

UNIVERSITE ABDERRAHMANEMIRA-BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des sciences de gestion

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de

MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Option : Management des Ressources Humaines

L'INTITULÉ DU MÉMOIRE

**L'impact de la formation sur la motivation et l'engagement des
salariés**

Cas de : SONATRACH

Préparé par :

ZERGUINI Kinas

YOUCEF KHODJA Fadjer

Dirigé par :

M. HAMMICHE Azzedine

Date de soutenance : 08-06-2026

Jury :

Président : M. MAAFA Salim

Examineur: M. AZZI Rafik

Rapporteur: M. HAMMICHE Azzedine

Année universitaire :2025-2026

Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude
à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin,

A la réalisation de ce projet.

Nous remercions en premier lieu, notre encadrant M. HAMMICHE Azzedine pour son
accompagnement, ses conseils avisés, sa disponibilité et sa confiance tout au long de
Ce travail.

Nous tenons également à remercier les membres du jury pour l'honneur qu'ils nous
Font en évaluant ce travail.

Nos remerciements vont aussi à toute l'équipe qui nous a accueilli et soutenu, ainsi
qu'à toutes les personnes qui ont participé à la réussite de ce projet.

Enfin, Nous remercions nos familles et nos amis pour leur soutien indéfectible, leurs
encouragements et leur patience durant toute cette période.

Merci à tous !

Dédicaces

Je dédie ce travail

A mon père

Tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager. Que ce travail traduit ma gratitude et mon affection.

A ma chère mère

Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point te remercier comme il se doit. Ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma Source de force pour affronter les différents obstacles.

A mes frères et ma sœur

Bader, Zaidi et Hanane, mes sources de bonheur.

Puis se dieu vous donne santé, bonheur, courage et surtout réussite.

A tout ma famille, mes amis et tous ceux que J'aime. En témoignage de mon amour et de ma profonde admiration.

YOUCEFKHODJA Fadjer

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A ma chère mère pour son amour, son encouragement et ses sacrifices.

A mon cher père pour son soutien, son affection et la confiance qu'il a accordée.

A mes frères Yacine et Manassé et mes amis adorables.

Enfin, à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

ZERGUINI Kinas

Liste des abréviations :

GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines.
SONATRACH	Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures.
TRC	Activité transport par canalisation
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
BP	Brevet professionnel
BTS	Brevet de technicien supérieur
VAE	Validation des acquis de l'expérience
ERG	Existence, Relations et croissance ou développement
VIE	Valence, Instrumentalité et l'expectation
OTMVRS	Organisme technique de mise en valeur des richesses du sous-sol saharien
ERAP	Entreprise de recherche et d'activités pétrolières
UGTA	Union générale des travailleurs algériens
NAFTAL	Entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers
ENIP	Entreprise nationale des industries pétrochimiques
ENGTP	Entreprise nationale de grands travaux pétroliers
ENAC	Entreprise nationale de construction Aéronautique
DRGB	Direction de distribution de l'électricité et du Gaz de Blida
HSE	Hygiène, Sécurité et Environnement
SPM	Système d'exploitation de l'installations portuaires et bouées de changement
ADM	Administration

SOMMAIRE

<i>Introduction Générale</i>	7
Introduction générale	1
Chapitre I : Cadre théorique de la formation et ses liens avec la motivation et	4
L'engagement des salariés	4
Introduction	4
Section 01: cadre conceptuel et fondements théoriques de la formation des salariés	4
1.1. <i>Généralités sur la formation</i>	4
1.2. <i>Élaboration d'un plan de formation:</i>	10
Section02: La motivation au travail	13
2.1. <i>Généralités sur la motivation</i>	13
Section 03 : L'engagement organisationnel	22
3.1. <i>Généralités sur l'engagement</i>	22
3.2. <i>Les théories fondamentales sur l'engagement</i>	24
Section 04: L'effet de la formation sur la motivation et l'engagement des	25
Conclusion	27
Chapitre II: L'impact de la formation sur la motivation et l'engagement des	28
Salariés au sein de SONATRACH	28
Introduction	29
Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil	29
Section 02: Présentation de l'enquête de terrain	37
Section03: Analyse et interprétation des résultats	39
Conclusion	56
<i>Conclusion Générale</i>	58
Conclusion générale	57
Annexes	62
Table des matières	69

Introduction Générale

Introduction générale

La gestion des ressources humaines joue un rôle clé dans les organisations. Elle désigne l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines, visant à fournir aux organisations une main-d'œuvre productive, stable et satisfaisante. La mission la plus importante des services et fonction RH est de cultiver un capital humain épanoui et efficace. Il est essentiel que cette fonction transversale occupe une place centrale dans la stratégie globale des entreprises. Les ressources humaines constituent un facteur fondamental dans la création de valeur au sein des organisations. Elles représentent un capital stratégique permettant à l'entreprise de mobiliser les compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs et renforcer sa position dans un contexte économique caractérisé par une concurrence accrue et un processus de mondialisation croissant.

La formation joue un rôle crucial dans la motivation et l'engagement des employés dans l'entreprise. Elle est devenue un axe stratégique de management des ressources humaines. Les salariés choisissent généralement de suivre une formation professionnelle, car ils ont besoin de progresser, d'acquérir des nouvelles compétences, maîtriser de nouveaux concepts afin d'optimiser leurs performances. Selon, CITEAU (1997), la formation professionnelle est l'ensemble des dispositions (pédagogique) proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements, structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliquées par les évolutions techniques et économiques et favoriser leur évolution professionnelle¹. La formation du personnel est devenue donc, un investissement vital et un enjeu important pour les entreprises.

La motivation des salariés est aujourd'hui considérée comme un facteur essentiel de compétitivité pour les entreprises. Bien qu'elle ne puisse pas être mesurée ou observée directement, elle représente une force interne qui pousse les individus à investir leur temps, leurs efforts et leurs compétences pour atteindre des objectifs. Plus la motivation est élevée, plus les salariés sont susceptibles de s'impliquer activement dans leur travail et de maintenir un effort constant. Ainsi, la motivation joue un rôle économique important, car des employés motivés obtiennent de meilleurs résultats et contribuent directement à l'amélioration des performances et du chiffre d'affaires de l'entreprise.

¹CITEAU P. (1997), « *Gestion des ressources humaines* », 2ème édition, édition Armand colin, Paris, p.85.

Outre la motivation des salariés, leur engagement organisationnel constitue également un élément important pouvant contribuer à renforcer leur performance individuelle et celle de l'entreprise. Selon LOUCHE (2007), l'engagement organisationnel renvoie à «*une notion qui traduit et explique la relation entre une personne et l'organisation qui l'emploi, il s'agit d'un attachement manifesté vis-à-vis de cette organisation* »². Autrement dit, il représente le sentiment d'attachement qu'une personne ressent envers son organisation. Quand un salarié est engagé, il ne travaille pas seulement pour le salaire, mais parce qu'il se sent lié à l'entreprise, qu'il partage ses valeurs et qu'il souhaite contribuer à sa réussite. De ce fait, les organisations doivent accorder une attention particulière à la motivation de leurs collaborateurs en identifiant leurs attentes et en mettant en place des leviers susceptibles de renforcer leur engagement.

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 et l'engagement des salariés des entreprises algériennes en prenant le cas de SONATRACH. L'intérêt de ce mémoire est de démontrer l'importance de la formation dans cette entreprise et son impact sur la motivation et l'engagement des salariés. Pour ce faire, nous avons réalisé une enquête par questionnaire auprès des salariés de cette entreprise spécialisée dans les hydrocarbures. Pour cela, la question principale qui constitue notre problématique de recherche est la suivante : « **Dans quelle mesure la formation des salariés au sein de l'entreprise SONATRACH influence-t-elle leur motivation et leur engagement ?** »

De cette question centrale découlent les questions secondaires suivantes :

- Quelle place à la formation dans les stratégies des dirigeants de l'entreprise SONATRACH ?
- Comment la formation influence-t-elle la motivation au travail et l'engagement organisationnel des salariés de l'entreprise SONATRACH ?

Pour répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses de réflexion suivantes :

Hypothèse 01 : La formation des salariés représente une préoccupation majeure chez les dirigeants de l'entreprise SONATRACH.

Hypothèse 02 : La formation professionnelle influence positivement la motivation des salariés de SONATRACH et contribue au renforcement de leur engagement organisationnel.

²LOUCHE C (2007), « *Psychologie social des organisations* », 2ème édition, Armand colin, paris, 2007.p. 28.

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons effectué, en premier lieu, une revue de la littérature afin de construire le cadre théorique et conceptuel de notre travail. En second lieu, nous avons réalisé une enquête de terrain à base de questionnaire auprès des travailleurs de l'entreprise SONATRACH afin d'évaluer leurs niveaux de motivation et d'engagement ainsi que leurs liens avec les formations assurées par leur entreprise.

Notre travail est structuré en deux chapitres principaux. Le premier chapitre est consacré au cadre théorique. Il présente une synthèse des concepts liés à la formation ainsi que ses relations avec la motivation et l'engagement des salariés. Le second chapitre est dédié à l'étude empirique réalisée au sein de l'entreprise SONATRACH. Il porte sur la présentation de l'organisme d'accueil, la méthodologie de recherche adoptée, ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus à partir de l'enquête de terrain.

**Chapitre I : Cadre théorique de la
formation et ses liens avec la motivation et
L'engagement des salariés**

Chapitre I : Cadre théorique de la formation et ses liens avec la motivation et l'engagement des salariés

Introduction

La formation s'inscrit dans une perspective instrumentale, agissant comme un vecteur de croissance plutôt qu'une finalité isolée. On ne forme pas pour former d'autant plus que la question qui préoccupe notre étude porte sur la formation et ses liens avec la motivation et l'engagement au sein de l'entreprise, dont on exige qu'elle soit profitable à la fois à l'entreprise par l'amélioration de la performance et la productivité pour atteindre ses objectifs et à ses salariés par la motivation et l'engagement pour le développement de leurs compétences. Avant de mettre en place la formation, il est recommandé d'effectuer une analyse des besoins afin d'évaluer si celle-ci est le moyen le plus approprié pour améliorer la performance individuelles et collectives.

Ce chapitre d'aborder le cadre théorique de la formation, ainsi que ses relations avec la motivation et l'engagement organisationnel. Il s'agira d'abord d'examiner les concepts liés à la formation des salariés. Puis d'analyser les principales approches théoriques de la motivation et de l'engagement, avant de mettre en évidence l'impact de la formation sur ces deux dimensions.

Section 01 : cadre conceptuel et fondements théoriques de la formation des salariés

1.1. Généralités sur la formation

1.1.1. Définition de la formation

À travers nos recherches théoriques, la notion de formation a fait l'objet de multiples définitions. Elle est souvent perçue comme un indicateur pertinent du dynamisme organisationnel. En effet, une entreprise qui n'investit pas dans le développement des compétences de ses collaborateurs risque progressivement de perdre en performance et en compétitivité.

Selon, SEKIOU (2001) et autres, la formation est «un ensemble d'action, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »³

Marie Josée Tessier de sa part définit la formation :« comme l'ensemble d'activités d'apprentissages planifié. Elle vise l'acquisition des savoirs propres à faciliter l'adaptation de l'individu et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné ».⁴

1.1.2. Les objectifs de la formation :

Si en veut identifier les objectifs de la formation, nous allons donc préciser ses objectifs d'une manière générale, puis d'une manière particulière.⁵

a. *Les objectifs généraux :*

Parmi les objectifs de formation :

- Contribue à l'amélioration de l'efficacité globale de l'entreprise en optimisant l'utilisation des ressources disponibles et en réduisant les dysfonctionnements internes.
- Permet de maintenir et de renforcer les compétences des salariés, en adéquation avec les exigences évolutives de l'environnement professionnel.
- La formation soutient les politiques de gestion des ressources humaines, notamment en matière de recrutement, d'intégration et de mobilité interne.
- Assurant une meilleure correspondance entre profils et les postes.
- Participe au développement des capacités cognitives et décisionnelles des individus.
- Facilitant la régulation et l'équilibre des ressources humaines.

³SEKIOU et autres (2001), «la gestion des ressources humaines », 2ème édition de Boeck université, Montréal. p 336.

⁴TESSIER M J (2003), « GRH destinée aux entreprises de technologies de l'information » édition Carole page au, P90.

⁵Dimitri.W. (2003), « les ressources humaines », 2ème édition organisation, Paris, p140.

- Constitue un levier fondamental pour l'atteinte des objectifs organisationnels et le renforcement de la compétitivité de l'entreprise.

b. *Les objectifs particuliers :*

Parmi les objectifs particulier sen cite deux objectifs essentiels⁶:

Tableau n° 1 : Les objectifs lies aux salariés et les objectifs liés à l'organisation

Les objectifs liés aux salariés	Les objectifs liés à l'organisation
Permettre aux salariés d'acquérir une qualification professionnelle renforçant leur compétence et leur expertise	Contribué à l'amélioration et au renforcement des cultures organisationnelles de l'entreprise.
Aider le personnel à répondre aux exigences culturelles et professionnelles grâce à l'acquisition de nouvelles connaissances.	Garantir l'adaptation continue de la main d'œuvre aux exigences des postes actuels.
Favorisé l'évolution professionnelle et les opportunités de promotion au sien de l'entreprise.	Préparer les employés à assumer de nouvelles responsabilités et accéder à des promotions.
Faciliter l'adaptation des employés aux exigences de leur poste de travail.	Développer la capacité du personnel à participer efficacement à la réalisation des projets de l'entreprise.
Participer à l'amélioration du climat social Dans l'entreprise à travers le développement du savoir-faire et du savoir-être des salariés.	Renforcer les capacités intellectuelles de base nécessaires à l'exécution efficace des tâches professionnelles.

Source : Réaliser par nous-mêmes

1.1.3. Les différents types de formation⁷:

c. *La formation initiale :*

Destinée principalement aux étudiants qui souhaitent apprendre un métier et construire leur parcours professionnel. Elle débute généralement secondaire et conduit à l'obtention d'un diplôme reconnu.

⁶Dimitri.W. (2003), « les ressources humaines », 2ème édition organisation, Paris, p141.

⁷<https://edusign.com> .Consulterle02/04/2026.

La durée de cette formation varie selon l'établissement et la filière. Certains étudiants peuvent interrompre leurs études avant la fin du cursus. Toutefois, s'ils reprennent leur formation après une période d'interruption, ils ne seront plus considérés comme étant en formation initiale, mais plutôt en formation continue.

d. ***La formation continue :***

S'adresse principalement aux personnes déjà engagées dans la vie professionnelle ou disposant d'une expérience de travail. Elle concerne aussi bien les salariés que les demandeurs d'emploi souhaitant reprendre leurs études afin de développer de nouvelles compétences. Elle peut également être choisie par ceux qui souhaitent compléter leur formation initiale dans le but de progresser dans leur carrière ou d'acquérir une qualification spécifique. La formation continue permet d'acquérir des savoir-faire directement applicables en milieu professionnel. Elle est proposée par divers organismes, tels que les universités, les écoles et les centres de formation, et couvre l'ensemble des secteurs d'activité.

e. ***La formation professionnelle :***

Regroupe l'ensemble des dispositifs destinés aux personnes actives souhaitant évoluer dans leur parcours de carrière. Elle concerne différents profils, tels que les salariés, les travailleurs indépendants, les chefs d'entreprise ainsi que les demandeurs d'emploi. A l'instar de la formation continue, elle permet d'acquérir de nouvelles compétences et d'améliorer son niveau de qualification. Il convient également de noter que les apprenants peuvent bénéficier d'une rémunération ou d'une indemnisation durant toute la durée de la formation.

1.1.4. Les différents modes de formation :

Les modes de formation ne se limitent pas seulement à leur type, mais concernent aussi la façon dont l'apprentissage est organisé. Il existe aujourd'hui plusieurs modalités, permettant à chaque apprenant de choisir celle qui correspond le mieux à sa situation personnelle et professionnelle.

a. ***La formation en présentiel :***

Représente la méthode d'apprentissage la plus traditionnelle. Elle se caractérise par la présence physique du formateur et des apprenants dans une même salle, favorisant les échanges directs et l'interaction. Ce mode est particulièrement courant dans le cadre de la formation initiale, généralement suivie dans les universités ou les grandes écoles.

b. La formation à distance :

Aussi appelée e-Learning, connaît aujourd'hui un fort développement. Elle est particulièrement adaptée aux salariés souhaitant se spécialiser tout en conserve aux personnes qui préfèrent apprendre sans retourner dans un cadre scolaire classique. Dans ce mode, l'apprentissage se fait entièrement à distance, sans présence physique du formateur,

c. Le blended Learning (apprentissage mixe):

Avec le développement des technologies numériques de nouvelles formes d'apprentissage ont émergé, dont le blended Learning, aujourd'hui largement proposé par de nombreux organismes de formation. Ce type combine la formation à distance (e-Learning) et la formation en présentiel. Les apprenants alternent ainsi entre des cours en ligne et des séances en salle, ce qui permet de bénéficier à la fois de flexibilité du numérique et de l'accompagnement direct du formateur.

d. La formation en alternance :

Est une formule particulièrement appréciée par les jeunes, notamment ceux âgés de 16 à 25 ans. Elle repose sur un principe simple : combiner apprentissage théorique et expérience professionnelle. Les apprenants alternent ainsi entre des périodes de cours et des périodes de travail en entreprise.

e. La formation qualifiante :

Ne débouchent pas sur un diplôme ni sur une certification officielle. Elles visent principalement à développer des compétences pratiques liées à un métier spécifique. L'objectif est de rendre les apprenantes rapidement aptes à exercer une activité professionnelle, avec une mise en application immédiate des acquis.

f. Les formations diplômantes :

Certaines formations permettent aux apprenants d'obtenir un diplôme reconnu par l'état. Elles sont généralement proposées par des établissements scolaires, des universités, des grandes écoles ou encore des organismes de formation spécialisés. Ces diplômes peuvent être de différents niveaux, tels que le CAP, le BP, baccalauréat, le BTS, la licence, le master ou le doctorat.

g. Les formations certifiantes :

Comme leur nom l'indique, les formations certifiantes permettent aux apprenants d'obtenir une certification. Celle-ci atteste de leur capacité à exercer une activité spécifique ou à maîtriser des compétences précises. Ce type de formation constitue un véritable atout pour valoriser le profil des apprenants et faciliter leur insertion ou leur évolution dans le monde professionnel.

h. La formation VAE (Validation des acquis de l'expérience);

La VAE ne constitue pas à proprement parler une forme de formation, mais plutôt un dispositif permettant d'obtenir une certification professionnelle, celle-ci est délivrée en reconnaissant les compétences acquises grâce à l'expérience professionnelle, et non à travers un apprentissage encadré par un formateur.

1.1.5. Les enjeux de la formation⁸

a. L'enjeu organisationnel :

La formation contribue au développement des compétences et des comportements professionnels, devenus aujourd'hui des facteurs clés de compétitivité. Elle permet ainsi à l'entreprise de s'adapter aux évolutions de son environnement et d'en renforcer l'efficacité globale.

b. L'enjeu économique :

La formation doit être envisagée comme un investissement plutôt qu'un simple coût. Elle participe à une meilleure allocation des ressources et favorise l'optimisation des performances. Dans un contexte socio-économique en constante mutation, elle nécessite une adaptation continue afin de répondre aux exigences du marché.

c. L'enjeu social :

La formation revêt une dimension humaine importante. Elle favorise le développement personnel des salariés, améliore le climat de travail et renforce le sentiment d'appartenance à l'organisation. Par ailleurs, elle constitue une moyenne de maintien et de développement de l'employabilité, tout en représentant une opportunité de progression professionnelle, ce qui contribue à la motivation et à la fidélisation des employés.

⁸VALIEZ C. (2002), « Fonction Formation », 2^{ème} édition, nouvelle mise en page, Edition D'organisation, p34.

1.2. Élaboration d'un plan de formation :

1.2.1. Définition du plan de formation :

Selon Alain MEIGNANT «le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisations et les moyens qu'elle affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés»⁹. Le plan de formation peut être défini comme un outil de gestion des ressources humaines qui permet à l'organisation de traduire ses orientations stratégiques en actions concrètes de développement des compétences en tenant compte des contraintes budgétaires et des besoins individuels et collectifs des salariés.

1.2.2. Les objectifs de plan de formation¹⁰:

- Assurer le respect des obligations légales en matière de formation.
- Intégrer les dispositions issues des accords de branche.
- Aligner les actions de formation avec la stratégie globale de l'entreprise.
- Contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels.
- Répondre à des besoins précis en compétences identifiés au sein de l'entreprise.
- Réduire les écarts entre les compétences disponibles et celles requises.
- Favoriser le développement professionnel et personnel des collaborateurs.
- Prévenir et corriger les dysfonctionnements organisationnels et culturels.
- Renforcer les acquis à travers des formations d'adaptation au poste de travail.
- Anticiper les évolutions des métiers et préparer l'avenir des emplois.

1.2.3. Les étapes d'élaboration d'un plan de formation :

L'élaboration d'un plan de formation constitue un processus structuré et stratégique au sein de la gestion des ressources humaines. Elle vise à assurer une adéquation optimale entre les besoins en compétences de l'entreprise et les capacités des salariés, dans un contexte marqué par des évolutions constantes de l'environnement économique, technologique et organisationnel. Ce processus repose sur plusieurs étapes complémentaires et interdépendantes, allant de l'analyse stratégique à l'évaluation des actions mises en œuvre.

⁹Meignant A-Dimitri W (2001), « ressources humaines- d'organisation », 3ème édition, paris .p433.

¹⁰<https://www.capitalrh.fr> consulter le 16/04/2026.

a. Analyse de ses orientations stratégiques :

Elle permet de définir les priorités de développement et d'anticiper les besoins futurs en compétences. Il s'agit d'examiner à la fois l'environnement interne (organisation de travail, projets en cours, ressources humaines disponibles) et l'environnement externe (évolutions technologiques, concurrence, contraintes réglementaire). Cette analyse prospective permet d'identifier les transformations susceptibles d'affecter les métiers et les compétences à moyen terme, et constitue ainsi la base de toute politique de formation cohérente.

b. L'identification et l'analyse des besoins en formation :

Le besoin de formation apparaît lorsqu'un écart est constaté entre les compétences actuelles des salariés et celles exigées par leurs fonctions ou par les évolutions futures de l'organisation. Cette identification repose sur plusieurs sources, telles que les projets stratégiques, les évolutions des métiers, les dysfonctionnements observés (erreurs, baisse de performance, retards), ainsi que les aspirations professionnelles des salariés. L'analyse des besoins s'effectue à différents niveaux : au niveau organisationnel, afin de répondre aux exigences globales de l'entreprise ; au niveau collectif, pour prendre en compte les spécificités des services ou des équipes ; et au niveau individuel, en tenant compte des compétences, des lacunes et des projets professionnels de chaque salarié. Cette étape est déterminante, car elle conditionne la pertinence des actions de formation à venir.

c. Elaboration d'un plan de formation :

Cette étape consiste à traduire les besoins en actions concrètes. Il s'agit notamment de définir les objectifs pédagogiques, de déterminer les publics concernés, de choisir les modalités de formation (présentiel, distanciel, formation interne ou externe) et de sélectionner les contenus ainsi que les méthodes pédagogiques les plus adaptées. Les actions de formation doivent également être hiérarchisées en fonction de leur degré d'urgence et de leur importance stratégique. Par ailleurs, l'entreprise doit tenir compte des contraintes budgétaires, organisationnelles et temporelles afin d'assurer la faisabilité du plan. Cette phase aboutit à la construction d'un document structuré qui synthétise l'ensemble des actions prévues.

d. Validation du plan de formation :

Cette validation implique la participation de différents acteurs de l'organisation, notamment la direction, les responsables hiérarchiques et, le cas échéant, les représentants

du personnel. L'objectif est de vérifier la cohérence du plan avec les orientations stratégiques de l'entreprise, mais également de s'assurer de sa pertinence par rapport aux besoins réels du terrain. Cette étape favorise également l'adhésion des parties prenantes, ce qui est essentiel pour garantir le succès de la mise en œuvre.

e. La mise en œuvre du plan de formation :

Il s'agit de la phase opérationnelle, durant laquelle les actions de formation sont effectivement réalisées. Cette étape comprend l'organisation et la planification des sessions de formation, l'information des salariés concernés, ainsi que la coordination avec les organismes de formation. Elle nécessite une gestion rigoureuse et une bonne communication afin d'assurer la participation et l'implication des salariés. Les responsables hiérarchiques jouent un rôle clé dans cette phase, notamment en accompagnant les salariés avant, pendant et après la formation, et en facilitant le transfert des compétences acquises vers les situations de travail.

f. L'évaluation du plan de formation :

Cette phase est essentielle pour mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre et leur impact sur la performance individuelle et organisationnelle. L'évaluation permet de comparer les résultats obtenus aux objectifs initialement fixés et d'identifier les éventuels écarts. Elle se décline généralement en deux niveaux complémentaires :

- L'évaluation à chaud : réalisée immédiatement après la formation, qui porte sur la satisfaction des participants et la qualité perçue de la formation.
- L'évaluation à froid : effectuée après un certain délai, qui vise à mesurer l'impact réel de la formation sur les pratiques professionnelles et le niveau de compétence des salariés.

Cette démarche d'évaluation permet d'améliorer en continu le dispositif de formation et optimiser les investissements réalisés.

Section02 : La motivation au travail

2.1. Généralités sur la motivation

2.1.1. Définition de la motivation

La motivation peut être définie comme l'ensemble des forces internes et externes qui incitent un individu à agir, orientent son comportement vers un objectif donné et déterminent l'intensité ainsi que la persistance de ses efforts. Elle constitue un processus dynamique qui influence la direction, la durée et l'engagement de l'action.

Dans le contexte organisationnel, la motivation renvoie à la volonté d'un salarié de fournir des efforts pour atteindre les objectifs de l'entreprise, tout en satisfaisant ses propres besoins et attentes. Elle joue donc un rôle central dans la performance individuelle et collective.

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 qualité d'efforts et, en fin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps ».¹¹

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 »¹²

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

2.1.2. Les sources de motivation

La motivation des salariés peut provenir de plusieurs sources, qui varient selon les entreprises. Parmi les principales, on peut citer :

a. La reconnaissance

La reconnaissance au travail constitue un levier fondamental de motivation. En effet, lorsqu'un salarié se sent valorisé et reconnu pour ses efforts, il développe un sentiment d'appartenance à l'organisation. Cette reconnaissance renforce non seulement sa motivation, mais contribue également à améliorer sa productivité et la qualité de son

¹¹MAHEH.B. (1998), « dictionnaire de gestion », édition ECONOMICA, paris, p280.

¹²WEISS D. (1999), « ressource humaine », édition d'organisation, 2ème édition, paris, p349.

Travail. Ainsi, elle participe directement à la performance globale et à la pérennité de l'entreprise.¹³

b. Le maintien de l'esprit d'équipe

L'esprit d'équipe représente également une source importante de motivation. Un environnement de travail basé sur la collaboration, le soutien mutuel et une bonne communication entre collègues et avec les managers favorise l'engagement des salariés. Le maintien de relations professionnelles positives permet de stimuler l'envie de s'impliquer davantage dans les missions confiées et d'atteindre les objectifs collectifs.

c. L'évolution de carrière

Les perspectives d'évolution professionnelle constituent un facteur déterminant de motivation. La possibilité de progresser, de développer de nouvelles compétences ou de changer de poste au sein de l'entreprise évite la stagnation et renforce l'interne et la polyvalence contribuent ainsi à améliorer l'employabilité des salariés tout au long de leur parcours professionnel.

d. La fixation et la communication des objectifs

La clarté des objectifs et la qualité de leur communication jouent un rôle essentiel dans la motivation des salariés. Les managers doivent définir des objectifs précis, compréhensibles et atteignables, tout en expliquant les orientations stratégiques de l'entreprise. Une communication interne efficace permet aux salariés de mieux comprendre leurs rôles et leurs contributions, ce qui renforce leur implication et leur motivation.

e. L'aspect financier (la rémunération)

La rémunération est un facteur clé de motivation. Les salariés accordent une grande importance à leur niveau de salaire ainsi qu'aux systèmes de récompense mis en place. Une rémunération perçue comme équitable et adaptée aux efforts fournis favorise la satisfaction et l'engagement. A l'inverse, un sentiment d'injustice peut engendrer une démotivation et inciter les salariés à quitter l'entreprise.

¹³ brun J P (2008), « la reconnaissance au travail », volume, n°12.

2.1.3. Les caractéristiques de la motivation au travail

Les spécialistes en psychologie s'accordent à considérer la motivation comme un construit multidimensionnel reposant sur plusieurs composantes essentielles. Quatre dimensions principales permettent d'en appréhender les caractéristiques.¹⁴

a. Le déclenchement du comportement :

Il correspond au passage d'un état d'inactivité à la mise en œuvre d'une action. Cette transition implique une mobilisation d'énergie, qu'elle soit d'ordre physique, intellectuelle ou mental. La motivation joue ici un rôle déterminant en fournissant l'impulsion nécessaire à l'engagement dans l'activité.

b. La direction du comportement :

La motivation oriente le comportement vers des objectifs précis. Elle agit comme une force directrice qui canalise les efforts de l'individu en fonction des résultats attendus. Ainsi, elle guide les actions vers l'atteinte des buts fixés, en tenant compte des capacités et des ressources disponibles.

c. L'intensité du comportement :

Cette dimension renvoie au niveau d'effort fourni par l'individu dans la réalisation de ses tâches. La motivation se manifeste par l'ampleur de l'énergie déployée, qu'elle soit physique, cognitive ou mentale, en fonction des exigences des objectifs à atteindre.

d. La persistance du comportement :

La motivation incite l'individu à mobiliser de manière soutenue l'énergie nécessaire à la réalisation d'objectifs, à travers l'accomplissement répété de différentes tâches. La persistance du comportement se traduit par la continuité dans le temps des efforts engagés, en lien avec leurs intensités.

2.1.4. Les types de motivation

Les travaux approfondis consacrés à la motivation ont mis en évidence l'importance de distinguer les différents types de motivation. Dans ce cadre, la théorie de l'autodétermination développée par Deci et Ryan explique que les motivations observées dans le monde du travail se différencient selon le degré d'autodétermination qui influence le comportement professionnel.¹⁵

¹⁴ROUSSEL P (2001), « la motivation au travail-concepts et théories, Ed. EMS, paris, p3-4.

¹⁵ BIOSVERT D , (2000), « l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire », presse de l'université du Québec, p141.

Selon cette théorie, plus un individu choisit volontairement d'effectuer son travail, plus sa motivation est considérée comme autodéterminée. A l'inverse, lorsque l'employé se sent contraint ou obligé d'accomplir ses tâches, sa motivation devient moins autodéterminée. Ainsi, les formes de motivation peuvent être classées sur un continuum allant du niveau le plus élevé d'autodétermination au plus faible. Ces motivations sont généralement regroupées en trois grandes catégories : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.

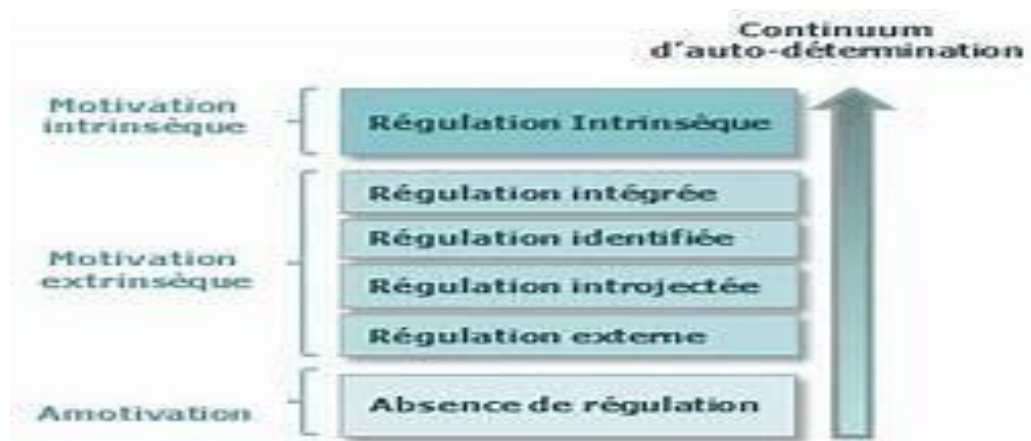


Figure n° 1 : Les différents types de la motivation

a. La motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque correspond au fait de réaliser une activité pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure. Une personne intrinsèquement motivée s'engage volontairement dans une activité par intérêt personnel, sans attendre de récompense extérieure ni chercher à éviter une sanction ou un sentiment de culpabilité.

b. La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque regroupe les comportements motivés par des facteurs externes à l'activité pour elle-même. Dans ce cas, l'individu ne réalise pas l'activité pour le plaisir qu'elle procure, mais plutôt pour obtenir une récompense ou éviter une conséquence négative.

La motivation extrinsèque peut être subdivisée en plusieurs formes qui s'inscrivent dans un continuum d'autodétermination, allant du niveau le plus faible au plus élevé :

- La régulation externe : il s'agit de la forme de motivation extrinsèque la moins autodéterminée. Le comportement est entièrement guidé par des facteurs externes.

- La régulation introjectée : cette forme correspond à une motivation issue de pressions internes telles que la culpabilité ou l'obligation morale.
- La régulation identifiée : dans ce cas, l'individu reconnaît l'importance de l'activité et l'accepte volontairement, même si celle-ci n'est pas nécessairement agréable.
- La régulation intégrée : il s'agit du niveau le plus élevé de motivation extrinsèque. L'activité est cohérente avec les valeurs et les objectifs personnels de l'individu. Celui-ci s'approprie alors pleinement l'action, qui devient en accord avec son identité personnelle.

c. L'motivation

Correspond à l'absence de motivation. Dans cette situation, l'individu a le sentiment que ses actions ne sont pas liées à des résultats précis ou qu'il n'a pas de contrôle sur la situation. Cette forme se distingue de la motivation extrinsèque par le manque d'intention d'agir et par l'impression de ne plus pouvoir anticiper les conséquences de ses comportements.

2.1.5. Les facteurs de la motivation

d. Le bien-être et les conditions de travail :

De manière générale, les conditions de travail se sont améliorées au cours des dernières années, ce qui se traduit par une progression du niveau de satisfaction des salariés à l'égard de leur environnement professionnel. L'amélioration des infrastructures, l'engagement des espaces de travail ainsi que les différents dispositifs mis en place participent à renforcer le confort et la qualité de vie au travail. ¹⁶

e. Communication et management participatif :

Parmi les approches organisationnelles favorisant la motivation au travail, le management participatif occupe une place centrale. Celui-ci repose essentiellement sur l'instauration d'un climat de confiance entre les managers et les collaborateurs. En effet, une communication efficace, associée à une relation de confiance, constitue un levier essentiel de motivation pour les salariés.

Plusieurs éléments peuvent être mise On avant :

¹⁶<https://www.opensourcing.com>. Motivation au travail.Consulter20/04/2026.

f. Une communication transparente :

Pour qu'un salarié se sente réellement impliqué, il est essentiel qu'il comprenne les objectifs et les raisons des projets auxquels il contribue. Il doit également être informé des résultats et des retombées de ses actions. De manière plus globale, une communication claire, accessibles et transparente est indispensable pour renforcer l'engagement et la motivation au travail.

g. Le management participatif :

Le management participatif implique une plus grande implication des collaborateurs à travers la délégation de certaines responsabilités. Cette approche favorise l'autonomie des équipes en les associant aux processus décisionnels et en les responsabilisant quant aux résultats obtenus.

h. La culture d'entreprise :

Afin de maintenir leur motivation, les collaborateurs ne doivent pas adopter une logique strictement individualiste centrée uniquement sur leur carrière personnelle ou leurs intérêts propres. Il est essentiel qu'ils s'inscrivent dans une dynamique collective, fondée sur une adhésion sincère aux valeurs et aux objectifs de l'organisation.

i. La formation :

Le développement régulier des compétences des collaborateurs constitue un levier essentiel de motivation. Les actions de formation doivent être soigneusement sélectionnées en fonction des missions à accomplir et des objectifs à atteindre. Lorsqu'un collaborateur comprend les raisons de sa formation, ses enjeux ainsi que son utilité pour l'entreprise, son engagement s'en trouve renforcé, ce qui contribue à soutenir sa motivation au travail.

j. La rémunération :

La rémunération représente un facteur de motivation incontournable qu'il convient de ne pas négliger. Toutefois, elle ne se limite pas uniquement au salaire. Elle englobe également d'autres formes d'avantages, notamment en nature, qui participent à l'amélioration du bien-être des salariés. Ainsi, chaque entreprise a la possibilité d'adapter sa politique de rémunération afin de la rendre attractive, tout en maîtrisant ses contraintes budgétaires en matière de ressources humaines.

2.2. Les théories de la motivation

Les théories de la motivation sont nombreuses et peuvent être regroupées en deux grandes catégories : théories de contenu (ce qui motive) et les théories de processus (comment la motivation fonctionne).

2.2.1. Les théories de contenu (centrées sur les besoins)

a. La théorie des besoins

La théorie élaborée par Abraham Maslow s'appuie sur une représentation hiérarchique des besoins humains, généralement illustrée sous forme de pyramide. Celle-ci distingue cinq niveaux de besoins : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance, les besoins d'estime, et enfin les besoins d'accomplissement personnel.

Le principe central de cette hiérarchie est que la satisfaction des besoins suit un ordre progressif. Autrement dit, l'accès à un besoin de niveau supérieur dépend de la satisfaction préalable des besoins situés à des niveaux inférieurs.

Dans cette logique, les besoins peuvent être présentés comme suit¹⁷:

- Le besoin physiologique : il renvoie aux exigences fondamentales de survie, telles que se nourrir, se reposer ou maintenir un certain confort physique.
- Le besoin de sécurité : il concerne la recherche de stabilité, de protection contre les risques et d'un environnement rassurant.
- Le besoin d'appartenance : il traduit le désir d'intégration sociale, de relations effectives et d'acceptation par un groupe.
- Le besoin d'estime : il se manifeste par la recherche de reconnaissance, de respect et de valorisation, tant de la part d'autrui que de soi-même.
- Le besoin de réalisation de soi : il correspond à la quête d'épanouissement personnel, de développement des capacités et de réalisation de son potentiel.

Par ailleurs, il convient de souligner que l'absence de satisfaction de certain besoin peut engendrer des déséquilibres ou des dysfonctionnements. A l'inverse, plus un individu accède à des fonctions élevées, plus les besoins d'estime et d'accomplissement deviennent prépondérants.

¹⁷FABIEN F (2003), « la motivation », Dunod, paris, pages 87.

b. La théorie des deux facteurs

Les travaux de Frederick Herzberg reposent sur l'analyse des expériences vécues par les salariés, à partir de situations générant soit de la satisfaction, soit de l'insatisfaction au travail. À l'issue de ses recherches, Herzberg distingue deux grandes catégories de facteurs¹⁸ :

- ✓ Les facteurs de motivation : ils sont directement liés au contenu du travail et favorisent la satisfaction ainsi que l'engagement. Il s'agit notamment : De l'accomplissement personnel, De la reconnaissance du travail effectué, De l'intérêt des tâches et du niveau de responsabilité.
- ✓ Les facteurs d'hygiène : ils concernent l'environnement de travail (conditions matérielles, salaire, relations hiérarchiques, etc.). Leur absence peut engendrer de l'insatisfaction, mais leur présence ne garantit pas nécessairement la motivation.

Ainsi, cette théorie met en évidence que la motivation ne dépend pas uniquement des conditions de travail, mais également du sens et de la valeur accordée aux activités réalisées.

c. La théorie ERG

Face aux limites empiriques du modèle de Maslow, notamment son caractère rigide et hiérarchisé, Clayton Alderfer propose en 1969 une approche alternative, plus souple.

Sa théorie, connue sous l'acronyme ERG, regroupe les besoins en trois catégories principales :

- Les besoins d'existence : ils correspondent aux besoins matériels et physiologiques essentiels.
- Les besoins de sociabilité : ils renvoient aux relations interpersonnelles et à l'intégration sociale.
- Les besoins de développement : ils concernent la croissance personnelle, la créativité et l'amélioration des compétences.¹⁹

¹⁸FABIEN F (2003), « la motivation », opcite, p88-89.

¹⁹Cours : les fiches outils de Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse, page2

Contrairement à Maslow, Alderfer ne considère pas que ces besoins suivent une hiérarchie stricte. Ils peuvent apparaître simultanément et évoluer de manière plus flexible, ce qui rend son modèle plus adapté aux réalités organisationnelles.

2.2.2. Les théories de processus (centrées sur les mécanismes)

a. La théorie des attentes

Selon Vroom, un individu n'est motivé à consentir un effort que si trois facteurs sont réunis : la valeur, la relation et la probabilité. Pour ce chercheur toute personne se pose ces trois questions avant de se mettre en action. Selon cette théorie, appelée VIE, la motivation repose sur trois éléments principaux ²⁰:

- La valence : c'est l'importance ou la valeur que la personne donne à une récompense. Plus la récompense est attractive, plus la motivation est forte.
- L'instrumentalité : c'est le lien perçu entre l'effort et la récompense. La personne se demande : si je fais cet effort, est-ce que j'aurai vraiment quelque chose en retour ?
- L'expectation (attente): c'est la confiance en sa capacité à réussir. Si la personne pense qu'elle peut atteindre l'objectif, elle sera plus motivée.

Si un seul de ces éléments manque, la motivation diminue.

b. La théorie de l'équité (John Stacey Adams)

La théorie de l'équité, développée par John Stacy Adams (1963), s'inscrit dans une approche cognitive des relations de travail en mettant l'accent sur les mécanismes de comparaison sociale²¹. Elle s'inspire notamment des apports de Leon Festinger relatifs à la dissonance cognitive, qui renvoient à l'écart perçu entre les attentes de l'individu et la réalité observée.

Selon Adams, les individus évaluent la justice de leur situation professionnelle en comparant le ratio entre leur contributions (efforts, compétences, expérience) et les rétributions obtenues (rémunération, reconnaissance, avantages) à celui d'autres individus considérés comme des référents. Cette évaluation comparative constitue un déterminant central de la motivation au travail.²²

²⁰<https://thedaily.swile.com>

²¹Adams, J. Stacy. 1963. « Toward an Understanding of Inequity ». *Journal of Abnormal Psychology*, Vol.67, n°7, p.422-436.

²²Festinger, Leon. 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford (California) : Stanford University Press, p.1-191.

La théorie repose ainsi sur plusieurs postulats fondamentaux :

-les individus recherchent une correspondance proportionnelle entre leurs contributions et leurs rétributions.

- Ils procèdent à des comparaisons sociales afin d'évaluer cette proportionnalité.
- Un sentiment d'iniquité émerge lorsque le ratio perçu diffère de celui des référents.
- Cette perception d'injustice génère une tension psychologique, incitant l'individu à adopter des comportements visant à rétablir l'équilibre perçu, notamment par un ajustement de ses efforts ou de ses attentes.

Section 03 : L'engagement organisationnel

3.1. Généralités sur l'engagement

3.1.1. Définition de l'engagement

L'engagement organisationnel correspond au lien affectif qu'un salarié développe envers son organisation. Il se manifeste par une identification aux valeurs de l'entreprise et par un niveau élevé d'implication dans le travail. Cet engagement pousse les employés à fournir davantage d'effort dans leurs missions et réduit leur intention de quitter l'organisation.

Selon Allen et Mayer l'engagement est défini «*comme un état psychologique caractérisant des implications directes sur la décision de l'employé de rester membre ou de quitter son organisation* »²³

3.1.2. L'importance de l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel constitue un indicateur clé de l'efficacité d'une organisation. Il permet d'évaluer à la fois la stabilité des effectifs et le niveau d'implication des employés. Il renseigne sur la capacité de l'organisation à compter sur la continuité des contributions de ses collaborateurs dans la réalisation de ses activités et dans son développement à long terme.

L'intérêt de ce concept en gestion s'explique également par le fait que l'engagement influence fortement des variables essentielles telles que l'assiduité au travail et la loyauté des individus envers leur organisation.

²³ Cité par DECARIE, Marie-Claude. Etude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs, mémoire université Montréal, Mai, 2010 p7.

L'engagement organisationnel est associé à plusieurs éléments, notamment :

- La stabilité du personnel, qui se traduit par un faible taux de départ volontaire.
- L'assiduité des employés, caractérisée par un faible absentéisme, une meilleure performance au travail et une amélioration de la qualité du service offert.
- Les comportements organisationnels dits «extra-orales», c'est-à-dire les actions professionnelles allant au-delà des attentes formelles et des tâches prescrites.²⁴

3.1.3. Les antécédents de l'engagement organisationnel :

Les antécédents de l'engagement organisationnel regroupent l'ensemble des facteurs qui influence sa formation et sa stabilité. Leur analyse permet de mieux comprendre les mécanismes à l'origine de l'implication des employées.

a. L'engagement affectif :

L'engagement affectif dépend principalement de trois catégories de facteurs : les caractéristiques individuelles, la structure organisationnelle et les expériences professionnelles.²⁵

Les variables démographiques (âge, sexe, ancienneté, éducation) présentent un lien faible avec l'engagement. En revanche, certaines dispositions personnelles (besoins d'accomplissement, d'autonomie, etc.) peuvent l'influencer, surtout lorsqu'elles sont en adéquation avec le travail.

La structure organisationnelle agit de manière indirecte, à travers la qualité des relations, la clarté des rôles et le sentiment d'utilité. Des environnements de travail favorables renforcent ainsi l'attachement des employés.²⁶

Cependant, les expériences professionnelles constituent le facteur le plus déterminant. Lorsqu'elles répondent aux besoins psychologiques des employés (confort, compétence, autonomie), elles favorisent à la fois la satisfaction et l'engagement affectif.²⁷

²⁴ Les type d'engagement organisationnel en relation avec le stress au travail, et ressource humaine, 2016 cité par LAPIERRE, Isabelle. Engagement organisationnel : l'influence des comportements de travail d'équipe. Mémoire Faculté des arts et des sciences, université Montréal, 2008.p14.

²⁵ John P. Meyer, Natalie J. Allen, op-cit, 1991, P69.

²⁶ Charles Glisson and Mark Durick, «predictors of Job Satisfaction and Organisational Commitment in human Service Organisations », Administrative Science Quarterly, Vol, 33, No.1 (Mar, 1988), P67

²⁷ Ardiansyah, Enfin Afandi, «Impact of Affective Commitments with Employee Performance Moderated Organization Citizenship behavior, Advances in Social Science, Education and Humanities reserch (ASSEHR)

b. L'engagement continu :

L'engagement continu repose sur la perception des coûts liés au départ de l'organisation. Plus ces coûts sont élevés (investissements personnels, manque d'alternatives), plus l'individu est incité à rester.

Les travaux montrent que l'engagement augmente avec l'importance des investissements réalisés et diminue lorsque les opportunités externes sont attractives. Toutefois, ces résultats doivent être interprétés avec prudence, car ils reflètent parfois davantage l'intention de rester que les coûts réels de départ.²⁸

c. L'engagement normatif :

L'engagement normatif repose sur un sentiment d'obligation morale envers l'organisation. Il est influencé par les normes sociales (engagement des collègues), la fiabilité de l'organisation et les pratiques participatives. Ces éléments peuvent amener les employés à se sentir redevables envers leur organisation. En revanche, des variables comme l'âge ou l'ancienneté ont un impact limité, sauf dans certains contextes spécifiques.²⁹

3.2. Les théories fondamentales sur l'engagement

3.2.1. La théorie de l'échange de Becker (1960)

La théorie de l'échange, développée par Becker (1960) et également connue sous le nom de théorie des « side bets », constitue l'une des premières approches explicatives de l'engagement organisationnel. Cette théorie repose sur l'idée que l'individu adopte une certaine ligne de conduite au sein de l'organisation à la suite d'un raisonnement rationnel.

Selon Becker, l'engagement organisationnel résulte d'un calcul fondé sur les investissements accumulés par l'employé au fil du temps. Ces investissements peuvent être de nature économique, psychologique ou sociale, tels que le temps consacré au travail, les efforts fournis, la sécurité de l'emploi, les relations professionnelles développées ou encore les compétences acquises au sein de l'organisation.

Dans cette perspective, l'employé procède à une évaluation cognitive des coûts associés à un éventuel départ. Lorsque les pertes perçues liées à la rupture de la relation

²⁸Caryl E. Rusbul, Dan Fl, A Longitudinal Test of the Model: The Impact of Job Satisfaction, Job commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, alternatives, and Investments 1983, p436-437. ²⁹ Randall B. Dunham, Jean A. Grube, and Maria B. Castaneda, « Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition », Journal of Applied Psychology 1994, Vol. 108. No.2, p184.

D'emploi sont jugées importantes, l'individu est davantage enclin à rester dans l'organisation. Ainsi, l'engagement s'explique ici par la difficulté à quitter l'entreprise en raison des coûts élevés que cela engendrerait.³⁰

3.2.2. La théorie de Kanter (1968) :

La théorie de Rosabeth Moss Kanter s'inscrit dans le développement de l'approche effective de l'engagement organisationnel. Elle conçoit cet engagement comme la disposition des individus à fournir les efforts nécessaires à la réussite de l'entreprise, tout en manifestant une loyauté à son égard.

Dans cette perspective, Lee (1971) assimile l'engagement organisationnel à un sentiment d'appartenance et de fidélité que l'employé éprouve envers son organisation. Par la suite, Richard Mowday, Lyman Porter et Richard Steers (1982) identifient trois dimensions fondamentales de cet engagement :

- Une forte adhésion aux valeurs et aux objectifs de l'organisation.
- Une volonté marquée de fournir des efforts au profit de celle-ci.
- Un désir durable de maintenir son appartenance à l'organisation.

Ces auteurs considèrent l'engagement comme une attitude globale et évolutive, qui se construit progressivement dans le temps. Il se renforce notamment lorsque les valeurs de l'individu convergent avec celle de l'organisation, favorisant ainsi un attachement effectif plus prononcé.³¹

Section 04 : L'effet de la formation sur la motivation et l'engagement des Salariés

Dans un environnement professionnel marqué par la recherche de performance et de fidélisation des talents, la formation professionnelle constitue un levier stratégique essentiel pour les entreprises. Au-delà du développement des compétences techniques et comportementales, elle contribue significativement à renforcer la motivation ainsi que l'engagement des salariés. En favorisant l'apprentissage continu et l'évolution professionnelle, la formation influence positivement la dynamique organisationnelle et le climat de travail.

³⁰LAPIERRE, Isabelle. Engagement organisationnel : l'influence des comportements de travail d'équipe. Mémoire Faculté des arts et des sciences, université Montréal, 2008.p14.

³¹Idem, p15.

4.1. La formation comme facteur de motivation :

Le manque de perspectives d'évolution représente l'une des principales causes de démotivation au travail. Lorsqu'un salarié ressent une stagnation dans son parcours professionnel, son niveau d'implication et son efficacité peuvent diminuer. De ce contexte, la formation apparaît comme un moyen de stimuler la motivation en offrant aux collaborateurs des opportunités d'apprentissage, de perfectionnement et de progression.

Par ailleurs, l'investissement de l'entreprise dans le développement des compétences traduit une reconnaissance de la valeur et du potentiel de ses employés. Cette reconnaissance favorise l'estime de soi, améliore la satisfaction au travail et encourage une plus grande implication professionnelle. De plus, les formations adaptées aux attentes et aux objectifs des salariés renforcent leur intérêt pour le travail et donnent davantage de sens à leur activité.

4.2. Le renforcement de l'engagement grâce à la formation :

L'engagement des salariés se manifeste par leur degré d'implication dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. A ce titre, la formation joue un rôle déterminant puisqu'elle permet aux collaborateurs de mieux comprendre leurs missions, leurs responsabilités ainsi que les enjeux liés à leur secteur d'activité. L'acquisition de nouvelles compétences contribue également à renforcer leur confiance en eux et leur sentiment d'efficacité professionnelle. En outre, la formation favorise le développement du sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les échanges entre collègues, le partage d'expériences et les activités de formation collective participent au renforcement de la cohésion des équipes et de la culture organisationnelle. Ainsi, les formations réalisées en groupe encouragent la collaboration, créent des synergies et contribuent à dynamiser l'esprit d'équipe.

4.3. Les pratiques d'optimisation de l'impact de la formation sur la motivation et l'engagement des salariés :

Afin d'améliorer les effets de la formation sur la motivation et l'engagement des salariés, plusieurs éléments doivent être pris en considération. Il est notamment important de proposer des formations adaptées aux besoins réels et aux attentes des collaborateurs. De plus, la diversification des méthodes pédagogiques, telles que la formation en présentiel, les outils numériques, le coaching ou encore le mentorat, permet de mieux répondre aux différents styles d'apprentissage.

Par ailleurs, l'efficacité de la formation dépend également de la possibilité pour les employés d'appliquer les compétences acquises dans leur activité professionnelle quotidienne. La reconnaissance des efforts fournis et des progrès réalisés constitue aussi un facteur essentiel pour renforcer l'implication des salariés. Ainsi, en adaptant ces pratiques, les entreprises peuvent faire de la formation un véritable moyen de développement de l'engagement, de la motivation et de l'amélioration durable de la performance organisationnelle.

Conclusion

Dans un environnement économique marqué par une forte concurrence et des transformations rapides, les entreprises sont appelées à s'adapter en permanence. Dans ce contexte, la formation des salariés apparaît comme un levier stratégique incontournable, permettant non seulement d'anticiper les évolutions, mais aussi de renforcer la compétitivité organisationnelle. Elle contribue à répondre simultanément aux attentes des employés en matière de développement professionnel et aux besoins de l'entreprise en compétences actualisées.

Par ailleurs, la motivation des salariés constitue un enjeu central pour les organisations, dans la mesure où elle favorise la fidélisation des talents et l'attraction de profils qualifiés. Les différentes théories de la motivation montrent que celle-ci peut être influencée par plusieurs facteurs, qu'ils soient liés aux besoins individuels ou aux processus psychologiques. Malgré certaines divergences entre ces approches, il ressort clairement que la formation joue un rôle essentiel dans le renforcement de la motivation au travail. En outre, l'engagement organisationnel s'inscrit dans cette dynamique en traduisant la qualité de la relation entre le salarié et son entreprise. Il peut prendre différentes formes, notamment affective ou calculée. Si ces formes d'engagement peuvent sembler opposées à court terme, les relations durables entre l'individu et l'organisation tendent à favoriser le développement d'un engagement affectif plus fort, basé sur l'adhésion aux valeurs et à la culture de l'entreprise.

Ainsi la formation ne se limite pas à un simple outil de développement des compétences, mais constitue un investissement stratégique qui agit à la fois sur la motivation et l'engagement des salariés. Intégrée dans une démarche de gestion des ressources humaines cohérente et alignée sur les objectifs organisationnels, elle devient un facteur clé de performance et de pérennité pour l'entreprise.

Chapitre II: L'impact de la formation sur la motivation et l'engagement des Salariés au sein de SONATRACH

Chapitre II : l'impact de la formation sur la motivation et l'engagement des salariés au sein de SONATRACH

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons présenter trois sections où la première sera une présentation de l'organisme SONATRACH, qui nous a accueillis pour réaliser notre stage. Dans la deuxième section, nous allons présenter notre enquête en expliquant la méthodologie de recherche mise en œuvre, les objectifs de l'enquête, l'échantillon étudié ainsi que les difficultés rencontrées. Enfin, une troisième section portera sur l'analyse et l'interprétation des principaux résultats de l'enquête de terrain.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Les premières explorations des gisements en Algérie commencèrent vers la fin des années 1890, dans le bassin du Chélif, mais le premier gisement ne fût découvert qu'en 1948 à Oued –Guetirini, près de Sidi Aissa, à 150 Km d'Alger. Avant cela, deux puits de moindre importance furent découverts : celui d'Ain Zeft vers 1895 et un autre à Tliouanet en 1914. Dans les années 1950, les travaux d'exploration s'étendirent au Sahara avec la découverte de plusieurs gisements de pétrole et de gaz naturel. Ainsi, entre 1953 et 1957 furent découverts les champs d'huile de Edjelah, de Hassi Messaoud et de Zarzaitine ainsi que les champs de gaz de Hassi R'mel et de In Amenas.

L'Algérie comporte une surface sédimentaire de plus de 1,5 millions de km^2 dont l'exploration est loin d'être terminée. La majorité des gisements d'huile et de gaz découverts à ce jour sont situés dans la partie Est de la plate-forme saharienne. Cependant, afin de pouvoir exporter le précieux liquide en Europe, il était indispensable de construire une canalisation allant de Hassi Messaoud jusqu'à la côte algérienne. Le choix de la destination marine algérienne est porté sur Bougie, actuelle Bejaia.

1.1. Naissance de SONATRACH

En arrachant son indépendance en 1962, l'Algérie n'a pas vu pour autant la richesse nationale mise à la disposition des autorités locales. En effet, à Evian, les Algériens savaient obtenu l'essentiel : l'indépendance et l'intégrité du territoire garanti.

Mais le texte des accords prévoyait, entre autres, que « ... l'Algérie confirme l'intégralité des droits attachés aux titres miniers et de transport accordé par la République Française, en application du Code pétrolier saharien ... » En clair, on accordait des droits et privilèges aux compagnies pétrolières étrangères qui, pour la très grande majorité, étaient françaises.

Suite à quoi, a été créé un organisme mixte algéro-français de gestion et de contrôle de l'industrie pétrolière algérienne, dénommé Organisme technique de mise en valeur des richesses du sous-sol saharien – OTMVRS – qui deviendra par la suite l'Organisme Saharien, et au sein duquel les deux pays étaient représentés par un nombre égal d'administrateurs. Cette structure administrative indépendante avait la tutelle du secteur pétrolier.

Le 31 décembre 1963, la SOciété NAtionale de TRAnsport et de Commercialisation des Hydrocarbures – SONATRACH - a été créée par décret N°63/491. Elle avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures dans un contexte marqué par la mainmise des compagnies étrangères. Le 29 juillet 1965 ont été signés les “ Accords d'Alger” dans la capitale algérienne. Par ces accords, l'Algérie et la France décidaient de créer une association dite “ Association coopérative” à laquelle était attribuée une énorme superficie à travers le Sahara, sur laquelle les compagnies pétrolières nationales des deux pays, la SONATRACH d'un côté et l'ERAP de l'autre (l'ancêtre de Total-Elf -Fina), s'engageaient avec des pourcentages égaux de 50/50 dans l'exploration et la production, ainsi que dans les opérations de recherche et pour l'exploitation des champs découverts. Et c'est à partir de 1966 que la SONATRACH a vu son statut modifié par décret n°66/292 du 22/09/1966. Ce texte a élargi ses activités en intégrant la production, la recherche et la transformation des hydrocarbures.

Mais l'évènement le plus monumental dans l'histoire de SONATRACH a été l'annonce de la nationalisation des hydrocarbures, le 24 février 1971, lors d'un discours mémorable prononcé devant les cadres de l'UGTA par le défunt président Houari Boumédiène durant lequel il annonçait :

« ... Je proclame officiellement, au nom du Conseil de la révolution et du gouvernement, que les décisions suivantes sont applicables à compter de ce jour :

1/ - la participation algérienne dans toutes les sociétés pétrolières françaises est portée à 51 pour cent, de façon à en assurer le contrôle effectif ;

2/-la nationalisation des gisements de gaz naturel ;

3/ - la nationalisation du transport terrestre, c'est à dire de l'ensemble des canalisations se trouvant sur le territoire national ».

Le 12 avril suivant, il prenait, encore une fois de manière unilatérale, une autre décision hautement importante, à savoir que les opérations sur tout champ de pétrole ou de gaz ne seraient dorénavant menées que par l'entreprise nationale Sonatrach. Ainsi, après avoir vu ses missions étendues à l'ensemble des activités pétrolières la Sonatrach est confirmée dans son rôle d'outil privilégié de la politique nationale dans le domaine des hydrocarbures.

Sonatrach s'attelle dès lors à consolider le processus de récupération total des richesses pétrolières et gazières ainsi que leur maîtrise technologique tout en sauvegardant l'approvisionnement énergétique du pays, et en pourvoyant aux recettes en devises nécessaires à son développement. Parallèlement à ce rythme soutenu, les débouchés aux produits pétroliers et gaziers sont assurés en aval par une remarquable percée commerciale sur le marché international. Les découvertes importantes d'hydrocarbures dans le Sahara algérien permirent à l'entreprise Sonatrach de développer une industrie des hydrocarbures importante.

Pour améliorer son efficacité, le schéma organisationnel de l'organisme pétrolier algérien fut modifié en 1981 et donna naissance à 18 entreprises (NAFTAL, ENIP, ENGTP, ENAC...etc.). Et en 1985, SONATRACH s'est remaniée et s'est mise sur de nouvelles bases que constituent les nouvelles activités que sont :

- Exploitation et recherche
- Exploitation des systèmes d'hydrocarbures
- Exploitation des systèmes et transformation de gaz.
- Le transport par canalisation.
- La commercialisation.

A travers cette transformation structurelle et fonctionnelle, un nouvel organigramme du groupe s'est constitué mettant en relief les quatre activités principales, à savoir :

- Transport par Canalisation
- Amont
- Aval
- Commercialisation

Aujourd'hui, la Sonatrach assure des missions stratégiques centrées sur la recherche, la production, l'approvisionnement du marché national et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gaz eux sur le marché international. Les activités découlant de ces missions demeurent le souci des 40.000 employés dont 10.000 cadres environ qui constituent l'effectif de l'entreprise Sonatrach.

1.2. Mission et évolution de la Région

a. Mission :

Le Siège de la DRGB est situé à 2 KM au Sud- Ouest de la ville de Béjaïa. 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. Il s'entend sur une surface globale qui est déterminée ainsi :

- Terminal clôturé : 516.135 M2
- Surface couverte : 7.832 M2
- Surface occupée par les bacs : 43.688 M2
- Surface stockage : 3.800 M2

Sa mission est d'assurer le transport, la réception, le stockage et la livraison des hydrocarbures. Elle doit veiller à harmoniser les opérations de livraison et le débit des canalisations, ceci dans un souci d'optimisation des délais et des coûts.

Depuis sa création en 1959, les canalisations de la Région ont transporté 559914 025 tonnes de pétrole dont 91423 581 tonnes de condensât, ainsi que 96482 012967 M3 de gaz naturel, au 31/12/2007.

Pour ce faire, elle gère différentes installations qui sont :

- L'oléoduc OB1
- Le Terminal Marin de Bejaïa
- Le port pétrolier
- Le poste de chargement en mer (SPM)
- L'oléoduc OG1
- Le Terminal d'Alger
- Quatre stations de pompage (SP1Bis – SP2 – SP3 – SBM)
- Le gazoduc GG1
- Le Terminal de Bordj Menail GG1
- Une station de compression (SC3)

b. Evolution :

L'oléoduc reliant le gisement pétrolier de Haoud El Hamra au Terminal Marin de Béjaïa a été mis en service en novembre 1959, avec une capacité de transport de 4.65 millions de tonnes par an (MTA). En effet, le 30 octobre 1959 à quatorze heures (14H00) a été enregistré le début du remplissage du pipeline à la station de pompage n°1 - SP1 - (station dépendant de la Région Transport de Haoud El Hamra – HEH), et le 19 novembre 1959 à seize heures (16H00), l'arrivée de brut au TMB. Ce pipeline est appelé l'OB1.

Et le 30 novembre 1959 le premier pétrolier, l'ALTAIR en l'occurrence, s'est amarré au port de Bejaïa et a appareillé, après chargement, le 1er décembre 1959. En 1960, le port de Bejaïa a été doté d'une station de déballastage dont le rôle est de récupérer des produits pétroliers contenus dans l'eau par décantation. Aussi, un autre appontement a été réalisé et mis en service. Il s'agit de l'appontement B (postes 02 et 03).

A juin 1961, 10.000.000 tonnes de brut ont été chargées du port pétrolier de Bejaïa, pour atteindre 50.000.000 de tonnes, le 20 septembre 1964. Un pic de 16.403.064 TM a été enregistré en 1970, soit la quantité la plus élevée de tous les temps pour la région.

Vers la fin des années soixante, l'Etat algérien reprenait peu à peu le contrôle de ses ressources énergétiques jusqu'à leur nationalisation en 1971. Un des points importants de la politique de l'époque, était de développer les exportations de pétrole et de gaz, dans les conditions les plus favorables au pays, tout en assurant en priorité les besoins du marché intérieur.

Dans ce contexte, et plus précisément en 1970, un autre pipeline a été inauguré, il s'agit de l'OG1. D'une longueur de 131 Km et d'un diamètre de 16", cet oléoduc est une bifurcation de l'OB1. Il pique de la Station de Béni Mansour vers la raffinerie sise à Sidi Arcine – Alger, avec une capacité de transport de 3 MTA.

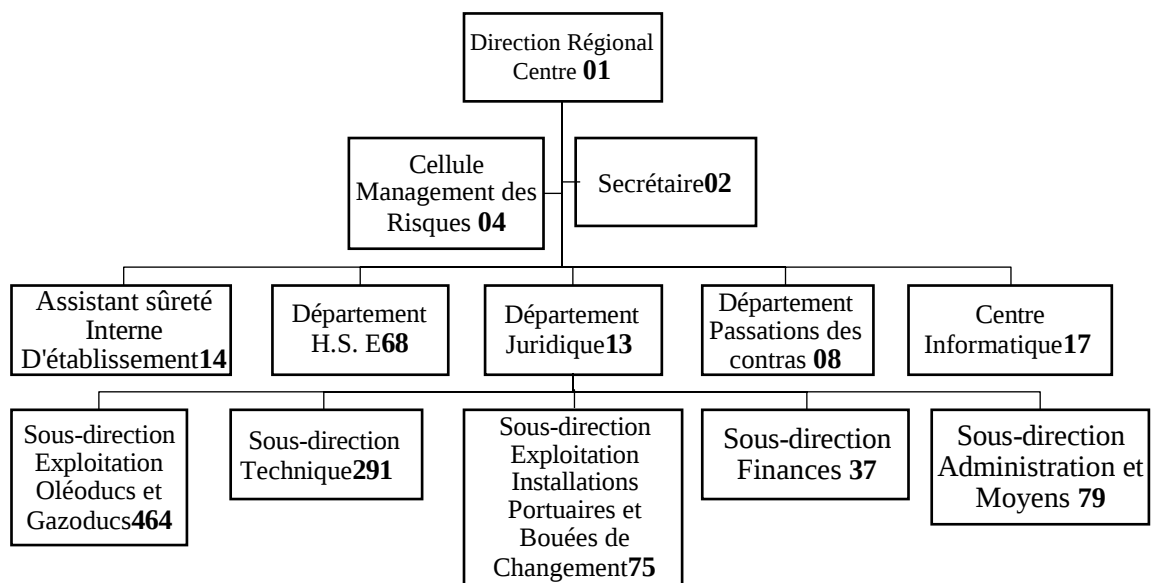
Un parc de stockage au niveau de la station de pompage de Beni Mansour a également été mis en service. Ces installations sont gérées par la Région Transport Centre au même titre que le Terminal d'Alger. Devenu vétuste, l'OG1 16" a été remplacé par une nouvelle canalisation inaugurée en 2005. Il s'agit du DOG1 d'un diamètre de 20".

En 1981, un gazoduc reliant Hassi R'Mel à Bordj Ménaïel – GG1 – a été mis en service. Ce gazoduc est d'une longueur de 437 Km et d'un diamètre de 42". Il approvisionne en gaz naturel toutes les villes et pôles industriels du centre du pays. Sa capacité de transport est de sept (07) milliards de M3 par an.

Un poste de chargement en mer, appelé aussi SPM – Single Point Mooring -, a été inauguré le 15 septembre 2005. Le poste offshore a pour mission de ravitailler et charger, même dans des conditions climatiques sévères, les pétroliers de 300 000 tonnes et plus. Un essai a été effectué avec succès en chargeant un pétrolier, le SKS Trinity, de 280 000 tonnes de condensât.

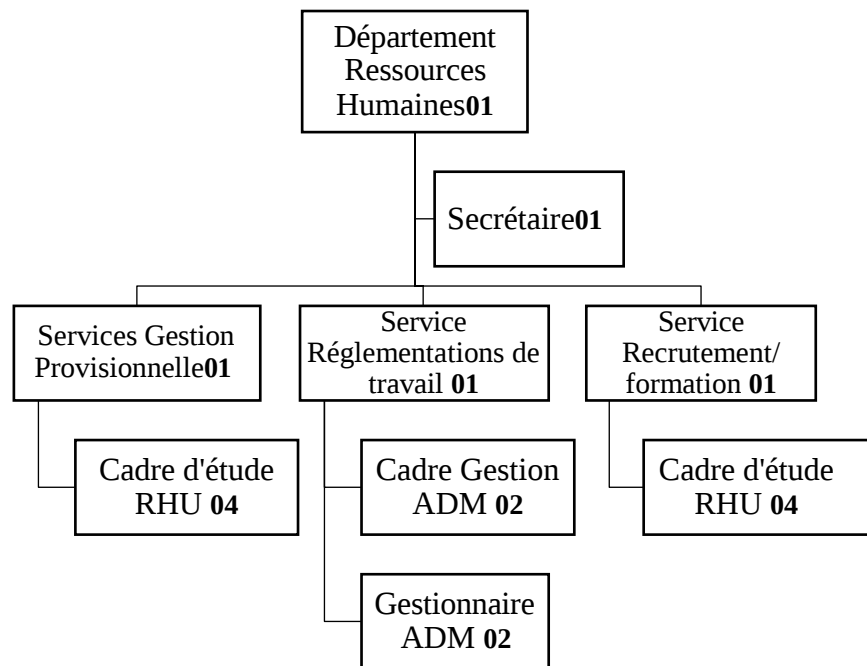
1.3. Organisation de l'entreprise

Figure n° 2 : Organigramme de la Direction Régional Centre



Source : Document interne de l'entreprise

Figure n° 3 : Organigramme du Département Ressources Humaines



Source : Document interne de l'entreprise

La direction régionale est organisée comme suit :

- Une Sous-direction Exploitation Oléoducs et Gazoducs.
- Une Sous-direction Finances.
- Une Sous-direction Administration et Moyens.
- Un Département H.S.E.
- Un Département Juridique.
- Un Département Passation des contrats.
- Une cellule Management des Risques.
- Un Assistant Sureté Interne d'Etablissement.

La Sous-direction Administration et Moyens est organisée comme suit :

- UN Département Ressources Humaines.
- Un Département Administration et Social.
- Un Département Moyens Généraux.

Le Département Ressources Humaines a pour missions essentielles :

- Elaborer et exécuter les plans annuels emploi et formation de la région.
- Participer au processus du recrutement et développer les compétences des ressources humaines dans le cadre du budget et en conformité avec la politique définie par la société.
- Assurer la gestion de carrière et la gestion prévisionnelle des effectifs.
- Veiller à l'application des textes législatifs réglementaires inhérents à la GRH.
- Assurer le déroulement des campagnes d'avancement.
- Veiller à l'encadrement et au suivi de l'action apprentissage et stages pratiques.
- Assurer le reporting régulier à la hiérarchie.

L'organisation de la Direction Régionale Centre (RTC) de la Division exploitation est définie comme suit :

- Une Sous-direction Exploitation Oléoducs et Gazoducs, composée de :
 - Un Département Exploitation Oléoducs.
 - Un département Exploitation Gazoducs.
- Une Sous-direction Exploitation des installations portuaires et Bouées de changement, composée de :
 - Un Département Exploitation de Installations portuaires et Bouées de Changement (SPM).
 - Un Département Suivi et Maintenance des installations.
- Une Sous-direction technique, composée de :
 - Un Département Maintenance.
 - Un Département Méthodes.
 - Un Département Maintenance Lignes et Bacs de stockage.
 - Un Département Protection Cathodique.
 - Un département Travaux Neufs.
 - Un Département Approvisionnement et Transport.
- Une Sous-direction finances, composée de :
 - Un Département Finances et comptabilité.
 - Un Département Budget et Contrôle de Gestion.
- Une Sous-direction Administration et Moyens, composée de :
 - Un Département Ressources Humaines.

- Un département Administration et social.
- Un Département Moyens Généraux.
- Un département H.S.E.
- Un Département Juridique.
- Un département passation des contrats.
- Un centre informatique.
- Une Cellule Management des Risques.
- Un Assistant Sureté Interne d'établissement.

Section 02 : Présentation de l'enquête de terrain

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. La démarche méthodologique

Toute recherche à caractère scientifique doit comporter l'utilisation d'une technique bien définie. Pour mener à bien notre recherche, nous avons utilisé la technique d'enquête par questionnaire. Cette technique a pour objectif de collecter des informations précises concernant l'impact de la formation sur la motivation et l'engagement des salariés de SONATRACH Bejaia. Cette méthode permet d'obtenir des données quantitatives tout en analysant les opinions et perceptions des salariés interrogés. Le choix de cette technique se justifie par sa capacité à fournir des résultats représentatifs de l'échantillon étudié.

Notre questionnaire est structuré autour de quatre parties principales :

- La première partie porte sur les caractéristiques personnelles des salariés et comprend quatre questions destinées à recueillir des informations générales sur les répondants.
- La deuxième partie traite de la formation au sein de l'entreprise.
- La troisième partie est consacrée à la motivation des salariés au travail.
- La quatrième partie étudie l'engagement organisationnel des salariés.

Le questionnaire comprend au total de trente (30) questions réparties comme suit :

- Les questions fermées : elles s'imposent aux répondants de choisir une réponse parmi plusieurs propositions prédéfinies.
- Les questions semi-ouvertes : elles combinent des réponses préétablies avec une option supplémentaire permettant au répondant d'ajouter une réponse personnelle.

2.2. Les objectifs de l'enquête

Cette enquête vise principalement à :

- Analyser l'importance de la formation dans le développement des compétences des salariés.
- Etudier l'influence de la formation sur la motivation au travail.
- Mesurer l'impact de la formation sur l'engagement organisationnel des salariés.
- Vérifier la relation existante entre la formation, la motivation et l'engagement des employés au sein de l'entreprise.

2.3. Le déroulement de l'enquête

L'enquête a été réalisée le 17 avril 2026 à travers la distribution des questionnaires auprès des salariés concernés. Chaque questionnaire comportait 30 questions et a été adressé à un échantillon composé de 55 employés. Les participants ont été sélectionnés parmi un ensemble de 200 individus appartenant à différentes catégories professionnelles, notamment les cadres, les agents de maîtrise et les employés d'exécution. Après une semaine, 49 questionnaires ont été récupérés, soit un taux de repense de 89%, ce qui renforce la crédibilité et la fiabilité des résultats obtenus dans le cadre de cette étude.

2.4. Les difficultés rencontrées

Lors de la réalisation de cette enquête, plusieurs difficultés ont été rencontrées. Parmi les principales contraintes figurent :

- La difficulté d'accès à certains salariés en raison de leurs obligations professionnelles.
- Le retard dans la récupération des questionnaires distribués.
- Le manque de disponibilité de certains répondants.
- Certaines limites liées à l'accès aux informations internes de l'entreprise.

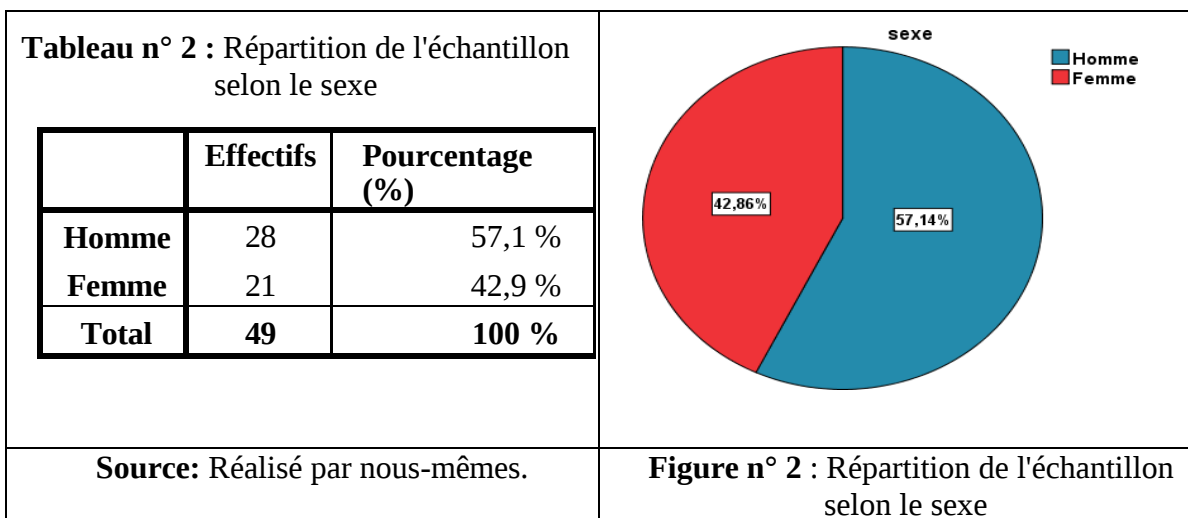
Malgré ces difficultés, l'enquête a permis de collecter des données importantes ayant contribué à l'analyse et à l'interprétation des résultats de cette recherche.

Section03 : Analyse et interprétation des résultats

A travers cette section, nous allons analyser et interpréter les résultats de notre questionnaire distribué aux salariés de SONATRACH à travers des tableaux répartis en cinq axes comme suit :

- Le premier axe porte sur les données personnelles.
- Le deuxième axe porte sur la formation.
- Le troisième axe concerne la motivation des salariés.
- Le quatrième axe concerne l'engagement organisationnel.
- Le cinquième axe porte sur les liens entre la formation et la motivation des salariés et leur engagement organisationnel.

Axe 01 : Les données personnelles



Les résultats indiquent que les hommes représentent la majorité de l'échantillon avec un effectif de 28 personnes, soit 57.1%, tandis que les femmes représentent 21 personnes, soit 42.9%. Cette répartition montre une légère dominance masculine au sein de l'échantillon.

Tableau n° 3 : La répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Effectifs	Pourcentage(%)
Moins de 25 ans	2	4,1 %
25 -35 ans	14	28,6 %
35 -45 ans	14	28,6 %
Plus de 45 ans	19	38,8 %
Total	49	100 %

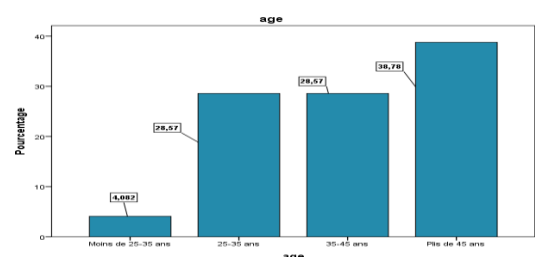


Figure n° 3 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

Les résultats montrent que la majorité des répondants ont plus de 45 ans avec 38.8%. Les catégories de 25 à 35 ans et de 35 à 45 ans représentent chacune 28.6% de l'échantillon, tandis que les moins de 25 ans sont les moins représentés avec 4.1%. Ainsi, l'échantillon est dominé par les personnes âgées de plus de 45 ans.

Tableau n° 4 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage (%)
1-5ans	7	14,3 %
5-10ans	18	36,7 %
10-15 ans	8	16,3 %
15-20 ans	8	16,3 %
Plusde20 ans	8	16,3 %

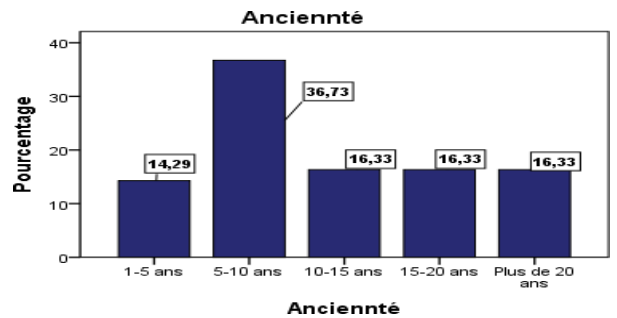


Figure n° 4 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Le tableau N° 4 montre que la majorité des répondants ont une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans avec 36.7%. Les catégories de 10 à 15 ans, 15 à 20 ans et plus de 20 ans représentent chacune 16.3%, tandis que les employés ayant entre 1 et 5 ans d'ancienneté représentent 14.3%. Ainsi, l'échantillon est principalement composé de salariés ayant une ancienneté de 5 à 10 ans.

Tableau n° 5 : La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles

CSP	Effectifs	Pourcentage(%)
Exécution	1	2,0 %
Maitrise	10	20,4 %
Cadre	38	77,6 %
Total	49	100 %

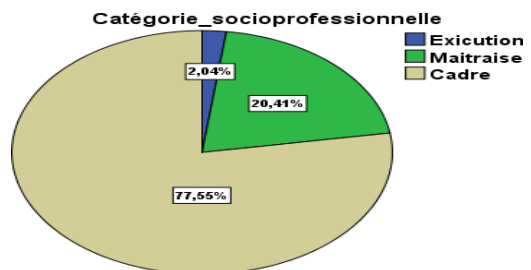


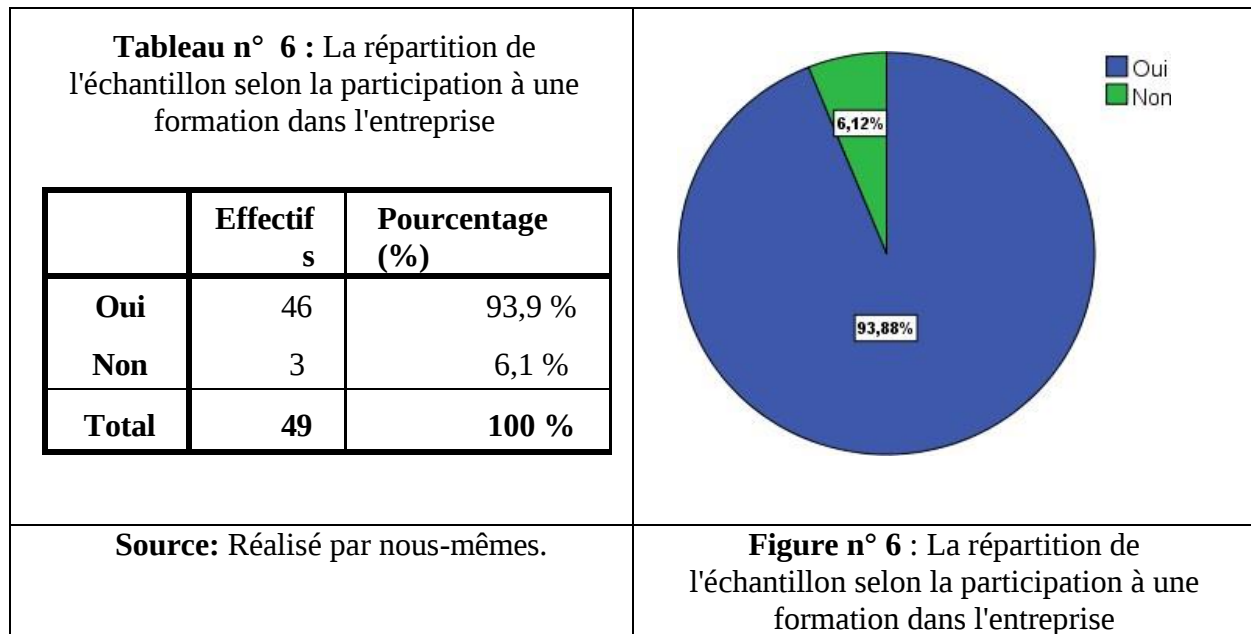
Figure 5 : La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les résultats montrent que la catégorie « Cadre » représente la grande majorité avec 38 individus, soit un taux de 77.6%. La catégorie « maitrise » occupe la deuxième position avec 10 individus, ce qui correspond à 20.4%. La catégorie « Exécution » est très faiblement

représentée avec un individu, soit 2% de l'effectif total.

Axe02 : La formation dans l'entreprise



Les résultats du tableau N° 6 montrent que la majorité des répondants, soit 46 salariés représentant 93,9% de l'effectif total, ont déjà participé à des formations au sein de l'entreprise. En revanche, seulement 3 salariés, soit 6,1%, déclarent ne pas avoir bénéficié de ces formations. Ces résultats traduisent l'importance accordée par l'entreprise à la formation de son personnel ainsi que le niveau élevé de participation des employés aux actions de formation organisées.

Tableau n° 7 : La répartition de l'échantillon selon la fréquence de bénéfice des formations dans l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage (%)
Jamais	3	6,1 %
Rarement	12	24,5 %
Parfois	26	53,1 %
Souvent	8	16,3 %
Total	49	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Le tableau N°7 montre que plus de la moitié des employés 53.1% bénéficient parfois des formations organisées par l'entreprise. En revanche, 24.5% y participent rarement, tandis que 16.3% en bénéficient souvent. Enfin, une faible proportion de salariés 6.1% ne participe jamais à la formation. Ces résultats indiquent que la formation existe dans l'entreprise, mais que son accès reste principalement occasionnel.

Tableau n° 8 : La répartition de l'échantillon selon leur perception de l'adaptation des formations à leur poste

	Effectifs	Pourcentage (%)
Peu	7	14,3 %
Moyennement	19	38,8 %
Beaucoup	23	46,9 %
Total	49	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes.

D'après les données recueillies, 46,9% des répondants estiment que les formations sont beaucoup adaptées à leur poste de travail, alors que 38.8% considèrent qu'elles sont moyennement adaptées. Une minorité de 14.3% pense que ces formations sont peu adaptées. Ces résultats montrent que la majorité des employés perçoivent une certaine cohérence entre les exigences de leurs fonctions professionnelles.

Tableau n° 9 : La répartition de l'échantillon selon l'amélioration de leurs compétences

	Effectifs	Pourcentage (%)
Peu	3	6,1 %
Moyennement	19	38,8 %
Beaucoup	27	55,1 %
Total	49	100 %

Source : réalisé par nous-mêmes.

Les résultats révèlent que 55.1% des salariés considèrent que les formations ont beaucoup contribué à l'amélioration de leurs compétences professionnelles. Par ailleurs, 38.8% jugent cette amélioration moyenne, tandis que seulement 6,1% estiment qu'elle est faible. Cela démontre que la formation a un rôle important dans le développement des compétences des employés.

Tableau n° 10 : La répartition de l'échantillon selon le nombre de formations suivies depuis leur entrée dans l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage(%)
Une formation	5	10,2 %
Deux formations	11	22,4 %
Plus de deux formations	33	67,3 %
Total	49	100 %

Source : Réaliser par nous-mêmes.

Les données indiquent que 67.3% des employés ont suivi plus de deux formations depuis leur intégration dans l'entreprise. En outre, 22.4% ont participé à deux formations, alors que 10.2% n'ont suivi qu'une seule formation. Ces résultats témoignent d'un investissement important de l'entreprise dans le développement continu des compétences de ses employés.

Tableau n° 11 : La répartition de l'échantillon selon le type de formation

Types de formation	Réponses		Pourcentage e d'observatio ns
	Effectifs	Pourcentage (%)	
Formations de perfectionnement	36	41,9%	76,6%
Formations d'intégration	6	7,0%	12,8%
Formations HSE	19	22,1%	40,4%
Parcours de formations	15	17,4%	31,9%
Formations managériales	6	7,0%	12,8%
Autres formations	4	4,7%	8,5%
Total	86	100,0%	183,0%

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les résultats montrent que les formations de perfectionnement représentent le type de formation le plus fréquent avec 76.6% des observations. Elle est suivie par les formations HSE avec 40.4%, puis les parcours de formation avec 31.9%. Les formations managériales enregistrent un taux de 12.8%, tandis que les autres formations représentent seulement 8.5%. Ces résultats montrent que l'entreprise accorde une importance particulière au perfectionnement professionnel et à la sécurité au travail.

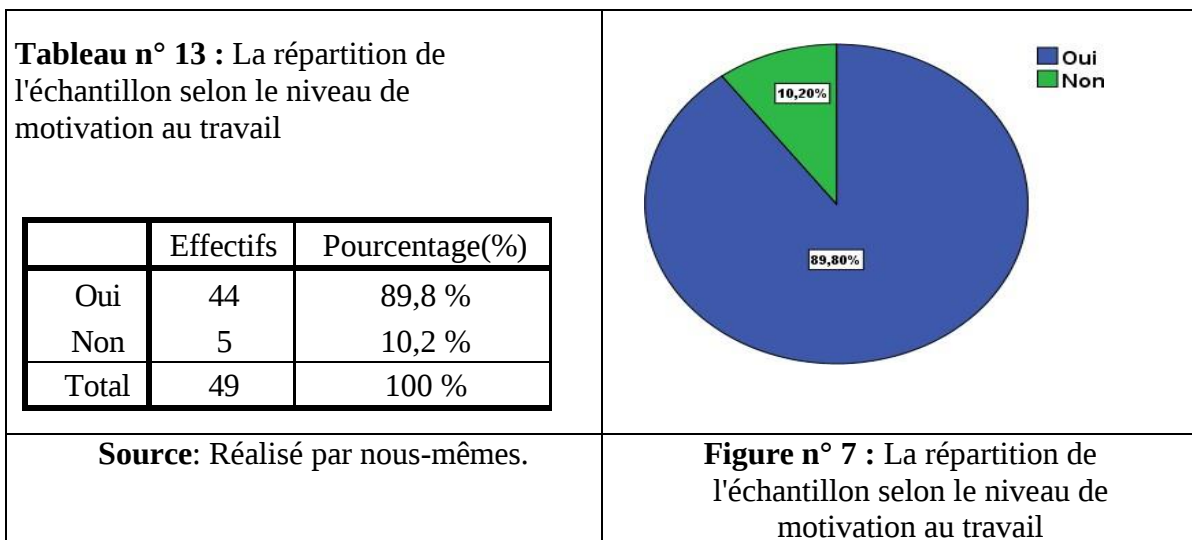
Tableau n° 12 : La répartition de l'échantillon selon la politique de formation adaptée par l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage (%)
Peu efficace	10	20,4 %
Efficace	34	69,4 %
Très efficace	5	10,2 %
Total	49	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les résultats révèlent que 69.4% des répondants jugent la politique de formation de l'entreprise efficace. Par ailleurs, 20.4% la considèrent peu efficace, tandis que 10.2% estiment qu'elle est très efficace. Ces données montrent que la majorité des employés ont une perception positive de la politique de formation mise en place par l'entreprise.

Axe 03 : La motivation des salariés



Les résultats montrent que la majorité des salariés interrogés sont motivés dans leur travail. En effet, 44 employés sur total de 49 ont répondu par « oui », soit de 89.8%, tandis que seulement 5 employés, représentant 10.2%, ont déclaré ne pas être motivés. Ces résultats montrent que l'entreprise dispose d'un climat professionnel favorable qui encourage les travailleurs à accomplir leurs tâches avec motivation.

Tableau n° 14 : La perception des salariés sur l'impact de la formation sur la motivation au travail

	Effectifs	Pourcentage(%)
Pas du tout	2	4,1 %
Peu	6	12,2 %
Moyennement	24	49,0 %
Beaucoup	17	34,7 %
Total	49	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les données indiquent que la plupart des salariés estiment que la formation exerce un impact positif sur leur motivation.

En effet, 49% estiment que la formation influence « moyennement » leur motivation, tandis que 34.7% considèrent que son impact est « important ». Par ailleurs, 12.2% pensent que la formation a peu d'influence sur leur motivation et seulement 4.1% déclarent qu'elle n'a aucun impact. On peut conclure que la formation professionnelle joue un rôle essentiel dans le développement de la motivation des employés.

Tableau n° 15 : La répartition de l'échantillon selon la préférence du mode de travail

	Effectifs	Pourcentage (%)
En équipe	10	20,4 %
Individuellement	9	18,4 %
Les deux	30	61,2 %
Total	49	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les résultats du tableau N° 15 montrent que la majorité des salariés préfèrent combiner le travail individuel et le travail en équipe. Cette catégorie représente 61.2% de l'échantillon avec 30 salariés alors que 20.4% préfèrent le travail en équipe et 18.4% favorisent le travail individuel. Ces résultats démontrent que les employés apprécient la complémentarité entre autonomie et collaboration.

Tableau n° 16 : La répartition de l'échantillon selon l'influence de la formation sur l'envie de progresser dans l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	49	100 %
Non	00	00 %
Total	49	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Selon les résultats, la totalité des salariés interrogés, soit 100%, affirment que la formation influence leur envie de progresser dans l'entreprise. Ce résultat confirme l'importance de la formation comme facteur de motivation et de développement professionnel.

Tableau n° 17 : La répartition de l'échantillon selon l'origine de la motivation des salariés

	Effectifs	Pourcentage(%)
De la direction	7	14,3 %
Des employés eux-mêmes	3	6,1 %
Des deux	39	79,6 %
Total	49	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les résultats montrent que la majorité des salariés considèrent que leur motivation provient à la fois de la direction et d'eux-mêmes. Cette catégorie représente 79.6% avec 39 salariés. Et 14.3% estiment que leur motivation provient de la direction, et 6.1% pensent qu'elle dépend uniquement d'eux-mêmes. Ces résultats indiquent que la motivation au travail résulte d'un effort commun entre l'entreprise et les salariés. La direction joue un rôle important à travers les encouragements, les récompenses et les bonnes conditions de travail, alors que les employés participent également à leur propre motivation.

Tableau n° 18 : La répartition de l'échantillon selon l'impact de la formation sur la satisfaction au travail

	Effectifs	Pourcentage (%)
Pas du tout	1	2,0 %
Peu	3	6,1 %
Moyennement	28	57,1 %
Beaucoup	17	34,7 %
Total	49	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les résultats illustrés dans le tableau 18 montrent que la formation influence positivement la satisfaction au travail. En effet, 57,1% des répondants considèrent que son impact est moyen, et 34.7% estiment qu'il est important. Par ailleurs, 6.1% pensent qu'il est faible alors que 2% déclarent qu'il n'existe aucun impact. Ces résultats démontrent que la formation contribue à améliorer le sentiment de satisfaction des employés, grâce au développement des compétences, à l'amélioration des performances et à une meilleure intégration dans le milieu du travail.

Tableau n° 19 : La répartition de l'échantillon selon le niveau de satisfaction au travail

	Effectifs	Pourcentage (%)
Très insatisfait	1	2,0 %
Insatisfait	1	2,0 %
Neutre	10	20,4 %
Satisfait	35	71,4 %
Très satisfait	2	4,1 %
Total	49	100 %

Source: Réalisé par nous-mêmes.

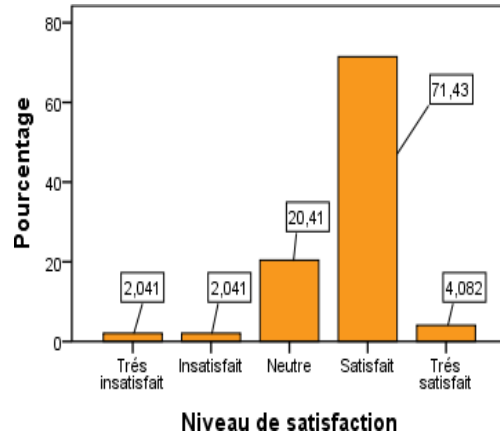


Figure n° 8 : La répartition de l'échantillon selon le niveau de satisfaction au travail

La majorité des salariés se déclarent satisfaits de leur travail avec 71.4%, et 4.1% sont très satisfaits. En revanche, 20.4% ont une position neutre, tandis qu'un faible pourcentage de salariés se déclare insatisfait ou très insatisfait avec 2% pour chaque catégorie. Ces résultats traduisent un niveau de satisfaction élevé au sein de l'entreprise. Cela peut être expliqué par les bonnes relations professionnelles, les conditions de travail favorables ainsi que les opportunités offertes pour évoluer et développer leurs compétences.

Tableau n° 20 : La répartition de l'échantillon selon la principale source de motivation

	Effectifs	Pourcentage:
Rémunération	33	25,0 %
Formation	22	16,7 %
Reconnaissance	22	16,7 %
Condition de travail	26	19,7 %
Évolution de carrière	26	19,7 %
Autre	3	2,3 %
Total	132	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les données du tableau N° 20 indiquent que la rémunération représente la principale source de motivation des salariés avec 25%. Les conditions de travail et l'évolution de carrière occupent la deuxième position avec 19.7% chacune. La formation et la reconnaissance représentent chacune 16.7% des réponses, tandis que les autres facteurs ne représentent que 2.3%. Ces résultats montrent que les salariés accordent une grande importance aux avantages financiers, mais également aux possibilités d'évolution professionnelle et à un environnement de travail favorable. Cela confirme que la motivation dépend à la fois des facteurs matériels et psychologiques.

Tableau n° 21 : La répartition de l'échantillon selon la formation dans l'atteinte des objectifs professionnels

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	40	81,6 %
Non	9	18,4 %
Total	49	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les résultats montrent que 81.6% des salariés considèrent que la formation les aide à atteindre leurs objectifs professionnels, contre 18.4% qui pensent le contraire. Ces données démontrent que la formation constitue un outil important pour améliorer les compétences des employés et renforcer leur efficacité.

Tableau n° 22 : La répartition de l'échantillon selon l'avis sur la formation comme facteur de motivation

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	42	85,7 %
Non	7	14,3 %
Total	49	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les résultats montrent que la majorité des répondants, 42 individus représentant 85.7%, considèrent que la formation constitue un élément important de motivation au travail. Et 7 répondants soit 14.3%, estiment que la formation n'a pas d'impact sur leur motivation. Ces résultats indiquent que la formation joue un rôle essentiel dans le renforcement de la motivation des salariés.

Axe 04 : L'engagement organisationnel

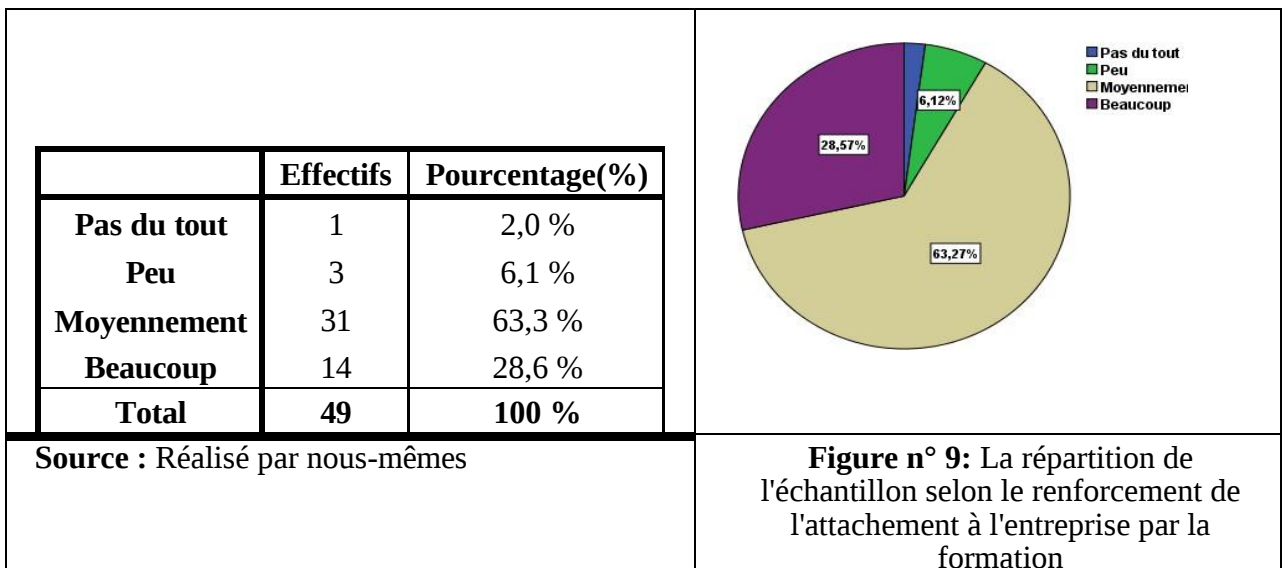
Tableau n° 23 : La répartition de l'échantillon selon l'engagement déclaré dans le travail

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	49	100 %
Non	00	00 %
Total	49	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes

Les données du tableau N° 23 indiquant que la totalité des répondants déclarent être engagés dans leur travail. Ce résultat traduit un niveau très élevé d'engagement organisationnel au sein de l'entreprise. Cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs, notamment l'existence d'un environnement favorable, la valorisation des employés ainsi que les efforts de l'entreprise en matière de formation et de développement des compétences.

Tableau n° 24 : La répartition de l'échantillon selon le renforcement de l'attachement à l'entreprise par la formation



Les résultats révèlent que 63,3% des répondants estiment que la formation renforce moyennement leur attachement à l'entreprise, tandis que 28,6% concèdent que cet attachement est fortement renforcé. En revanche, 6,1% déclarent un faible impact et seulement 2% pensent que la formation n'a aucun effet sur leur attachement à l'entreprise. Ces données montrent que la formation joue un rôle positif dans le développement de l'attachement organisationnel.

En offrant des opportunités d'apprentissage et d'évolution professionnelle, l'entreprise favorise la reconnaissance et de valorisation chez les employés, ce qui renforce leur lien avec l'organisation.

Tableau n° 25 : La répartition de l'échantillon selon l'implication au travail après une formation

	Effectifs	Pourcentage(%)
Oui	44	89,8 %
Non	5	10,2 %
Total	49	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes

Les résultats du tableau N° 25 montrent que la grande majorité des répondants, soit 89,8%, affirment que la formation a contribué à améliorer leur implication au travail, contre seulement 10,2% qui estiment le contraire. Ces résultats indiquent que la formation joue un rôle important dans le renforcement de l'implication professionnel des employés. En effet, les compétences acquises ainsi que les connaissances développées à travers la formation semblent favoriser une meilleure motivation et une participation plus active au sien de l'entreprise.

Tableau n° 26 : La répartition de l'échantillon selon l'encouragement à rester dans l'entreprise suite à une formation

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	35	71,4 %
Non	14	28,6 %
Total	49	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les résultats illustrés dans le tableau N° 26 montrent que la grande majorité des répondants, soit 71,4%, affirment que la formation a contribué à améliorer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et de rester plus longtemps dans celle-ci, contre 28,2% qui estiment le contraire. Ces résultats indiquent que la formation joue un rôle important dans le renforcement de l'attachement professionnel des employés. En effet, les compétences acquises ainsi que les connaissances développées à travers la formation semblent favoriser une meilleure motivation et une participation plus active au sien de l'entreprise.

Tableau n° 27: La répartition de l'échantillon selon l'amélioration de la relation avec les collègues à la formation

	Effectifs	Pourcentage(%)
Pas du tout	5	10,2 %
Peu	7	14,3 %
Moyennement	22	44,9 %
Beaucoup	15	30,6 %
Total	49	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les données du tableau N° 27 révèlent que 44,9% des répondants considèrent que la formation améliore moyennement les relations avec les collègues, tandis que 30,6% estiment qu'elle les améliore beaucoup. En revanche, 14,3% jugent cette amélioration faible et 10,2% déclarant qu'il n'y a aucune amélioration.

Ces résultats montrent que la formation favorise globalement les relations professionnelles et le travail en équipe. En effet, les formations permettent souvent de développer la communication, la coopération et les échanges entre collègues, ce qui contribue à instaurer un climat de travail plus favorable.

Tableau n° 28 : La répartition de l'échantillon selon le renforcement du sentiment d'appartenance par la formation

	Effectifs	Pourcentage(%)
Pas du tout	1	2,0 %
Peu	5	10,2 %
Moyennement	29	59,2 %
Beaucoup	14	28,6 %
Total	49	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les résultats indiquent que 59,2% des répondants estiment que la formation renforce moyennement leur sentiment d'appartenance à l'entreprise, alors que 28,6% considèrent que ce renforcement est important. Par ailleurs, 10,2% déclarent que l'effet est faible et seulement 2% pensent qu'il est inexistant. Ces données montrent que la formation participe au développement du sentiment d'appartenance organisationnel. En valorisant les employés et en leur permettant de développer leurs compétences, l'entreprise favorise leur intégration et leur attachement à l'organisation.

Tableau n° 29 : la répartition de l'échantillon selon la disposition à fournir plus d'efforts après une formation

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	45	91,8 %
Non	4	8,2 %
Total	49	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les résultats montrent que la majorité des répondants, soit 45 employés représentant 91.8%, déclarent être disposés à fournir davantage d'efforts après avoir bénéficié d'une formation. Et seulement 4 employés, soit 8.2%, ont répondu négativement. Ces résultats indiquent que la formation joue un rôle important dans l'amélioration de la motivation et de l'implication des salariés au travail.

Tableau n° 30 : la répartition de l'échantillon selon l'avis sur le rôle de la formation dans le renforcement de l'engagement organisationnel

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	45	91,8 %
Non	4	8,2 %
Total	49	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes.

D'après les données présentées dans le tableau N° 30, 45 individus, soit 91.8%, estiment que la formation contribue au renforcement de l'engagement organisationnel, et que 4 répondants, représentant 8.2%, ne partagent pas cet avis. Cela montre que la formation est perçue comme un facteur essentiel favorisant l'attachement des employés à leur organisation et leur implication dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Tableau n° 31: la répartition de l'échantillon selon l'effet de la participation aux décisions sur l'engagement organisationnel

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	46	93,9 %
Non	3	6,1 %
Total	49	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les résultats révèlent que 46 répondants, soit 93.9%, considèrent que la participation aux décisions influence positivement l'engagement organisationnel. A l'inverse, 3 personnes, représentant 6.1%, pensent le contraire. Ces résultats démontrent que l'implication des salariés dans la prise de décision renforce leur sentiment d'appartenance ainsi que leur engagement envers l'organisation.

Axe 05: liens entre la formation et la motivation des salariés et leur engagement organisationnel

Tableau n° 32 : la relation entre la formation bénéficié et la motivation des salariés

		Motivation au travail		Total
		Oui	Non	
Avoir bénéficié d'une formation	Oui	41	5	46
	Non	3	0	3
Total		44	5	49

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Le tableau N° 32 montre que parmi les salariés ayant bénéficié d'une formation, la majorité (41 salariés) déclarent être motivés, contre seulement 5 qui ne le sont pas. En revanche, parmi les salariés n'ayant pas suivi de formation, 3 déclarent être motivé. Ces résultats indiquent que la formation joue un rôle positif dans l'amélioration de la motivation des salariés au sein de l'entreprise.

Tableau n° 33 : Relation entre la formation et le niveau de satisfaction des salariés

		Niveau de satisfaction					Total
		Très insatisfait	Insatisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait	
Avoir bénéficié d'une formation	Oui	1	1	10	32	2	46
	Non	0	0	0	3	0	3
Total		1	1	10	35	2	49

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les résultats du tableau n° 33 montrent que la majorité des salariés ayant bénéficié d'une formation se déclarent satisfaits (32 salariés). Très peu de salariés expriment une insatisfaction. De plus, les salariés n'ayant pas suivi de formation se déclarent également satisfaits, mais leur nombre reste faible. Cela permet de conclure que, globalement, la formation contribue à renforcer la satisfaction des salariés dans leur travail.

Tableau n° 34 : Relation entre la formation et l'engagement des salariés

		L'engagement		Total
		Oui	Non	
Avoir bénéficié d'une formation	Oui	46	00	46
	Non	3	00	3
Total		49	00	49

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Le tableau n° 34 indique que tous les salariés ayant bénéficié d'une formation déclarent être engagés dans leur travail (46 salariés). Les salariés n'ayant pas suivi de formation montrent également un engagement, mais leur effectif reste très faible. Ces résultats mettent en évidence l'existence d'une relation positive entre la formation et l'engagement des salariés dans leur l'entreprise.

Tableau n° 35 : Relation entre la formation et le sentiment d'attachement des salariés envers l'entreprise

		Sentiment d'attachement				Total
		Pas du tout	Peu	Moyennement	Beaucoup	
Avoir bénéficié d'une formation	Oui	0	3	29	14	46
	Non	1	0	2	0	3
Total		1	3	31	14	49

Source : Réalisé par nous-mêmes.

D'après le tableau n° 35, la majorité des salariés ayant bénéficié de formations ressentent un attachement moyen ou important envers l'entreprise, avec 29 salariés ayant répondu « Moyennement » et 14« Beaucoup ». En revanche, aucun salarié n'a répondu par « Pas du tout ». Cela montre que la formation contribue au renforcement du sentiment d'appartenance et de l'attachement des salariés à leur entreprise.

Conclusion

A travers cette étude empirique réalisée au sein de SONATRACH, nous avons tenté d'analyser l'impact de la formation sur la motivation et l'engagement organisationnel des salariés. L'analyse des données recueillies à partir du questionnaire distribué aux employés a permis d'obtenir des résultats importants répondant à la problématique de notre recherche. Les résultats obtenus montrent que la formation occupe une place essentielle dans la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise. La majorité des salariés interrogés ont affirmé avoir bénéficié de plusieurs formations adaptées à leurs postes de travail et ont reconnu leur contribution dans l'amélioration de leurs compétences professionnelles. Ces résultats traduisent l'importance accordée par l'entreprise au développement du capital humain et à l'amélioration continue des performances des employés. Ces conclusions nous permettent, de ce fait, de confirmer notre première hypothèse formulée à l'entame de notre recherche.

Les résultats de l'enquête permettant également de conclure que la formation exerce une influence positive aussi bien sur la motivation que sur l'engagement organisationnel des salariés. Les résultats obtenus permettent de confirmer notre deuxième hypothèse. En effet, la majorité des répondants considèrent que la formation améliore leur motivation, leur satisfaction au travail, leur envie de progresser ainsi que leur capacité à atteindre leurs objectifs professionnels. Les salariés interrogés estiment également que la formation constitue un facteur important de motivation au sein de l'entreprise.

La formation professionnelle renforce l'engagement organisationnel des salariés. Les résultats de l'étude confirment également cette hypothèse. Les données recueillies montrent que la formation favorise l'implication des salariés, renforce leur sentiment d'appartenance, améliore leurs relations professionnelles et encourage leur volonté de fournir davantage d'efforts au travail. De plus, une grande majorité des employés considère que la formation contribue directement au renforcement de leur engagement envers l'entreprise. Ainsi, cette étude met en évidence que la formation représente non seulement un moyen de développement des compétences, mais également un outil stratégique permettant d'améliorer la motivation des salariés et de renforcer leur engagement organisationnel. Par conséquent, il apparaît nécessaire pour l'entreprise de poursuivre ses efforts en matière de formation continue afin de répondre aux besoins des employés et d'assurer une meilleure performance organisationnelle.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Au terme de cette étude portant sur l'impact de la formation sur la motivation et l'engagement organisationnel des salariés au sein de SONATRACH, il apparaît clairement que la formation constitue un levier essentiel dans le développement des ressources humaines et dans l'amélioration des performances organisationnelles. A travers cette recherche réalisée au niveau de la direction régionale de Bejaia, nous avons tenté d'analyser la manière dont les actions de formation influencent le comportement des salariés, leur motivation ainsi que leur attachement à l'entreprise.

L'analyse théorique a permis de mettre en évidence l'importance de la formation dans l'acquisition des compétences, l'adaptation aux évolutions professionnelles et le développement des capacités individuelles. Elle a également montré que la motivation et l'engagement organisationnel représentent des facteurs fondamentaux pour assurer l'efficacité, la stabilité et la compétitivité de l'entreprise. En effet, un salarié motivé et engagé contribue davantage à l'atteinte des objectifs organisationnels et participe activement à la réussite de son entreprise.

L'étude pratique réalisée à l'aide d'un questionnaire administré auprès des salariés de l'entreprise a permis d'obtenir des résultats significatifs. Les données recueillies montrent que la majorité des employés ont bénéficié de plusieurs formations et considèrent que celles-ci sont adaptées à leurs postes de travail. Les répondants estiment également que la formation contribue à l'amélioration de leurs compétences professionnelles, au développement de leur motivation et à l'augmentation de leur satisfaction au travail. Les résultats de l'enquête révèlent aussi que la formation influence positivement l'engagement organisationnel. En effet une grande partie des salariés interrogés affirme que les actions de formation renforcent leur implication au travail, leur sentiment d'appartenance ainsi que leur volonté de fournir davantage d'efforts au sein de l'entreprise. La participation aux décisions, les opportunités d'évolution professionnelle et les conditions de travail favorables apparaissent également comme des éléments importants dans le renforcement de cet engagement. Ainsi, les hypothèses formulées dans cette recherche peuvent être confirmées, dans la mesure où les résultats démontrent l'existence d'une relation positive entre la formation, la motivation et l'engagement organisationnel des salariés.

La formation ne représente donc pas uniquement un moyen de perfectionnement technique, mais également un outil stratégique permettant de valoriser le capital humain et de renforcer la performance globale de l'organisation. Cependant, malgré les résultats positifs obtenus, certaines limites peuvent être relevées, notamment la taille réduite de l'échantillon et le fait que l'étude ait été réalisée dans une seule entreprise. Ces limites ouvrent la voie à de futures recherches qui pourraient être menées sur un échantillon plus large ou dans différents secteurs d'activité afin d'obtenir des résultats plus généralisables. En conclusion, cette étude confirme que la formation joue un rôle déterminant dans le développement des compétences, l'amélioration de la motivation et le renforcement de l'engagement organisationnel des salariés. Il est donc nécessaire pour les entreprises d'accorder une importance particulière à la mise en place de politiques de formation continues, adaptées aux besoins des employés à taux exigences de l'environnement professionnel moderne.

Références Bibliographiques

Références bibliographiques

1. CITEAU P. (1997), « gestion des ressources humaines », 2ème édition, édition Armand colin, paris. p85.
2. LOUCHE C (2007), « Psychologie social des organisations »,2ème édition, Armand colin, paris, p28.
3. SEKIOU et autres (2001), « la gestion des ressources humaines », 2ème édition de Boeck université, Montréal, P. 336.
4. TESSIER M J (2003), «GRH destinée aux entreprises de technologies de l’information », édition Carole pageau, P.90.
5. DIMITRI W. (2003), « les ressources humaines »,2ème édition organisation, Paris, p140.
8. VALIEZ C. (2002), « Fonction Formation »,2ème édition, nouvelle mise en page, Edition d’organisation, p34.
9. MEIGNANT A-DIMITRI W, ressources humaines - d’organisation »,3ème édition, paris 2001.p433.
10. MAHEH B, « dictionnaire de gestion », édition ECONOMICA,1998, paris, p280.
11. WEISS D, « ressource humaine », édition d’organisation, 2ème édition, 1999, paris, p 349.
12. BRUN J-P, lare connaissance au travail », volume, n°12, automne2008.
13. ROUSSEL P, « la motivation au travail-concepts et théories, Ed.EMS, paris, 2001, p3-4.
14. BIOSVERT D, « l’autonomie d’équipe d’intervention communautaire », presse de l’université du Québec.2000, p141.
15. FABIEN F (2003), « la motivation », Dunod, paris, pages 87.
16. Cours : les fiches outils de Master Management des Ressources Humaines de l’IAE de Toulouse, page 2

17. ADAMS 1. STACY. (1963). «Toward an Understanding of Inequity ». Journal of Abnormal Psychology, Vol.67, n°7,P.422-436.
18. FESTINGER, Leon (1957). A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford (California): Stanford University Press, p.1-191.
19. Cité par DECARIE, Marie-C. Etude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs, mémoire université Montréal, Mai, 2010 p7.
20. LAPIERRE et Isabelle, « Les type d'engagement organisationnel en relation avec le stress au travail, et ressource humaine »,2016, Engagement organisationnel : l'influence des comportements de travail d'équipe. Mémoire Faculté des arts et des sciences, université Montréal, 2008.p14.
21. John P. Meyer, Natalie J, Allen, op-cit, 1991, P69.
22. Charles G and Mark D, «predictors of Job Satisfaction and Organisationnal Commitment in human Service Organisations», Administrative Science Quarterly, Vol,32, No.1 (Mar, 1988), P67
23. ARDIANSYAH A, « Impact of Affective Commitments with Employee Performance Moderated Organization Citizenship behavior, Advances in Social Science, Education and Humanities research (ASSEHR)
24. Caryl E. Rusbul, Dan F, A Longitudinal Test of the Model: The Impact of Job Satisfaction, Job commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, alternatives, and Investments 1983, p436-437.
25. Randall B. Dunham, Jean A. Grube, and Maria B. Castaneda, « Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition », Journal of Applied Psychology 1994, Vol. 108. No.2, p184.
26. LAPIERRE, Isabelle. Engagement organisationnel : l' ; influence des comportements de travail d' ; équipe. Mémoire Faculté des arts et des sciences, université Montréal, 2008.p14.

Annexes

Questionnaire

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion
Option : Management des Ressources Humaines

Enquête sur l'impact de la formation sur la motivation et l'engagement des salariés

Entreprise : SONATRACH– Bejaïa

Cette enquête est réalisée dans le cadre d'un mémoire de master en management des ressources humaines et s'adresse aux employés de l'entreprise SONATRACH. Elle vise à analyser l'impact de la formation sur la motivation et l'engagement au travail. Les informations collectées serviront uniquement à des fins scientifiques et toutes les réponses fournies resteront strictement confidentielles et seront exploitées de manière anonyme.

Merci beaucoup pour votre collaboration

Partie I : Informations générales

1. Sexe :

Homme ☐ Femme ☐

2. Age :

Moins de 25 ans ☐ 25-35 ans ☐ 35-45 ans ☐ Plus de 45 ans ☐

3. Ancienneté :

1-5 ans ☐ 5-10 ans ☐ 10-15 ans ☐ 15-20 ans ☐ plus de 20 ans ☐

4. Catégorie socioprofessionnelle :

Exécution ☐ maîtrise ☐ Cadre ☐

Partie II : La formation dans l'entreprise

1. Avez-vous déjà bénéficié d'une formation dans votre entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

2. Si oui, à quelle fréquence ?

Rarement ☐ Parfois ☐ Souvent ☐

3. Les formations proposées sont-elles adaptées à votre poste ?

Pas du tout ☐ Peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐

4. La formation vous permet-elle d'améliorer vos compétences ?

Pas du tout ☐ Peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐

5. De combien de formation savez-vous bénéficié depuis votre entrée à l'entreprise ?

Une formation ☐ Deux formations ☐ Plus de deux formations ☐

6. Quel type de la formation avez-vous suivi ?

Formation de perfectionnement ☐ Formation d'intégration ☐ Formation HSE ☐

Parcours de formation ☐ Formation managériale ☐ Autre formation ☐

Préciser :.....

7. Comment jugez-vous la politique de formation adaptée par votre entreprise ?

Peu efficace ☐ Efficace ☐ Très efficace ☐

Partie III : La motivation des salariés

1. Etes-vous motivé dans votre travail ?

Oui ☐ Non ☐

2. La formation augmente-t-elle votre motivation au travail ?

Pas du tout ☐ Peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐

3. Préférez-vous travailler :

En équipe ☐ Individuellement ☐ Les deux ☐

4. La formation vous donne-t-elle envie de progresser dans l'entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

5. Selon vous, la motivation doit venir :

De la direction ☐ Des employés eux-mêmes ☐ Des deux ☐

6. La formation augmente votre satisfaction au travail ?

Pas du tout ☐ Peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐

7. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de votre travail ?

Très insatisfait ☐ Insatisfait ☐ Neutre ☐ Satisfait ☐ Très satisfait ☐

8. Quelle est votre principale source de motivation ?

Rémunération ☐ formation ☐ Reconnaissance ☐ Condition de travail ☐

Évolution de carrière ☐ Autre ☐

9. La formation vous aide-t-elle à atteindre vos objectifs professionnels ?

Oui ☐ Non ☐

10. Est-ce que vous voyez que la formation est un facteur de motivation pour les salariés de l'entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

Partie IV : L'engagement des salariés

1. Etes-vous engagé dans votre travail ?
Oui ☐ Non ☐
2. La formation renforce-t-elle votre attachement à l'entreprise ?
Pas du tout ☐ Peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐
3. Après une formation, êtes-vous plus impliqué dans votre travail ?
Oui ☐ Non ☐
4. La formation vous encourage-t-elle à rester dans l'entreprise ?
Oui ☐ Non ☐
5. La formation améliore-t-elle votre relation avec vos collègues ?
Pas du tout ☐ Peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐
6. La formation renforce-t-elle votre sentiment d'appartenance ?
Pas du tout ☐ Peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐
7. Etes vous prêt à fournir plus d'efforts après une formation ?
Oui ☐ Non ☐
8. Selon vous, la formation peut-elle renforcer l'engagement organisationnel des salariés ?
Oui ☐ Non ☐
9. La participation aux décisions de l'entreprise augment-t-elle l'engagement organisationnel ?
Oui ☐ Non ☐

Merci beaucoup pour votre collaboration

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Les objectifs liés aux salariés et les objectifs liés à l'organisation	6
Tableau n° 2 : Répartition de l'échantillon selon le sexe	39
Tableau n° 3 : La répartition de l'échantillon selon l'âge	39
Tableau n° 4 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	40
Tableau n° 5 : La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles	40
Tableau n° 7 : La répartition de l'échantillon selon la fréquence de bénéfice des formations dans l'entreprise.....	42
Tableau n° 6 : La répartition de l'échantillon selon la participation à une formation dans l'entreprise.....	42
Tableau n° 8 : La répartition de l'échantillon selon leur perception de l'adaptation des formations à leur poste.....	43
Tableau n° 9 : La répartition de l'échantillon selon l'amélioration de leurs compétences	43
Tableau n° 10 : La répartition de l'échantillon selon le nombre de formations suivies depuis leur entrée dans l'entreprise	43
Tableau n° 11 : La répartition de l'échantillon selon le type de formation	44
Tableau n° 12 : La répartition de l'échantillon selon la politique de formation adaptée par l'entreprise.....	44
Tableau n° 14 : La perception des salariés sur l'impact de la formation sur la motivation au travail	45
Tableau n° 13 : La répartition de l'échantillon selon le niveau de motivation au travail	45
Tableau n° 15 : La répartition de l'échantillon selon la préférence du mode de travail.....	46
Tableau n° 16 : La répartition de l'échantillon selon l'influence de la formation sur l'envie de progresser dans l'entreprise.....	46
Tableau n° 17 : La répartition de l'échantillon selon l'origine de la motivation des salariés	47
Tableau n° 18 : La répartition de l'échantillon selon l'impact de la formation sur la satisfaction au travail	47
Tableau n° 20 : La répartition de l'échantillon selon la principale source de motivation	48
Tableau n° 19 : La répartition de l'échantillon selon le niveau de satisfaction au travail	48
Tableau n° 21 : La répartition de l'échantillon selon la formation dans l'atteinte des objectifs professionnels	49
Tableau n° 22 : La répartition de l'échantillon selon l'avis sur la formation comme facteur de motivation.....	49
Tableau n° 23 : La répartition de l'échantillon selon l'engagement déclaré dans le travail	50
Tableau n° 24 : La répartition de l'échantillon selon le renforcement de l'attachement à l'entreprise par la formation	50
Tableau n° 25 : La répartition de l'échantillon selon l'implication au travail après une formation.	51

Tableau n° 26 : La répartition de l'échantillon selon l'encouragement à rester dans l'entreprise suite à une formation	51
Tableau n° 27: La répartition de l'échantillon selon l'amélioration de la relation avec les collègues à la formation	52
Tableau n° 28 : La répartition de l'échantillon selon le renforcement du sentiment d'appartenance par la formation	52
Tableau n° 29 : la répartition de l'échantillon selon la disposition à fournir plus d'efforts après une formation	53
Tableau n° 30 : la répartition de l'échantillon selon l'avis sur le rôle de la formation dans le renforcement de l'engagement organisationnel	53
Tableau n° 31: la répartition de l'échantillon selon l'effet de la participation aux décisions sur l'engagement organisationnel	53
Tableau n° 32 : la relation entre la formation bénéficié et la motivation des salariés.....	54
Tableau n° 33 : Relation entre la formation et le niveau de satisfaction des salariés.....	54
Tableau n° 34 : Relation entre la formation et l'engagement des salariés.....	55
Tableau n° 35 : Relation entre la formation et le sentiment d'attachement des salariés envers l'entreprise.....	56

Liste des figures

Figure n° 1 : Les différents types de la motivation	16
Figure n° 2 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.....	39
Figure n° 3 : Répartition de l'échantillon selon l'age.....	39
Figure n° 4 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	40
Figure 5 : La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.....	40
Figure n° 6 : La répartition de l'échantillon selon la participation à une formation dans l'entreprise	42
Figure n° 7 : La répartition de l'échantillon selon le niveau de motivation au travail.....	45
Figure n° 8 : La répartition de l'échantillon selon le niveau de satisfaction au travail.....	48
Figure n° 9: La répartition de l'échantillon selon le renforcement de l'attachement à l'entreprise par la formation	50

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste de tableaux

Liste des figures

Sommaire

<i>Introduction Générale.....</i>	<i>7</i>
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Cadre théorique de la formation et ses liens avec la motivation et	4
L'engagement des salariés	4
Introduction	4
Section 01: cadre conceptuel et fondements théoriques de la formation des salariés.....	4
1.1. Généralités sur la formation	4
1.1.1. Définition de la formation.....	4
1.1.2. Les objectifs de la formation:	5
1.1.3. Les différents types de formation ⁷ :.....	6
1.1.4. Les différents modes de formation:	7
1.1.5. Les enjeux de la formation ⁸	9
1.2. Élaboration d'un plan de formation:.....	10
1.2.1. Définition du plan de formation:.....	10
1.2.2. Les objectifs de plan de formation ¹⁰ :.....	10
1.2.3. Les étapes d'élaboration d'un plan de formation:.....	10
Section02: La motivation au travail	13
2.1. Généralités sur la motivation	13
2.1.1. Définition de la motivation	13
2.1.2. Les sources de motivation.....	13
2.1.3. Les caractéristiques de la motivation au travail.....	15
2.1.4. Les types de motivation	15
2.1.5. Les facteurs de la motivation	17

2.2.	Les théories de la motivation	19
2.2.1.	Les théories de contenu (centrées sur les besoins).....	19
2.2.2.	Les théories de processus (centrées sur les mécanismes)	21
Section 03 :	L’engagement organisationnel	22
3.1.	<i>Généralités sur l’engagement</i>.....	22
3.1.1.	Définition de l’engagement.....	22
3.1.2.	L’importance de l’engagement organisationnel.....	22
3.1.3.	Les antécédents de l’engagement organisationnel :.....	23
3.2.	<i>Les théories fondamentales sur l’engagement</i>	24
3.2.1.	La théorie de l’échange de Becker (1960)	24
3.2.2.	La théorie de kanter (1968) :.....	25
Section 04:	L’effet de la formation sur la motivation et l’engagement des.....	25
4.1.	La formation comme facteur de motivation:	26
4.2.	Le renforcement de l’engagement grâce à la formation:	26
4.3.	Les pratiques d’optimisation de l’impact de la formation sur la motivation et l’engagement des salariés :	26
Conclusion		27
Chapitre II:	L’impact de la formation sur la motivation et l’engagement des	28
Salariés au sein de SONATRACH		28
Introduction		29
Section 01: Présentation de l’organisme d’accueil		29
1.1.	Naissance de SONATRACH	29
1.2.	Mission et évolution de la Région	32
1.3.	Organisation de l’entreprise	34
Section 02: Présentation de l’enquête de terrain		37
2.1.	La démarche méthodologique	37
2.2.	Les objectifs de l’enquête	38
2.3.	Le déroulement de l’enquête.....	38

2.4. Les difficultés rencontrées	38
Section03: Analyse et interprétation des résultats	39
Conclusion	56
<i>Conclusion Générale</i>	58
Conclusion générale	57
Références Bibliographiques.....	59
Annexes	62
Table des matières	69

Résumé

Dans ce travail, nous avons mis en évidence l'importance des trois facteurs qui sont la formation, la motivation et l'engagement. L'objectif de ce travail est d'étudier l'impact de la formation sur la motivation et l'engagement des salariés au sein de l'entreprise SONATRACH. La formation permet l'accès aux connaissances qui offrent la possibilité aux salariés d'être plus compétents, plus impliqués et mieux informés, mais elle permet aussi de se réorienter professionnellement. La motivation à son tour joue un rôle déterminant dans l'efficacité de l'entreprise et son développement économique et de renforcer l'engagement des salariés au sein de l'entreprise. A travers notre étude, nous avons pu déduire que la formation constitue une préoccupation majeure pour l'entreprise SONATRACH car elle permet à celle-ci d'assurer son progrès et sa prospérité. De même, la formation reste toujours l'outil de motivation et d'engagement pour les employés dans leur travail.

Mot clés : Formation, motivation, engagement, compétence.

Summary

In this study, we have highlighted the importance of three factors: training, motivation, and commitment. The objective of this study is to examine the impact of training on employee motivation and commitment within SONATRACH. Training provides access to knowledge that enables employees to become more competent, more engaged, and better informed, but it also allows for professional reorientation. Motivation, in turn, plays a decisive role in the company's efficiency and economic development and in strengthening employee commitment within the company. Through our study, we have concluded that training is a major priority for SONATRACH, as it enables the company to ensure its progress and prosperity. Similarly, training remains a key tool for motivating and engaging employees in their work.

Keywords: Training, motivation, commitment, competence.

الملخص

في هذه الدراسة، أبرزنا أهمية ثلاثة عوامل هي التكوين والتحفيز والالتزام. ويهدف هذا العمل إلى دراسة تأثير التكوين على تحفيز الموظفين والتزامهم داخل شركة سوناطراك. يتيح التكوين الوصول إلى المعرفة التي تتيح للموظفين أن يكونوا أكثر كفاءة ومشاركة وإطلاعاً، كما يتيح لهم إعادة توجيه مسارهم المهني.. بدوره، يلعب التحفيز دوراً حاسماً في كفاءة الشركة وتطورها الاقتصادي، كما يعزز التزام الموظفين تجاه الشركة. من خلال دراستنا، استنتجنا أن التكوين يمثل اهتماماً رئيسياً لشركة سوناطراك لأنه يتيح لها ضمان تقدمها وإزدهارها. وبالمثل، يظل التكوين دائماً أداة لتحفيز الموظفين وزيادة التزامهم بعملهم.

الكلمات المفتاحية: التكوين، التحفيز، الالتزام، الكفاءة.