroliers (OBI, OGI).

- La réception de brut.
- La gestion des stations qui sont : station de pompage SP1 bis, station de pompage SP2, station de pompage SP3, station de pompage de Béni Mansour
- La gestion des terminaux qui sont ; terminal d'arrivée de Bejaia, terminal arrivée Alger Mansour.

### **b. Le département exploitation gazoducs ;**

Ce département est chargé de l'exploitation de gazoduc Hassi RMEL. (BOUMERDES), le gaz est livré directement à la SONALGAZ pour l'alimentation des centrales électriques des usines. On signale que ce département est nouveau, il est créé en 2004 jusqu'à maintenant est gère uniquement pour un chef de département. Il prend en charge la station SC3 et le terminal GG1 BM.

### **2-Sous-direction technique :**

Elle est composée de sept départements

#### **a) Le département entretien lignes bacs de stockages (ELB) :**

Le département ELB a pour mission de protéger les ouvrages contre les actions humaines volontaires et involontaires liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau ; travaux publics...etc.), et les actions de la nature (glissement de terrain, inondations), et le préserver contre la corrosion (protection cathodique) et surtout la réhabilitation des ouvrages en cas de rupture ou fuites signalées, ces missions sont :

- Etablir les programmes d'inspections, d'entretien et de réhabilitation des ouvrages.
- Assurer la mise en œuvre et le suivi des programmes d'inspection, d'entretien et de réhabilitation des ouvrages arrêtés.
- Coordonner les travaux d'entretien de réhabilitation des ouvrages avec les autorités, les instances locales et les structures concernées.

**b) Le département approvisionnement et transport (ART) :**

Ce département est chargé d'alimenter et d'approvisionner la DRGB en matériels nécessaires à son fonctionnement. Il doit faire face à tous les achats (pièces détachées), il assure le transport du personnel, ainsi qu'un soutien logistique et technique aux autres départements. Il est composé de :

- Service approvisionnement.
- Service gestion de stocks.
- Service gestion technique.
- Service transport/ maintenance entretien.

**c) Le département méthodes :**

Ce département est l'interface entre la ligne de production et le bureau d'études. Il met en œuvre les moyens de production nécessaires (machines, opérateurs, matériels et équipements...) il définit les coûts de production, et optimise les temps/coûts de production.

Ces missions :

- Cordonner et superviser l'exécution des travaux d'entretien et de révision des machines, programmés dans le domaine de la maintenance.
- Analyser les rapports d'intervention et faire les recommandations pour réduire les risques d'incident et optimiser les moyens.
- Elaborer toutes les statistiques des machines de la région (taux disponibilité, heures de marche, consommation de la pièce rechange).

**d) Le département maintenance (MTN) :**

La mission principale de ce département est de veiller au maintien des installations de la région en état de fonctionnement optimal pour la réalisation du plan de transport, c'est-à-dire d'assurer la maintenance des équipements industriels tournants (pompes, groupes diesel ; turbines), élaboration du budget annuel de maintenance de la région et assurer l'inspection quotidienne des installations.

**e) Le département protection cathodique :**

Il est chargé de la protection contre la corrosion, c'est une technique qui permet de réduire la vitesse de corrosion d'un milieu aqueux, en diminuant le potentiel de corrosion du métal ces missions :

- Etablir le programme d'inspection annuel.
- Contrôler et évaluer la fiabilité de l'équipement installé pour la prévention de la corrosion interne.
- Assurer l'efficacité des systèmes de protection cathodique exploités en assurant la maintenance préventive et curative.

**f) Le département des travaux neuf (TNF) :**

Ces missions sont comme suivies :

- Assurer le suivi de réalisation des projets de rénovation (base de vie, bacs...), réhabilitation, extension et acquisition de nouvelles installation, et définir le budget annuel de la structure en matière d'investissement et projets.
- Assurer l'interface avec les prestataires (chargé de la réalisation des projets au sein de la RTC).
- Mis à jour des plans as-bruit de la région.

**g) Le département passation des marches :**

Veille rigoureusement à l'application de la procédure de passation des marchés en vigueur, au sein de la société ; préparer et introduire les dossiers de demande de visa de lancement et d'attribution aux commissions des marchés compétentes (CMD-CMA et CME) et inviter les structures concernées par les DAO pour procéder à la levée des réserves émises par les commissions compétentes :

- Veiller rigoureusement à l'application de la procédure de passation des marchés en vigueur, au sein de la société.
- Préparer et introduire les dossiers de demande de visas de lancement et d'attribution aux commissions des marchés compétentes (CMD-CMA et CME).

- INVITER LES STRUCTEURS concernées par les DAO pour procéder à la levée des réserves émises par les commissions compétentes.

### **3-Sous-direction administration et finances :**

La sous-direction est composée de 5 départements :

#### **a. Le département ressources humaines et communication :**

Il a pour rôle la recherche, l'acquisition et le développement qualitatif du potentiel humain pour le compte de l'entreprise.

#### **❖ Services sélection/formation :**

Dont le rôle principal est le recrutement et la mise en œuvre des plans de formation. Ce service se subdivise en deux sections :

- **Section de recrutement :**

Ses principales tâches sont comme suit :

La sélection des candidats selon les besoins

La transmission des dossiers des candidats présélectionnés aux secteurs demandeurs qui valident cette présélection.

Le suivi du processus de recrutement du début jusqu'à la dernière étape

- **Section de formation :**

Les principales activités de cette section consistent à :

Elaborer les plans de formation pour tous les agents de DRGB, afin d'améliorer le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents.

Action d'adaptation au poste de travail : il s'agit de formation nécessaire pour l'exécution des missions et tâches liées au poste de travail (adéquation homme/poste).

Action liée à l'évolution des métiers et technologies : il s'agit de formation permettant le maintien dans un emploi ou le développement de l'employabilité de l'agent.

Action liée au développement des compétences : il s'agit principalement de formation visant l'acquisition de nouvelles compétences.

**h) Le département administratif et social :**

Ce département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail comme il gère le personnel de la DRGB (frais de mission, congé, frais sociaux).

**i) Le département moyen général :**

Ce département fournit le soutien logistique de l'entreprise (restauration, hébergement des missionnaires).

**j) Le département finance :**

Il prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB, il assure l'enregistrement chronologique des informations de comptabilité en détail comme il fait des appels de fonds à la division des commercialisations des hydrocarbures .il est composé de deux services :

**k) Le département budget et control de gestion :**

Ce département était l'un des services de département finance devenu département selon le nouvel organigramme il est chargé de :

- Élaborer le budget de l'année avenir, selon la prévision qu'il a vécu de chaque structure.
- Élaborer le plan de gestion à moyen terme (5ans) et à court terme.<sup>1</sup>

**4.sous-direction exploitation des installations portuaires et bouées de chargement**

Cette sous-direction est en cours de création dans la nouvelle restructuration, elle va chapeauter deux départements :

Département d » exploitation des installation portuaires et bouées de chargement.

Département entretien des installations.

Elle est chargée de l'utilisation et exploitation des installations de transport du pétrole et de gaz, elle comprend 3 ouvrages :

---

<sup>1</sup> Document interne de la SONATRACH.

Un ouvrage de transport du pétrole brut et condensat HAOUUD EL HAMRA et le port pétrolier de Bejaia

Un ouvrage de transport de gaz entre HASSI RMEL et BORDJ MENAIL

Un ouvrage sur la raffinerie d'Alger.

### **1.7. Structure de l'effectif de la DRGB :**

L'effectif permanent total de la DRGB en 2022 s'élève à **793 salariés** qui se décomposent en « 03 » trois catégories socioprofessionnelles :

Figure 7 : les effectifs de la DRGB

	Total inscrit	Dont femmes
<b>ING +</b>	<b>175</b>	<b>36</b>
<b>Cadres U</b>	<b>56</b>	<b>27</b>
<b>A Cadres</b>	<b>57</b>	<b>7</b>
<b>Total cadres</b>	<b>291</b>	<b>70</b>
<b>Dt C.Sup</b>	<b>29</b>	<b>2</b>
<b>Maîtrise</b>	<b>431</b>	<b>47</b>
<b>dt T. Sup.</b>	<b>327</b>	<b>36</b>
<b>Exécution</b>	<b>71</b>	<b>2</b>
<b>Total Permanents</b>	<b>793</b>	<b>119</b>

## **Section 2 : Analyse et interprétation de résultats de l'enquête**

Dans cette section nous allons présenter la démarche méthodologique puis présenter les résultats de notre questionnaire. Nous essayons de lire les différents tableaux, ensuite apporter notre interprétation et nos analyses par rapport aux résultats.

### **2.1. Les méthodes et les techniques utilisées :**

Dans l'élaboration de toute recherche scientifique, l'enquêteur doit mettre en place une méthode et une technique de recherche afin qu'il puisse passer de l'aspect théorique à l'aspect concret de ses informations, il est nécessaire d'annoncer que la méthode de recherche est déterminée en fonction de l'objet d'étude. La méthode regroupe un

ensemble de règles que l'enquêteur doit poursuivre pour mener une recherche rationnelle et scientifique afin d'atteindre et de montrer l'aspect réel sur le terrain d'investigation.

### **2.1.1. La pré-enquête :**

Cette étape est indispensable dans toute recherche scientifique, c'est la phase des entretiens exploratoires, c'est la deuxième procédure à suivre après la documentation sur notre thème et cela en vue de connaître et déterminer notre terrain de recherche.

Cette étape nous permet

D'acquérir le plus d'informations possibles et d'élaborer un questionnaire en relation directe avec les hypothèses émises.<sup>2</sup>

Selon Madeleine Grawitz « la pré-enquête consiste à essayer sur un échantillon réduit, les instruments (entretiens, questionnaires, analyses des documents) prévus pour effectuer l'enquête, si l'on a des doutes sur telle ou telle variable, ou sur le rendement de telle technique, on peut explorer de façon limitée le problème à étudier avant même de préciser définitivement ses objectifs »<sup>3</sup>

C'est grâce aux nombreux entretiens libres auprès des responsables de département gestion des ressources humaines service formation que nous avons pu rassembler un maximum d'information qui nous ont permis ainsi de délimiter notre champ d'étude. A savoir que notre pré-enquête portait sur deux volets.

Le premier dans le but de préciser notre échantillon de recherche qui porte sur les trois catégories (cadre, agent de maîtrise, agent d'exécution).

Le second volet de notre pré-enquête vise à découvrir des caractéristiques formelles de la SONATRACH puis la problématique, les hypothèses, la méthode et les techniques.

### **2.1.2. La méthode :**

La méthode est souvent connue comme étant la manière que le chercheur utilise pour arriver à la résolution de la problématique qui est considérée comme « l'art de bien organiser l'enchaînement de plusieurs idées, soit pour arriver à une vérité qu'on ignore ou pour la démontrer aux autres, car nous la connaissons »<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> R. QUIVY et L. V. COPENHOUDT. Manuel de recherche en science sociale, Ed DUNOD, 3ème édition, Paris, 2006, p40.

<sup>3</sup> GRAWITZ Madeleine, méthodes des sciences sociales, 11ème édition DALLOZ, Paris, 2001, p742.

<sup>4</sup> Le petit Larousse illustré, 2001, p.538

Maurice ANGERS définit la méthode de recherche comme suit « c'est un ensemble organisé d'opération en vue d'atteindre un objectif ».<sup>5</sup>

Notre étude inscrit dans le cadre de « la méthode quantitative vise d'abord à mesurer le phénomène à l'étude. Les mesures peuvent être ordinales de genre « plus grand ou plus petit que », ou numérique avec usage de calculs »<sup>6</sup>

La méthode quantitative permet de recueillir sur un ensemble d'éléments, des informations comparables d'un élément à l'autre<sup>7</sup>

L'utilisation de méthode quantitative, peut autoriser les traitements ou apparait l'appropriation différentielle d'une pratique, d'une institution, et même d'une position sociale, elle nous permet d'avoir l'explication et la vérification de nos hypothèses par la mise en relation des variables indépendantes afin de pouvoir détecter le degré d'adéquation entre le personnel et le poste occupé, les formations proposées au personnel.

### 2.2. Les techniques de recherche :

**L'enquête par questionnaire :** comme elle a pour l'objet de produire de la connaissance, l'enquête par questionnaire ne situe pas à un niveau exclusivement empirique, elle engage un point de vue théorique, une vision du monde selon laquelle, le social est déterminé socialement<sup>8</sup>

Le questionnaire doit être retenu si les effets de certaines factrices sociales doivent être repérés. Le critère de bon choix, pour nous, est la cohérence entre les deux niveaux, celui de la vision théorique et celui de la méthode de recueil des données.

Pour donner une définition de questionnaire c'est « le point d'arriver d'une réflexion théorique, mais il est également le point de départ d'une observation empirique »<sup>9</sup>

Notre questionnaire se devise en trois axes :

-le premier axe se compose des données personnelles de l'enquête telle que : l'Age, le sexe, le niveau d'instruction etc.

-le second axe comporte la formation et la motivation

<sup>5</sup> ANGER Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, alger, 1997, p.60

<sup>6</sup> Ibid. p.60

<sup>7</sup> RAYMOUNDI Bondon, les méthodes en sociologie, 11ème édition PUF, paris, 1998, p31

<sup>8</sup> QUIVY Raymond, op cit, p.105

<sup>9</sup> BLANCHET A, les techniques d'enquêtes en sciences sociales, édition DUNOD, paris, 2000, p127

-le troisième axe comporte l'impact de la formation sur la motivation des salariés

### **2.3. L'échantillon et l'échantillonnage :**

#### **L'échantillon :**

C'est la partie ou un sous ensemble de population mère qu'on nomme aussi parfois la « population » est prélevé afin de l'observer systématiquement, « l'échantillon correspond à l'ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques précises en relation avec des objectifs de l'étude »<sup>10</sup>

#### **L'échantillonnage :**

L'échantillonnage est un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous ensemble d'une population, en vue de constituer un échantillon.<sup>11</sup>

Notre terrain de recherche dans la DRGB qui se compose de 793 salariés, répartie en 3 catégories socioprofessionnelles (cadre, agent de maîtrise, agent d'exécution).

Dans le but de déterminer le processus de la formation et son impact sur la motivation des salariés, on a choisi de travailler sur tous les catégories dont 291 cadres, 431 agents de maîtrise, 71 agents d'exécution.

Nous avons distribué 95 questionnaires sur l'ensemble des travailleurs ayant déjà bénéficié de formation vue que ce n'est pas le total de la population mère qui a bénéficié de la formation. Dont on a récupéré seulement 64 dont 43 cadres, 16 agents de maîtrise ,5 agent d'exécution. La proportion des réponses collecté chez les cadres était plus importante par ce que cette catégorie nous a été beaucoup plus accessible contrairement ou autre catégorie vu les conditions de l'environnement de travail

### **2.4. La formation au sein de la SONATRACH :**

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, la réussite de SONATRACH repose très largement sur sa capacité à développer ses ressources humaines et à les mobiliser. C'est dans ce cadre qu'elle est engagée à faire de la ressource humaine sa source pérenne de création de richesse et d'amélioration de ses performances.

---

<sup>10</sup> DEPLELLEAU Françoise, la démarche d'une recherche en sciences humaines, édition BOECK, canada, 2000, p213

<sup>11</sup> ANGERS Maurice, OP. Cite., p229

Persuadé depuis toujours que la création de la valeur et de la richesse est compatible avec une véritable gestion des ressources humaines, SONATRACH continue à attirer et former les meilleurs talents d'aujourd'hui et de demain.

Suite aux entretiens réalisés avec le responsable de formation de SONATRACH, nous avons constaté que :

-les actions de formations sont programmées par le service de formation de département ressource humaine, et contrôlées par la direction des ressources humaines (DRH).

Le plan se fait par :

- Identification des besoins, en utilisant des fiches d'identification des besoins qui sont distribuées aux chefs des services par les responsables de formation.
- Après avoir rempli les fiches distribuées elles seront récupérées par les responsables de formation.
- Une réunion avec les chefs de service, les responsables de formation vont traiter ces fichiers pour retirer les types de formation, le nombre des salariés qui ont besoin d'être formés.
- Ensuite, il sera discuté avec le chef département des ressources humaines qui décidera ensuite d'éliminer ou bien d'ajouter ou de refuser l'idée et de la confirmer.
- Les responsables de formation vont ensuite élaborer un plan de formation qui contient : Les salariés concernés, Les objectifs à atteindre en faisant référence aux compétences visées, Les types d'actions, Les modalités, les dates et lieux de formation, comparer les différents prestataires et retenir la proposition la plus adaptée à nos besoins et contraintes (L'organisme de formation retenue), les coûts pédagogiques, Les frais annexes, La rémunération des stagiaires pendant la formation.
- A la fin, le plan sera étudié et rectifié par le DRH puis dirigé directement vers le directeur général qui lui-même fait des ajustements et le lancement de plan qui sera ensuite envoyé à la direction d'Alger qui confirmera ce dernier.
- Après l'accord, le plan de formation sera lancé.

Après la formation :

## CHAPITRE III : L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES AU SEIN DE LA SONATRACH : APPROCHE EMPIRIQUE

Les salaires seront évaluer selon deux types : évaluation à chaud se faite directement après la formation au sein de centre ou la formation a été effectué, et évaluation a froid qui se déroule après le retour des formés.

### 2.5. Analyses des résultats

**Tableau N°01 : Répartition de l'échantillon selon le sexe :**

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Féminin	33	52%
Masculin	31	48%
Total	64	100%

**SOURCE : enquête de terrain.**

Le tableau N° 1 nous montre que la majorité de l'effectif interrogée sont de sexe Féminin qui représente 52% alors que le sexe Masculin représente 48%, Cette supériorité peut s'expliquer par la nature des tâches effectuées et la capacité du sexe féminin à mobiliser sa force de travail.

**Tableau N°02 : la répartition de l'échantillon selon l'âge**

Âge	Effectifs	Pourcentage
26 à 31 ans	13	20%
32 à 37 ans	11	17%
38 à 44 ans	19	30%
45 à 51 ans	7	11%
52 et plus	14	22%
Total	64	100%

**Source : enquête de terrain.**

D'après les données statistiques du tableau N°2, nous constatons que les membres de notre échantillon se situent dans la troisième catégorie d'âge, de [38 à 44ans] avec un pourcentage de 30% de l'échantillon , suivi par la catégorie d'âge [52 et plus] avec un pourcentage de 22 %, vient par la suite la catégorie d'âge [26 à 31ans] avec un pourcentage de 20% et la catégorie [32 à 37ans] avec un pourcentage de 17% et vers la fin la dernière catégorie [ 45 à 51ans] qui

représente uniquement 7 personne avec un pourcentage de 11%.

De ce fait, nous constatons que notre échantillon d'étude est moyennement jeune, ce qui permet à l'entreprise de compter sur eux pour faire face aux défis à venir devant l'économie du marché, la concurrence et pour les différents projets qu'elle envisage, car ce travail exige des expériences et des qualifications déjà obtenues.

**Tableau N°03 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.**

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage
Primaire	/	/
Moyen	/	/
Secondaire	3	5%
Universitaire	61	95%
Total	64	100%

**SOURCE : enquête de terrain.**

D'après les données statistiques enregistrées dans le tableau N°3, nous constatons que le niveau d'instruction universitaire est élevé avec un pourcentage de 95%, le deuxième niveau est le secondaire avec un pourcentage de 5%.

Cela explique que les employés ayant un niveau d'instruction élevés ont une tendance à exiger plus de formation et à renforcer l'avantage de leurs acquis. Sachant que 95% de notre effectif interrogé sont des universitaires.

D'après ces données statistiques, nous constatons que la SONATRACH recrute beaucoup plus les universitaires.

**Tableau N°04 : la répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles**

Catégorie socioprofessionnelles	Effectifs	Pourcentage

## CHAPITRE III : L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES AU SEIN DE LA SONATRACH : APPROCHE EMPIRIQUE

Cadre	43	67%
Agent de maîtrise	16	25%
Agent d'exécutions	5	8%
Total	64	100%

**SOURCE : enquête de terrain.**

Le tableau N°04 nous montre que la majorité de notre échantillon, est représenté par la catégorie des cadres avec 67% suivi par la catégorie des agents de maîtrise avec 25% en suite en trouve la catégorie d'exécution avec 8%.

Nous concluons que la majorité des effectifs interrogés ont suivi des études supérieures par rapport à la nature de travail qui nécessite un grand savoir- faire.

**Tableau N°05 : la distribution des membres de notre échantillon selon l'ancienneté**

Ancienneté professionnelle	Effectifs	Pourcentage
1 à 3ans	7	11%
4 à 6ans	13	20%
7 à 9ans	5	8%
10ans et plus	39	61%
Total	64	100%

**SOURCE : enquête de terrain.**

D'après ces données statistiques, nous constatons que la majorité des enquêtés se situe dans la catégorie dont l'ancienneté est de [10ans et plus] avec un pourcentage de 61%, succédé par la catégorie [4an -6ans] avec un pourcentage de 20%, puis la catégorie [1an-3ans] avec un taux de 11%, et à la fin suivis par la catégorie [7an-9ans] avec un pourcentage de 8%.

## CHAPITRE III : L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES AU SEIN DE LA SONATRACH : APPROCHE EMPIRIQUE

Nous concluons que les ouvriers de la SONATRACH sont stables ou les majorités sont d'une ancienneté plus de 10 ans.

**Tableau n°06 : Le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et le nombre d'ouvrier qui ont bénéficié d'une action de formation**

C.P. S	Oui		Non		Total	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
CADRE	39	78%	4	29%	43	67%
AGENT DE MAITRISE	8	16%	8	57%	16	25%
AGENT D'EXECUTION	3	6%	2	14%	5	8%
Total	50	100%	14	100%	64	100%

**Source : enquête de terrain**

D'après le tableau N°6, la majorité des ouvriers ont bénéficié d'une action de formation avec un taux de 78%

Le total des membres de notre échantillon a diminué de 64 à 50 parce qu'il y a des employés qui n'ont pas suivi une formation. Nous constatons que la catégorie qui à bénéficier plus des formations sont les cadres, suivi par les agents de maîtrise et enfin la catégorie agents exécution.

Nous concluons, que la formation au sein de la SONATRACH occupe une importance dans la réalisation des besoins de l'entreprise et cette dernière donne une importance particulière à la formation afin de suivre l'évolution de la technique et de mettre à jour le savoir-faire de ses employées.

**Tableau n°07 : la répartition de l'échantillon selon les types de formation.**

Type de formation	Effectifs	Pourcentage
Recyclage	3	6%

## CHAPITRE III : L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES AU SEIN DE LA SONATRACH : APPROCHE EMPIRIQUE

Perfectionnement	25	50%
Apprentissage	6	12%
Autres	16	32%
Total	50	100%

**SOURCE : enquête de terrain.**

D'après le tableau N°7, nous constatons que le pourcentage élevé représente le type de perfectionnement avec un taux de 50%, suivi par autres formation avec un taux de 32%, ensuite le type de formation apprentissage qui représente un taux de 12%, enfin ceux qui ont suivi la formation de recyclage avec un taux de 6%.

On déduit que la formation la plus suivie par les employés de la SONATRACH est celle de perfectionnement ce qui explique que la nature de travail exige l'amélioration et le développement des compétences.

**Tableau N°08 : la répartition de l'échantillon selon la durée de formation**

	Effectifs	Pourcentage
Oui	<b>26</b>	<b>52%</b>
Non	<b>24</b>	<b>48%</b>
Total	<b>50</b>	<b>100%</b>

**SOURCE : enquête de terrain.**

Le tableau N°8 montre que la durée de la formation est suffisante avec un Pourcentage de 52%, contre ceux qui la trouvent insuffisante avec un pourcentage de 48%. Cela peut être expliqué par le fait que les responsables donnent assez de temps à la formation.

**Tableau N°09 : le rapport entre la CSP et l'adéquation de la formation au poste occupé**

Adéquation au Poste	Oui		Non		Total	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%

## CHAPITRE III : L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES AU SEIN DE LA SONATRACH : APPROCHE EMPIRIQUE

occupé	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
C.S. P						
Cadre	34	79%	5	72%	39	78%
Agent de maitrise	7	16%	1	14%	8	16%
Agent d'exécution	2	5%	1	14%	3	6%
Total	43	100%	7	100%	50	100%

**Source : enquête de terrain**

Dans le tableau N°09, nous constatons que 86% des formations faites sont adéquate au poste occupé et que 14% des formations ne sont pas adéquates au poste. D'après l'analyse de ces résultats, on déduit que la formation des cadres est la plus adéquate à leur poste avec un taux très élevé qui représente 79% par rapport à la formation des agents de maitrise l'adéquation et de 16% et les agents d'exécution e représente un taux de 5%.

Par contre, ceux qui n'ont pas fait des formations adéquates à leurs postes occupés, on observe que les cadres représentent un taux 72%. Les agents de maitrise 14% suivi par les agents d'exécution avec un taux de 14%. L'augmentation de l'adéquation au poste occupé dans la SONATRACH peut s'expliquer par la bonne gestion qui a pour objet de mettre la bonne personne à la bonne place.

**Tableau N°10 : La répartition de l'échantillon selon les difficultés rencontrées avant de participer à la formation**

	Effectifs	Pourcentage
Oui	22	44%
Non	28	56%
Total	50	100%

**SOURCE : enquête de terrain.**

D'après ces résultats, nous constatons que la majorité des employés n'ont pas rencontré des difficultés avant de participer à la formation avec un taux de 56%, contre 44% qui ont rencontré des difficultés. Nous concluons que les employeurs n'ont pas de difficultés avant de participer à la formation.

**Tableau N°11 : la répartition de l'échantillon le niveau de connaissances et le**

**rendement après la formation suivis :**

	Effectifs	Pourcentage
Beaucoup améliorer	28	56%
Peu améliorer	14	28%
Pas de changement	8	16%
Total	50	100%

**Source : enquête de terrain**

Le tableau N°11 nous montre que le niveau de connaissance et le rendement pour 56% des salariés à beaucoup améliorer. Nous avons un pourcentage de 28% des salariés peu améliorer, un pourcentage de 16% qui n'ont pas vu un changement. Donc nous pouvons dire que la plupart des salariés sont beaucoup améliorer après la formation faite au sein de la SONATRACH.

**Tableau N°12 : La répartition de l'échantillon selon la performance au travail après la formation :**

Performance	Effectifs	Pourcentage
Oui	39	78%
Non	11	22%
Total	50	100%

**Source : enquête de terrain**

D'après ce tableau N°12, nous constatons que le taux des ouvriers qui sont plus performant dans la réalisation de leur travail après la formation est de 78% contre un taux de 22% qui représente les ouvriers qui ne sont pas performant.

Les formations dans la SONATRACH permettent à ses ouvriers d'être plus performants dans la réalisation de leur travail.

**Tableau N°13 : La répartition de l'échantillon selon les attentes des ouvriers des formations.**

Les attentes	Effectifs	Pourcentage
--------------	-----------	-------------

## CHAPITRE III : L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES AU SEIN DE LA SONATRACH : APPROCHE EMPIRIQUE

Avoir plus de responsabilité	2	4%
Promotion	17	34%
Augmenter le salaire	1	2%
Acquérir des nouvelles connaissances	30	60%
Total	50	100%

**Source : enquête de terrain**

D'après les données de tableau N°13, nous constatons que la formation permet d'acquérir des nouvelles connaissances, pour les ouvriers avec un taux de 60% suivi de 34% d'ouvrier qui attende des promotions, 4% d'ouvriers disent que la formation permet d'avoir plus de responsabilité, en fin un taux de 2% qui ont dit que la formation augmente le salaire.

Les raisons d'être formés pour les ouvriers de l'entreprise SONTRACH selon notre effectif, sont multiple.

**Tableau N°14 : La répartition de l'échantillon selon la motivation**

MOTIVATION	Effectifs	Pourcentage
Oui	43	67%
Non	21	33%
Total	64	100%

**Source : enquête de terrain**

Le tableau N° 11 nous montre que la majorité des salariés au sein de la SONATRACH sont motivés dans leurs travaux avec un taux de 67%, contre 33% qui ne sont pas motivés.

La motivation au travail est l'un des facteurs essentiels dans l'exécution des tâches, ce qui est claire dans ce tableau ou la majorité des salariés sont motivés dans leurs travaux, ce qui leur permet de réaliser leurs tâches dans l'entreprise efficacement.

**Tableau N°15 : La répartition de l'échantillon la formation comme un facteur de motivation**

	Effectifs	Pourcentage
Oui	44	88%
Non	6	12%
Total	50	100%

**Source : enquête de terrain**

D'après ce tableau N°15, on déduit que 88% d'ouvrier considèrent la formation comme un facteur de motivation, suivit d'un taux de 12% qui représente les ouvriers qui ne considèrent pas la formation comme facteurs de motivation.

Nous concluons que la formation au sein la SONATRACH est un facteur de motivation.

**Tableau N°16 : répartition de l'échantillon la formation permettra l'amélioration des compétences des salaries :**

	Effectifs	Pourcentage
Oui	46	92%
Non	4	8%
Total	50	100%

**Source : enquête de terrain**

Dans le tableau N°16, nous constatons que 92% des ouvriers considèrent que la formation permet l'amélioration de leurs compétences par contre 8% qui pensent que la formation ne permet pas le développement de leurs compétences.

Nous concluons que SONATRACH met en place des formations pour accroitre les compétences de leurs salariés.

**Tableau N°17 : La répartition de l'échantillon selon le bénéfice d'une**

**promotion**

	Effectifs	Pourcentage
Oui	39	78%
Non	11	22%
Total	50	100%

**Source : enquête de terrain**

D'après le tableau N° 17, nous constatons que la majorité des employeurs ont bénéficié d'une promotion avec un taux de 78% et que 22% qui n'ont pas bénéficié d'une promotion.

SONATRACH ne forme pas ses ouvriers pour leurs faire des promotions mais pour améliorer leurs savoir-faire et leurs connaissances.

**Tableau N°18 : répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent la motivation :**

	Effectifs	Pourcentage
La promotion	47	28%
La formation	56	34%
Les conditions de travail	40	24%
L'expérience	23	14%
Total	166*	100%

**Source : enquête de terrain**

NB : 166\* plus que l'effectif de notre échantillon car cette question a un choix multiple (l'ouvrier peut choisir plus d'une réponse).

Le tableau N°18 nous montre que 34 % des enquêtés au sein de la SONATRACH considèrent la formation comme facteur de motivation, ensuite le facteur de promotion avec un taux de 28%, suivi par le facteur conditions de travail avec un taux de 24%, enfin 14% représente le facteur de l'expérience.

On déduit que, parmi les facteurs de motivation on trouve la formation qui est un facteur répéter comme opinion positive dans les réponses collectées, cela veut dire

que cette dernière assure la motivation du personnel.

**Tableau N°19 : répartition de l'échantillon selon la motivation après la formation faite**

	Effectifs	Pourcentage
Oui	41	82%
Non	9	18%
Total	50	100%

**Source : enquête de terrain**

D'après les données de tableau N°19, nous constatons que 82% des salariés sont motivés après la formation suivie, contre un taux de 18% qui représente les salariés qui n'ont pas été motivés après la formation suivie.

Les formations au sein de la SONATRACH permettent à ses salariés d'être plus motivés

## **2.6. Interprétation des résultats :**

L'interprétation des données obtenues après l'enquête faite à des différentes catégories socioprofessionnelles de la SONATRACH. Les catégories socioprofessionnelles ont affiché leurs points de vue sur l'impact de la formation sur la motivation des salariés. Les résultats obtenus visent à confirmer les hypothèses élaborées lorsque nous avons entamé notre travail de recherche.

### **2.6.1. La première hypothèse : « la formation permet l'amélioration des compétences des salariés »**

D'après l'enquête menée sur le terrain et les résultats issus de l'analyse des tableaux réalisés grâce aux questionnaires distribués, dans le but de montrer la relation entre la formation suivie et l'amélioration des compétences.

La majorité des employés nous confirme notre hypothèse à travers ces questions :

-Après la formation votre niveau de connaissance et votre rendement est-il beaucoup amélioré, peut améliorer ou pas de changement?

-De manière générale, pensez-vous que la formation permet d'améliorer les

compétences des salariés ?

Le tableau N°11, Où nous avons constaté que 56% des salariés déclarent que leur niveau de connaissance et de performance a beaucoup amélioré après la formation qu'ils ont suivie.

D'après Le tableau N°16, 92% des salariés ont confirmé que la formation permet de monter une compétences grâce à la société SONATRACH qui organise des formations régulières.

### **2.6.2. La deuxième hypothèse : « la formation est-elle un facteur de motivation pour les salariés de SONATRACH »**

Nous confirmons notre hypothèse ci-dessus avec les résultats des trois tableaux, le tableau N°15, qui nous montre que la formation est un facteur de motivation mis en œuvre par 88%, et donc elle représente la majorité de la population étudiée, ce qui nous confirme que les entreprises ont besoin de formation dans le but de renforcer la motivation de leurs employés dans leur travail. Le tableau N°18, nous permet de conclure que la formation est un facteur qui est répété comme une opinion positive dans les réponses recueillies selon les salariés par 34 %. Dans le tableau N°19, ses résultats nous montrent que la motivation après la formation se fait à un taux élevé, représentant 82%.

Notre hypothèse a été confirmée par la majorité de l'échantillon qui ont déclaré que la formation était un bon facteur de motivation.

### **2.7. Synthèse de résultat :**

L'étude sur « L'impact de la Formation sur la Motivation des salariés » à SONATRACH, DRGB nous a permis de vérifier l'ensemble des résultats que nous pouvons citer comme suit :

Nous avons donc confirmé la première hypothèse « La formation permet l'amélioration des compétences des salariés » par une formation qui non seulement améliore les performances et les connaissances des salariés, mais leur permet également de développer leurs compétences et capacités. Maîtriser ses tâches pour mieux performant au travail.

Nous avons également confirmé la deuxième hypothèse « la formation est-elle un facteur de motivation pour les salariés de la SONATRACH ». Par la

vérification des réponses obtenues par l'enquête, toutes les questions posées montrent des réponses positives sur la relation formation et motivation au travail.

A travers notre étude, nous avons pu conclure que la formation occupe une grande importance et une place majeure pour SONATRACH, car c'est un enjeu porteur de prospérité et un outil de motivation des salariés.

### **Conclusion**

A travers ce chapitre, nous avons présenté notre problématique sur l'impact de la formation sur la motivation des salariés, à travers les questionnaires que nous avons réalisés auprès de la SONATRACH.

Afin d'aborder notre question principale, nous avons appuyé sur un échantillon 64 salariés exerçant dans les différentes catégories socioprofessionnelles. Nous avons aussi présenté la méthodologie suivie au cours de notre recherche.

Les salariés enquêtés étaient généralement des cadres, leur niveau d'éducation est assez élevé., et c'est cette catégorie socioprofessionnelle qui a bénéficié le plus de la formation Cela leur a permis d'être plus performant au travail, et d'être plus motivées dans leurs postes.

# Conclusion générale

## CONCLUSION GÉNÉRALE

La formation est une des pratiques fondamentales de la gestion des ressources humaines, toute la littérature contemporaine encourage les entreprises à investir d'avantages dans cette pratique vue son importance dans la compétitivité des organisations. La nécessité de former le personnel est détectée par plusieurs impératifs, l'objectif premier de l'entreprise est de bien encadré et perfectionner les ressources humaines afin de créer de la richesse et de la valeur ajoutée.

Dans notre étude de cas, les résultats de notre étude empirique à montrer que la formation au sein de l'entreprise SONATRACH joue incontestablement un rôle important en matière de motivation des salariés, permet le développement du potentiel humain d'un côté et d'optimiser les profits de l'organisation de l'autre côté.

Les résultats de la formation à SONATRACH sont concrets et mesurables tant dans augmentation de la productivité et le professionnalisme du personnel. Le rôle de la formation dans notre exposé est bien clair à savoir la reconnaissance des compétences et une envie de faire évoluer l'employé.

Cette pratique se justifie par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines. Constitue un moyen de motivation et d'implication des ressources humaines au changement. Une productivité portée vers l'innovation réclame également des compétences à jour avec les nouvelles technologies et une grande motivation venant des salariés.

La motivation à son tour, a un rôle important et central en tant que facteur de croissance et d'innovation, Plus la motivation est élevée, plus il est probable que la personne travaillera vers le résultat avec une force constante ou croissante. La motivation est donc la force qui stimule le mouvement et permet de maintenir le cap.

Motiver les salariés par la formation au sein de la SONATRACH, consiste à acquérir les connaissances et améliorer les compétences, rendre les salariés polyvalents, fidéliser ses salariés. Donc la formation est faite pour atteindre les objectifs de l'entreprise et en même temps ceux de ses salariés sur divers plans.



# **Bibliographie**

## **Bibliographie**

### **Ouvrages :**

- ALIS David, all, **RH une approche internationale**, 3<sup>ème</sup> Edition Boeck, paris, 2011
- ALTER ERGOS, guide méthodologique d'élaboration du plan de formation, POUR LE COREPS LANGUEDOC-ROUSSILLON
- AGUILAR M, « L'art de Motiver », édition, DUNOD, paris, 2009
- ANGER Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, alger, 1997
- BARABEL Michel et al, « Le grand livre de la formation », édition DUNOD, Paris, 2012
- BOYER André, l'essentiel de la gestion, 2<sup>ème</sup> édition, d'organisation, paris, 2002
- BLANCHET A, les techniques d'enquêtes en sciences sociales, édition DUNOD, paris, 2000
- CITEAU j.p, **Gestion des ressource humaines**, édition, Massou, paris, 1992
- Claude LEVY-LEBOYER, La motivation dans les entreprises, Edition d'Organisation, 1998
- Damien Tessier, La motivation, édition EP&S, 2013
- DEPLELTEAU Françoise, la démarche d'une recherche en sciences humaines, édition BOECK, canada, 2000
- DUCHAMP D ET GUERY L, la gestion des ressources humaines, édition Nathan, paris
- Dimitri WEISS, les ressources humaines, Edition d'organisation 1999, troisième tirage 2001
- Decker, J-F. (1998). Être motivé et réussir. France : Les Editions d'Organisation, Artigues-près-80rdeaux
- EMERY Y, GONIN F, « Gérer les ressources humaines », bibliothèque des ressources humaines, Lausanne, 1999
- FABIEN Fenouillet, La Motivation, Dunod, paris, 2003
- FERREOL Gilles et AL, « Dictionnaire de sociologie », édition Armand Collin, Paris, 1991

- GRAWITZ Madeleine, méthodes des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> édition DALLOZ, paris, 2001
- GRAWITZ Madeline, méthode des sciences sociales , 11<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, paris, 2001
- Jacques Soyer, Fonction formation, 5<sup>ème</sup> tirage 2002, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, 1998, 1999
- Jacques Soyer, fonction de formation, 2<sup>ème</sup> édition des organisation, paris, 2002
- Le petit la rousse illustré, 2001
- MARIE-DOMINIQUE PUJOL, Ressources humaines, la boîte à outils de l'entrepreneur, 2<sup>ème</sup> Edition, édition d'organisation, 2000, 2003
- MAHÉ H B, « dictionnaire de gestion », édition ECONOMICA, 1998, paris
- QUIVY Raymond et autre, manuel de la recherche en sciences sociales, 2<sup>ème</sup> édition DUNON, paris, 1995
- ROUSSEL Patrice, la motivation au travail-concepts et théories, Ed. EMS, paris, 2001
- R. QUIVY et L. V COPENHOUDT. Manuel de recherche en science sociale, Ed DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, paris, 2006
- RAYMOUNDI Bondon, les méthodes en sociologie, 11<sup>ème</sup> édition PUF, paris, 1998
- SOYER Jacques et FAISANDIER Sylvie, « Fonction formation, les éditions d'organisation », paris, 2007
- SYLVIE GUERRERO, Les outils des RH, le savoir-faire essentiels en GRH, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 2014
- SYLVIE GUERRERO, les outils des RH, les savoir-faire essentiels en GRH, 3<sup>ème</sup> Edition, Dunod, 2014
- WEISS D, « Ressources Humaines », édition D'ORGANISATION, 2<sup>ème</sup> édition, 1999, paris

**Article :**

- Extrait de : Anne Dousset » Entreprises, développer vos compétences » Paris : entente, 1990

- ALTER ERGOS, guide méthodologique d'élaboration du plan de formation, POUR LE COREPS LANGUEDOC-ROUSSILLON
- Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. dumas-00542732
- Jean-Pierre Brun, La reconnaissance au travail, volume, n° 12, automne 2008

### **Cours**

- Cours : Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse, page2

### **Site internet**

**[https://news.ubicast.eu/fr/formation-developpement-personnel-entreprise.](https://news.ubicast.eu/fr/formation-developpement-personnel-entreprise)**

**Consulter le 18/03/2022 à 11 :17.**

**[https://opensourcing.com/blog/motivations-](https://opensourcing.com/blog/motivations-travail/?fbclid=IwAR37obOO_jjKrj3NhBn8ggr5ns-MCYLRjvQRHFC-IxICa49_fqd9bMBiLo)**

**[travail/?fbclid=IwAR37obOO\\_jjKrj3NhBn8ggr5ns-MCYLRjvQRHFC-](https://opensourcing.com/blog/motivations-travail/?fbclid=IwAR37obOO_jjKrj3NhBn8ggr5ns-MCYLRjvQRHFC-IxICa49_fqd9bMBiLo)**

**[IxICa49\\_fqd9bMBiLo](https://opensourcing.com/blog/motivations-travail/?fbclid=IwAR37obOO_jjKrj3NhBn8ggr5ns-MCYLRjvQRHFC-IxICa49_fqd9bMBiLo) consulté le 27 mai 2022 a 10.53**

### **Document**

- Document interne de SONATRACH

# **Annexes**

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté : .....

Nom : .....

Prénom : .....

Spécialité : .....

Nom : .....

Prénom : .....

Spécialité : .....

## Questionnaire

### L'impact de la formation sur la motivation des salariés

Dans le cadre de finalisation de notre mémoire de master en ressources humaines, nous avons choisi d'étudier l'impact de la formation sur la motivation au sein de l'entreprise publique SONATRACH. Les informations collectées serviront à des fins de rédaction de notre mémoire et nous respectant l'éthique de la recherche et l'anonymat des répondants.

#### AXE 1 : Les données personnelles

**Q1** : Sexe :

Masculin

Fémir

**Q2** : Âge :

20 à 25 ans

26 à 31 ans

32 à 37 ans

38 à 44 ans

45 à 51 ans

52 et plus

**Q3** : Niveaux d'instruction :

Primaire

Secondaire

Moyen

Universitaire

**Q4 :** La catégorie socioprofessionnelle :

Cadre  Agent de maîtrise  Agent d'exécution

**Q5 :** Le nombre d'années d'anciennetés professionnelles

.....  
.....

**AXE 2 :** La formation au travail

**Q6 :** Est-ce que votre entreprise propose des formations ?

Oui  Non

**Q7 :** Avez-vous déjà suivi une formation ?

Oui  Non

(Si c'est non passer directement à la question n°19)

**Q8 :** Quel type de formation avez-vous suivi ?

Recyclage  Apprentissage   
Perfectionnement  Autre

**Q9 :** Quelle a été la durée de votre formation ?

Courte durée (2 à 7jrs)  moyenne durée (8 à 15jrs)   
longue durée (1mois et plus)

Cette durée est-elle suffisante ?

.....

**Q10 :** La formation que vous avez suivie est-elle adéquate à votre poste ?

Oui  Non

**Q11 :** Avant de participer à la formation avez-vous rencontré des difficultés dans l'exécution des tâches ?

Oui  Non

**Q12 :** Après la formation votre niveau de connaissance et votre rendement s'est-il ?

Beaucoup améliorer  peu améliorer  pas de changement

**Q13 :** A travers la formation suivie, avez-vous bénéficié d'une promotion ?

Oui  Non

**Q14 :** Est-ce que vous voyez que la formation est un facteur de motivation pour les salariés de la SONATRACH ?

Oui  Non

**Q15 :** Quelle est votre opinion sur la formation au sein de votre entreprise ?

.....  
.....

**Q16 :** La formation que vous avez suivie vous a-t-elle permis d'être plus performant dans l'exécution de votre travail ?

Oui  Non

Expliquez

.....  
.....

**Q17 :** De manière générale, pensez-vous que la formation a permis d'améliorer les compétences des salariés ?

Oui  Non

**Q18 :** Quelles étaient les attentes de la formation suivie ?

Avoir plus de responsabilité

Promotion

Augmenter votre salaire

Acquérir des nouvelles connaissances

**AXE 3 :** La motivation des salariés

**Q19 :** Êtes-vous motivé par votre poste actuel ?

Oui  Non

Si oui, par quels moyens ?

.....  
.....

**Q20** : Selon vous quel sont les facteurs qui favorisent plus la motivation ?

La promotion  les conditions de travail

La formation  l'expérience

**Q21** : Êtes-vous motivé après la formation que vous avez suivie ?

Oui  Non

**Q22** : comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité ?

-facteur de motivation

-accélérateur de carrière

-sortir du quotidien professionnel

Exemple :.....  
.....

# **Table de matières**

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Sommaire**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction générale..... I**

**Partie théorique : Cadre théorique sur la formation et la motivation au travail**

**Chapitre I : Les fondements conceptuel de la formation.....**

**Introduction.....1**

**Section 1 : Généralités sur la formation**

1.1 Evolution de la formation.....2

1.2 Définition de la formation.....3

1.3 Types de la formation.....4

1.4 Objectifs de la formation.....4

1.5 Rôle de la formation.....5

1.6 les principales méthodes de la formation .....6

**Section 2 : Élaboration du plan de formation**

2.1 Définition ingénierie, plan, politique de formation.....7

2.2 Les étapes d'élaboration du plan de formation .....8

2.3 Mettre en œuvre le plan de formation.....13

2.4 Evaluation de formation .....14

2.5 Les facteurs clés de succès de la formation .....15

2.6 Finalités de la formation.....15

Conclusion.....16

## **Chapitre II : la motivation au travail**

**Introduction**.....17

### **Section 1 : Généralités sur le concept de la motivation**

1.1 Aperçu historique de concept de motivation.....18

1.2 Définition de la motivation.....19

1.3 Les sources de motivation.....20

1.4 Les caractéristiques de la motivation.....21

1.5 Les types de motivation.....22

1.6 Les facteurs de motivation .....22

1.7 Les techniques de motivation.....24

### **Section 2 : Les théories de l'école classique et des relations humaines**

#### 2.1 L'école classique

2.1.1 L'organisation scientifique de travail de Taylor OST.....25

2.1.2 Théorie Z mise en avant par William Ouchi.....26

#### 2.2 L'école de relation humaine

##### 2.2.1 Théorie de contenu

2.2.1.1 La théorie de Maslow.....27

2.2.1.2 Théorie ERG d'Alderfer.....	28
2.2.1.3 La théorie Bi factorielle d'Herzberg.....	29
2.2.2 Théories de processus	
2.2.2.1 Théorie de VROOM (VIE).....	31
2.2.2.2 Théorie de l'équité.....	32
Conclusion.....	33

**Partie pratique : la formation et la motivation au sein de la SONATRACH**

**Chapitre III : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de la SONATRACH : approche empirique**

<b>Introduction.....</b>	<b>35</b>
--------------------------	-----------

**Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH**

1.1 Historique de l'organisme d'accueil.....	35
1.2 Présentation de la SONATRACH.....	36
1.3 Activités de la SONATRACH.....	38
1.4 Présentation de la structure concernée par l'étude « DRGB ».....	40
1.4.1 Présentation de la DRGB.....	40
1.4.2 Situation graphique .....	40
1.5 Mission de la DRGB.....	41
1.6 Organigramme de la DRGB.....	43
1.7 Structure de l'effectif de la DRGB .....	51

**Section 2 : analyses et interprétation des résultats**

2.1 Méthodes utilisées

2.1.1 La pré enquête.....	52
---------------------------	----

2.1.2	La méthode .....	52
2.2	Les techniques de recherche.....	53
2.3	L'échantillon et l'échantillonnage.....	54
2.4	La formation au sein de la SONATRACH.....	54
2.5	Analyse des résultats.....	56
2.6	Interprétation des résultats	
2.6.1	La première hypothèse : la formation et l'amélioration des compétences .....	67
2.6.2	La deuxième hypothèse : la formation comme facteur de motivation .....	68
2.6	Synthèse des résultats .....	68
	<b>Conclusion chapitre.....</b>	<b>69</b>
	<b>Conclusion générale.....</b>	<b>71</b>
	<b>Bibliographie</b>	
	<b>Annexes</b>	
	<b>Table de matière</b>	

## **Résumé**

L'objet de notre travail est d'étudier l'impact de la formation sur la motivation des salariés, en portant une attention sur les différentes catégories socioprofessionnelles, dans ce sens, notre problématique s'articule autour de la question principale « Comment la SONATRACH déploie et investit la formation de ces salariés ? autrement dit comment cette dernière motive-t-elle ses salariés ? ». Il ressort de notre enquête menée auprès de 64 salariés, que la formation permet l'amélioration des compétences, et la motivation des salariés.

Mots clés :

Formation, motivation, compétences, performance, Sonatrach

## **Summary**

The purpose of our work is to study the impact of training on the motivation of employees, while paying attention to the different socio-professional categories, in this sense, our problem revolves around the main question "How does SONATRACH deploy and invest in the training of these employees ? in other words, how does the latter motivate its employees ? Our survey of 64 employees shows that training improves skills and motivates employees.

Key words :

Training, motivation, skills, performance, Sonatrach