

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LA
FIDÉLISATION DES RESSOURCES
HUMAINES**

ETUDE DE CAS : SONELGAZ (Sétif)

Présenté par :

M. OUAGLAL Nabil

Encadreur :

M. KERKOUR Azzedine

Maitre de conférences « A » à EHEC

4^{ème} Promotion

Juin 2017

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LA
FIDÉLISATION DES RESSOURCES
HUMAINES**

ETUDE DE CAS : SONELGAZ (Sétif)

Présenté par :

M. OUAGLAL Nabil

Encadreur :

M. KERKOUB Azzedine

Maitre de conférences « A » à EHEC

4^{ème} Promotion

Juin 2017

Dédicace :

Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que vous méritez.....père, mère pour tous vos sacrifices depuis ma naissance jusqu'à cet instant de ma vie adulte, merci pour votre amour, votre attention et votre protection qui ont fait que je puisse arriver à ce point culminant de ma vie estudiantine.

*Mes très chers frères et mes amis dans toutes les écoles EHEC,
ESC et ENSSEA.*

Mes cousines et cousins.

Mes tantes et oncles et toute la famille.

*Tous mes amis surtout : Mehdi, Khier, Amine, Oussama, Abdo,
Abdelouahab, Didine, Fouad, Housseem, Adel, Roro et Zakaria.*

Nabil

Remerciements

A Dieu le tout puissant, nous disons grand merci de nous avoir donné la bonne santé, le courage et la patience pour la réalisation de ce petit projet.

Nous tenons toute notre reconnaissance à Mr KERKOUB Azzedine d'avoir accepté d'être notre encadreur, avec un suivi constant et un intérêt démontré tout au long de ce projet.

Nos remerciements les plus sincères s'adressent également à Mr ROUINI Kais notre promoteur au sein de la Direction des Ressources Humaines, pour ses orientations et son suivi durant notre période de stage, ainsi nous remercions l'ensemble du personnel de l'entreprise

Notre gratitude et reconnaissance à tous les enseignants de l'EHEC.

Merci à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce Mémoire spécialement : Mme Soumia KRAOUCHI, Mr le DRH Hedna, Mr Ali OUAGLAL ,Mr OUAGLAL NASSER , Mr ABID Abdelazziz, Mme KADRI Amira, Mr BEKTACHE Achour.

La liste des tableaux

N°	Titres	Pages
1	Les normes ISO concernant la qualité formation	15
2	Comparaison entre la situation actuelle et la situation désirée	26
3	Types de besoins en fonction du poste occupé	29
4	étapes pour l'analyse des besoins et l'élaboration du plan de formation	34
5	différence entre fidélisation et motivation	47
6	Les infrastructures D'IFEG	81
7	réalisations (2012-2015) en Homme/jours	81
8	les réalisations et les prévisions de la formation professionnelle spécialisée (FPS) par groupes socioprofessionnelle à la direction de distribution de Sétif (DDE) pour l'année 2016	83
9	La formation professionnelle spécialisée (FPS) par nombre d'agents et hommes/jours à la direction de distribution de Sétif :	84
10	les réalisations et les prévisions de la formation perfectionnement professionnelle (PP) par CSP. hommes/jours à la direction de distribution de Sétif (DDE) pour l'année 2016	85
11	les réalisations et les prévisions de la formation perfectionnement professionnelle (PP) par structures la direction de distribution de Sétif (DDE) pour l'année 2016	86
12	Les réalisations en apprentissage pour l'année 2016	88
13	la répartition d'échantillon selon le sexe	92
14	la répartition d'échantillon selon l'âge	92
15	la répartition d'échantillon selon la situation matrimonial	93
16	la répartition d'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle	94
17	la répartition d'échantillon selon l'expérience	94
18	la répartition d'échantillon selon les anciens postes occupés	95
19	la répartition d'échantillon selon le profil	96
20	la répartition d'échantillon selon la formation bénéficiée	96
21	la répartition d'échantillon selon le nombre des formations bénéficiées	97
22	la répartition d'échantillon selon le lieu de formation	98
23	la répartition d'échantillon selon le besoin de formation	99
24	la répartition d'échantillon selon consultation de besoin	99
25	la répartition d'échantillon selon fiabilité de formation	100
26	la répartition d'échantillon selon évaluation de formation	100
27	la répartition d'échantillon selon liaison de formation	101
28	la répartition d'échantillon selon l'accompagnement	102
29	la répartition d'échantillon selon le facteur formation	102
30	la répartition d'échantillon selon l'effet de formation	103
31	la répartition d'échantillon selon les facteurs motivants	104
32	le degré de satisfaction	106

La liste des figures

N°	Titres	Pages
1	Comment établir la politique formation de l'entreprise ?	18
2	Facteurs indicateurs des besoins de la formation	27
3	Pyramide de rémunération	51
4	Organigramme des Filiales du groupe Sonelgaz	72
5	Répartition des effectifs permanents du groupe Sonelgaz	73
6	Organigramme du groupe	74
7	Effectif permanent	75
8	Organigramme DRH	76
9	Histogramme représentant le nombre des formés (PP) par CSP	85
10	la répartition d'échantillon selon le sexe	92
11	la répartition d'échantillon selon l'âge	92
12	la répartition d'échantillon selon la situation matrimonial	93
13	la répartition d'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle	94
14	la répartition d'échantillon selon l'expérience	94
15	la répartition d'échantillon selon les anciens postes occupés	95
16	la répartition d'échantillon selon le profil	96
17	la répartition d'échantillon selon la formation bénéficiée	96
18	la répartition d'échantillon selon le nombre des formations bénéficiées	97
19	la répartition d'échantillon selon le lieu de formation	98
20	la répartition d'échantillon selon le besoin de formation	99
21	la répartition d'échantillon selon consultation de besoin	99
22	la répartition d'échantillon selon fiabilité de formation	100
23	la répartition d'échantillon selon évaluation de formation	100
24	la répartition d'échantillon selon liaison de formation	101
25	la répartition d'échantillon selon l'accompagnement	102
26	la répartition d'échantillon selon le facteur formation	102
27	la répartition d'échantillon selon l'effet de formation	103
28	la répartition d'échantillon selon les facteurs motivants	104
29	le degré de satisfaction	105

La liste des abréviations

Abréviation	Signification
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources Humaines
SPA	Société par action
ISO	International Standard Organisation
DIF	Droit individuel à la formation
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience
AFNOR	Association Française de Normalisation
DRH	Directeur des ressources humaines
VRP	Vendeur, Représentant et Placier
A.V	Attentes. Valence
CA	Chiffre d'affaire
SONELGAZ	Société nationale de l'électricité et du gaz
EGA	Électricité et gaz d'Algérie
SDE	Société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est
BT/BP	Basse Tension/Basse Pression
MT/MP	Moyen Tension/Moyen Pression
SGC	Système de gestion de contenu
DD	Direction de distribution
GDO	Gestion des ouvrages
SIE	système d'information sur l'eau
HT/HP	Haute Tension/Haute Pression
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line
DGSI	Direction générale des systèmes d'information

IFEG	Institut de Formation de l'Electricité et du Gaz
ENR	Les énergies renouvelables
FPS	Formation Professionnelle Spécialisée
PP	Perfectionnement Professionnel
DDE	Direction de Distribution de l'Est
CSP	Catégorie Socio-Professionnelle
EHEC	ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
DE	Distributeur d'électricité
DG	Distributeur de gaz
CDPE	Chef des postes électricité
CDPG	Chef des postes gaz
TS	Technicien supérieur

Sommaire

Introduction générale	1
<u>Chapitre 1 : L'approche globale de la fonction formation</u>	6
Section I : La fonction Formation	8
Section II : Le management de formation	17
Section III : La mise en œuvre des actions de formation	25
<u>Chapitre 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines</u>	39
Section I : théories de fidélisation des salarié	41
Section II : Les outils de la fidélisation des salariés	50
Section III : Les enjeux de la fidélisation des ressources humaines	63
<u>Chapitre 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONEGAS.</u>	68
Section I : Présentation de l'entreprise SONEGAS	69
Section II : La formation au sein de l'entreprise SONEGAS	79
Section III : Présentation globale de l'enquête	89
Conclusion générale	108

Résumé :

Suite au contexte actuel marqué par les différentes mutations, les entreprises sont appelées à considérer le capital humain comme une ressource clé qu'elles doivent développer perpétuellement afin de répondre à ces changements. Au même moment, la fidélisation des ressources humaines est devenue également un enjeu majeur de la gestion contemporaine des ressources humaines. Notre problématique retenue à partir de là vise à comprendre comment les dispositifs de formation structurent-ils la fidélisation des ressources humaines à travers ses différentes composantes : évaluation, accompagnement. En utilisant une démarche quantitative sur un échantillon de 67 de personnel de l'entreprise SONELGAZ (La Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de L'Est).

Cette étude a montré en final que la formation contribue à la fidélisation des ressources humaines, sous réserve du chevauchement conceptuel du construit théorique mis en place.

Mots clés :

Formation, la fidélisation des ressources humaines, Gestion des Compétences, implication, Évaluation, accompagnement, guerre des talents.

Abstract:

Following the current context of the different mutations, companies are required to consider human capital as a key resource that must continually develop to meet these changes. At the same time, human resources loyalty has also become a major issue in contemporary human resource management. Our selected problematic from there is to understand how devices of training structure human resources loyalty through its components: evaluation, accompaniment, using a quantitative approach on a sample of 67 of Staff of SONELGAZ (the Electricity and Gas Distribution Company of the East).

This study showed in the final that training contributes to human resources loyalty, subject to the conceptual overlap of theoretical construct introduced.

Keywords:

Training, Human Resource Loyalty, Skills Management, Commitment, Evaluation, accompaniment, war of talents.

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

Dans un marché du travail où la concurrence se fait de plus en plus présente, les entreprises algériennes tendent à laisser de côté certaines pratiques pourtant jugées capitales. La formation continue offerte aux employés est un exemple de service rarement privilégié par les organisations algériennes. En effet, celles-ci ont de moins en moins de temps et d'argent pour offrir à leur personnel des formes d'apprentissages. Pourtant, nous verrons à travers ce mémoire que la formation ne doit surtout pas être négligée, bien au contraire.

Tout d'abord la formation continue (ou le développement des compétences) renvoie aux différentes activités d'apprentissage susceptibles d'accroître l'efficacité des employés, notamment par l'augmentation de leur capacité d'accomplir les tâches demandées. Un employé formé régulièrement tout au long de sa carrière apporte bon nombre d'avantages à une organisation, que ce soit à court ou à long terme.

L'entreprise comme le travailleur doivent admettre qu'actuellement, rien n'est jamais acquis. C'est pourquoi la formation accompagne de plus en plus le parcours professionnel. En effet, l'évolution de l'organisation du travail, comme c'est de plus en plus le cas dans les entreprises à la pointe du progrès, n'est réussie qu'avec un plan de formation approprié, un suivi efficace... La compétence actuelle du travailleur ne sera sans doute plus suffisante dans quelques années s'il ne l'entretient pas.

Face aux nouveaux besoins, des entreprises, relatifs à la demande de flexibilité, adaptabilité, réactivité, les organisations du travail fondées sur la pure logique taylorienne par postes fixes au sein d'organigrammes pyramidaux semblent aujourd'hui largement dépassées. Accroître le professionnalisme individuel et collectif, introduire une capacité à travailler en structures mobiles, permettre une prise en charge d'activités relevant d'une nature de plus en plus immatérielle, tels sont les nouveaux impératifs qui président à une réflexion nouvelle sur les modes de gestion des ressources humaines en entreprise et le renforcement de leurs capacités. Former les salariés est, aujourd'hui, un enjeu et un axe stratégique que les entreprises semblent décidées à développer.

INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises algériennes, soumises à la pression de l'ouverture économique et à une concurrence de plus en plus aigüe, prennent conscience de la nécessité cardinale de l'effort d'intégration de nouveaux savoirs et de l'investissement dans l'Homme et du capital qu'il recèle. Cela s'est traduit par un renforcement de l'effort et de la place de la formation des salariés afin d'acquérir de nouvelles compétences, faciliter leur mobilité et consolider leur employabilité. Dans un contexte 'guerre de talents', le défi que les entreprises doivent relever pour s'assurer un avantage concurrentiel est non seulement la possession des ressources humaines de qualité mais surtout la fidélisation de celles-ci, c'est-à-dire de réduire les comportements d'absentéisme et de démission, et d'inciter les salariés à agir conformément aux intérêts de l'organisation.

Eu égard à la turbulence de l'environnement socio-économique, et l'agressivité de la concurrence, la fonction ressource humaine occupe dorénavant une place importante au sein des organisations. Elle est de plus en plus sollicitée pour bâtir de modèles de gestion des ressources humaines capables d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service du développement durable et compétitive des entreprises. Elle représente un enjeu important, faisant partie intégrante de la stratégie des entreprises.

Problématique :

Notre objectif de recherche est de cerner le sujet de la formation au sein de l'entreprise SONELGAZ, Direction de distribution de SETIF ; ce sujet qui représente mon thème s'intitule : « **L'impact de la formation sur la fidélisation des ressources humaines** ».

L'intérêt de notre recherche est de connaître l'importance de la formation comme étant l'un des éléments centraux de fidélisation des ressources humaines au sein de l'entreprise, en essayant de voir comment peut-elle impliquer le personnel dans l'entreprise et les accompagner à rester fidèle.

En conscience de ce sujet nous sommes intéressés à évoquer un problème de grande importance :

« Est-ce que la formation contribue à la fidélisation des RH et à quel degré? »

INTRODUCTION GENERALE

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, il repose sur les raisons suivantes :

- Notre spécialisation dans le domaine du « management des ressources humaines », qui a une relation avec le sujet étudié.
- Le contexte actuel qui se caractérise par « la guerre des talents », il oblige l'entreprise à s'intéresser de sujet étudié.

Les sous questions :

Pour traiter notre problématique un ensemble de questions doivent être posées :

- 1- Quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à rester fidèles à l'entreprise qui les emploie ?
- 2- Fidéliser les salariés, est-il un réel besoin pour les entreprises ?

Pour répondre à ces questions, nous émettons les deux hypothèses suivantes :

- **H1** : la formation est un des facteurs plus importants de fidélisation des RH.
- **H2** : les managers, tendant à fidéliser le personnel, et à améliorer la rentabilité des Ressources Humaines.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses nous avons utilisé la démarche scientifique et analytique à savoir :

- L'utilisation des documents et des ouvrages théoriques, scientifiques pour notre étude qui nous ont aidés d'analyser la liaison entre la formation et la fidélisation des RH et aussi l'utilisation des documents et données interne de la direction générale de SONELGAZ.
- Une enquête par un questionnaire destiné au personnel de SONELGAZ.

Notre travail est partagé en deux grandes parties. La première partie est consacrée à l'étude théorique du phénomène « la formation et la fidélisation des ressources humaines » et la seconde partie est consacrée à l'étude pratique.

Ajouter quelques éclaircissements sur la complexité qui présente le concept « formation », types et les objectifs de la fonction formation, la politique de formation et

INTRODUCTION GENERALE

le management de la formation, processus de formation et la mise en œuvre de plan de formation, fera l'objet de notre premier chapitre.

Dans le deuxième chapitre, nous allons aborder les approches théoriques de fidélisation des Ressources Humaines en trois sections, théories de fidélisation des salaires, les outils et les pratiques de la fidélisation des salariés, et dans la dernière section on va montrer les enjeux de la fidélisation des ressources humaines.

Dans le troisième chapitre, il s'agit de poser la lumière sur l'entreprise faisant l'objet de notre recherche (la première section), ensuite il serait utile de présenter la politique de formation au sein de l'entreprise SONELGAZ (la deuxième section) et enfin nous exposerons notre démarche méthodologique et les résultats (la troisième section).

Chapitre I

L'approche globale de la fonction formation

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

Introduction :

Le marché du travail est en constante transformation, cela condamne chaque travailleur à s'adapter aux changements sans cesse de son organisation, pour y parvenir, la formation est devenue une alternative pour tous les salariés désireux d'acquérir un savoir être et un savoir-faire appropriés de même qu'une bonne attitude et un bon esprit d'équipe.

Aujourd'hui la formation est devenu un atout stratégique que l'entreprise doit utiliser, d'où l'importance pour elle de consacrer les moyens nécessaire afin d'avoir une formation adéquate. Face à l'accélération des changements dans l'entreprise, la formation prend une nouvelle dimension stratégique.

Pour cela dans ce premier chapitre nous allons présenter :

- Définitions, types et les objectifs de la fonction formation.
- La politique de formation et le management de la formation.
- Processus de formation et la mise en œuvre de plan de formation.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

Section I : La fonction Formation

Pour accompagner le développement des entreprises et également contribuer au développement de la croissance d'un pays, la formation joue un rôle primordial et doit s'adapter à un certain nombre de contraintes et d'objectifs, elle est indispensable car les mutations du marché du travail lancent un défi majeur au système de formation, appelé à fournir à court et moyen terme à l'économie les compétences nécessaires au dynamisme de l'emploi et de la croissance.

La formation a été adoptée par les entreprises du fait qu'elle répond à leurs besoins, contribue à l'atteinte de leurs objectifs et permet d'optimiser au mieux leurs rendements.

1 Généralités sur la formation

1.1 La fonction formation :

Aujourd'hui, tout le monde s'accorde à considérer que la formation est, pour les entreprises, un atout stratégique. Mais il ne suffit pas de posséder un atout. Encore faut-il savoir le jouer. Selon les spécialistes, la formation a différentes approches et peut être vue sous différents angles :

a. La formation est «un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »¹.

b. «La formation est l'ensemble des moyens qui permettent aux personnes et aux groupes de changer leurs attitudes et leurs savoir-faire dans le but de transformer en réalité la vision de l'entreprise et de celle des individus »².

c. La formation constitue un moyen mis à la disposition des responsables d'entreprise, pour diminuer les risques potentiels³.

¹ SEKIOU et autres : *gestion des ressources humaines*, édition De Boeck Université, Canada, 2001, p.536.

² BASSET, (Martine) : *le changement par la formation*, édition d'Organisation, Paris, 1989, p.15.

³ MAIGNANT, (Alain) : *formation atout stratégique pour l'entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 1986, p.37.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

d. Former des adultes, c'est amener un groupe d'adultes, qu'on appellera la population de départ, d'une situation initiale à une situation finale par la mise en œuvre d'un ensemble de moyens, que nous appellerons le système pédagogique.¹

on constate que la formation est un ensemble d'actions, des techniques et des méthodes dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'acquisition de savoir-faire professionnel, le développement des capacités personnels et la compréhension des mécanismes socioprofessionnels à l'œuvre sur les lieux du travail.

1.2 Les objectifs de la formation :

Les objectifs de formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être clairs, réalistes, praticables et vérifiables. Nous pouvons résumer ses principaux objectifs en ce qui suit :

- Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH
- Engendre un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits
- Accroître l'estime de soi chez chaque employé
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire
- Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans les nouvelles organisations
- Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un exposé professionnel
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse des situations organisationnelles

¹ BEAU, (Dominique) : *La boîte à outils du formateur : 100 fiches pédagogiques*, 3^{ième} édition, Edition d'Organisation, Paris, 2000, p. 21.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant
- Développer les capacités de jugement des formés
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes
- Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de lieu de travail

1.3 Formation comme développement des compétences :

La philosophie de la formation continue comme développement des compétences consiste en des actions organisées en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. La formation ne peut être dissociée de la culture de l'entreprise, car au-delà de l'acquisition de connaissances, elle influe directement sur le comportement, les attitudes et les relations des personnes entre elles, qu'elles soient verticales, horizontales ou transversales.

1.3.1 Valorisation des compétences par la formation :

La compétence s'inscrit dans une culture. La culture est un soubassement caractéristique et relativement stable alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise a défini son projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation, l'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser les actions. De même si la culture de l'entreprise est de développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe¹

1.3.2 Systématisation des plans de formation comme accompagnement de la valorisation des compétences :

Toute valorisation de compétences dépend de la construction d'un plan de formation. Cette construction présente plusieurs intérêts :

- identifier les actions de formation qui devront être mises en œuvre ;
- programmer la réalisation des actions ;
- communiquer sur les actions qui vont être mises en place.

¹ BRUNETEAUX, (J-B) : *Gestion des Ressources Humaines et communication*, 4^{ème} édition, Yaoundé, UCAC, 2007, p.45.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

Le plan de formation est traditionnellement annuel dans la majorité des entreprises. Pour autant, cette périodicité n'est pas impérative. Le meilleur rythme pour le plan de formation est celui des besoins de l'entreprise en matière d'accompagnement des performances, des projets et des parcours des employés (profil de carrière).

L'implication de l'encadrement ne se décrète pas, celui-ci doit trouver un intérêt à s'impliquer dans les processus de formation pour que la participation à l'élaboration du plan soit efficace. Il est intéressant d'impliquer l'encadrement dans l'élaboration du plan de formation pour au moins deux raisons :

- la décision de formation implique une absence du salarié que le manager gèrera d'autant mieux qu'il est partie prenante dans la décision de formation ;
- l'efficacité de la formation est conditionnée par l'utilisation effective des compétences acquises en formation. A défaut, la déperdition peut être très rapide. Et il est indispensable que le manager permette l'utilisation de la formation dès le retour sur la position de travail, avec la logistique conséquente.

2. Les différents types de formation

Les classifications de types de formation tiennent compte, selon les cas de la forme donnée à cette formation, de l'endroit, de la méthode employée..., cependant il faut faire une distinction entre la formation sur le tas et la formation théorique.

2.1 La formation sur le tas :

Comprend tous les types de formation dans lesquels l'intéressé en exécutant le travail pour lequel il doit être préparé ou perfectionné reçoit des conseils, des exemples et des corrections d'une personne expérimentée, généralement de l'un de ses supérieurs hiérarchiques.

2.2 La formation théorique :

Elle répond à des programmes préparés en détail, elle est généralement donnée en même temps à plusieurs personnes qui suivent des cours ou des réunions où leurs sont enseignées des notions théoriques et pratiques.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

Naturellement, il peut exister un certain mélange de ces formes, car on peut combiner des cours professionnels pratiques avec des programmes homogènes où se concentrent des éléments propres à chaque méthode. Guy LE BOTERF¹, cite dans son livre sept types de formation :

a. Les formations d'initiation :

Ce sont les formations préparant les nouveaux embauchés à s'adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes et fonctionnement du milieu du travail et à acquérir une connaissance précise des matériels et procédures qu'ils auront à maîtriser, en plus de la préparation du projet et l'intégration à la culture de l'entreprise.

b. Les formations de maintenance :

Elles permettent de maintenir un niveau de compétence plutôt que des acquisitions nouvelles liées à des facteurs d'évolution, elles visent à compenser l'affaiblissement de compétences des personnes dans leur situation professionnelle.

c. Les formations de perfectionnement :

Elles permettent d'acquérir et de développer des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution des caractéristiques et des exigences.

d. Les formations de promotion :

Ce sont des actions de formation désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion.

e. Les formations de recyclage :

Elles concernent les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emploi qui ne présentent pas de promotion.

f. Les formations de prévention :

Leurs objectifs consistent à renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

¹ LE BOTERF, (Guy) : *L'ingénierie et évaluation de la formation*, édition d'Organisation, Paris, 1999, p.178.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

g. Les formations de re-déplacements et de reconversions :

Elles réparent une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.

3. La nécessité de manager la formation

3.1 Définition du management :

Le management n'était pas seulement une méthode de gestion applicable au monde industriel, mais surtout une mentalité adaptable à toute structure sociale.

R-A. Thiétart définit le management comme suit : « le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise »¹.

D'autre part Peter DRUCKER le définit comme suit ² : « le management est une activité qui vise à obtenir un résultat collectif par la coopération des hommes et des femmes en leur donnant un but commun, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter aux changements ».

La notion d'efficacité et de performance relèvent de ce qui est réalisé et de la manière employée pour y parvenir. La **performance** renvoie à la capacité de bien faire les choses, et illustre la relation entre ressources et rendements : une production accrue avec les mêmes facteurs suppose un gain de performance. Aussi, le management consiste-t-il à minimiser le coût des ressources, mais ce n'est pas tout, car il faut également mener bien les activités, c'est-à-dire preuve d'**efficacité**, savoir quoi faire au sein d'une organisation, cela signifie atteindre des objectifs.

3.1.1 Nécessité de manager la formation :

Le management de la formation est un processus global et permanent dans l'entreprise ou les managers ne sont pas entrainés d'administrer ou d'exécuter des tâches banales, mais plus important que ça, ils doivent surtout assurer le partage de l'activité ressources humaines, et il s'agit là du nœud du management de la formation.

¹THIETART, (R-A), *Que sais-je ? Le management*, Presses Universitaires de France, Paris, p.15.

² KOUDER, (R) : *leadership, cours de master management général*, institut supérieur des sciences de gestion et de planification, Alger, 2006.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

Au-delà de cette formulation générale le management de la formation suppose une capacité à penser mission et non pas tâches¹. Nous pensons ainsi, que manager la formation c'est toujours se préoccuper de l'avenir, se remettre en cause quotidiennement, pensé universelle et agir local. Manager la formation c'est développer la proximité avec ces collaborateurs, en les, écoutant en permanence et en les aidant à faire eux même leur auto diagnostic en matière d'insuffisance et de points forts relatifs à leur comportement.

Nous retenons de ce même cadre que le management de la formation conditionne un nouvel état d'esprit qui devrait régner dans l'entreprise, de nouveaux mécanismes de changement qui doivent prendre place au sein de l'entreprise. Car cette dernière ne dépend pas seulement d'une seul personne mais plutôt de la force d'agir en commun et de la compétence collective et ceci comme nous le savons, nécessite le recourt au partage qui constitue un besoin vital de la dynamique des affaires dans ce nouveau monde ou le changement ne cesse de s'amplifier et de devenir éminent.

Le management de la formation vise à développer trois compétences principales dans la conception et la mise en œuvre des politiques de formation au sein d'une organisation :

- définir une politique de formation relayant les objectifs stratégiques de l'organisation ;
- décliner cette politique à travers des dispositifs de formation adaptés aux évolutions ;
- piloter la fonction formation, de l'organisation de la fonction à la mesure des performances.

3.2 La formation de qualité au sein de l'entreprise :

3.2.1 Définition de la charte de qualité :

Une charte qualité est un document court qui résume les engagements en termes de qualité pris par :

- une entreprise, un groupe d'entreprise,
- une catégorie professionnelle, un ensemble de métiers,
- un secteur, une enseigne.

¹ MEIGNANT, (Alain) : *manager la formation*, 6ème édition Liaisons, Paris, 2003, p.105.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

La charte qualité est une plus-value, elle doit être comprise par tous les clients mais aussi les organismes délivrant les certifications ou les normes.

Du moment où beaucoup de secteurs de l'entreprise développent un management de qualité, pourquoi ne pas chercher, en cohérence avec les systèmes voisins, la qualité en matière de formation ?

La mise en place d'une démarche qualité est très importante car elle permet d'accroître l'efficacité et la fiabilité de la formation.

Un système de formation peut être efficace, dans la mesure où il peut offrir un service de qualité d'une part, et atteindre ses objectifs tout en répondant aux attentes des clients d'autre part.

3.2.2 Les normes ISO :

Les normes ISO sont des normes établies par l'International Standard Organisation.

Concernant la formation professionnelle, la norme ISO 9001 permet de prendre en compte l'ensemble d'un processus de formation : conception, réalisation, évaluation et suivi.

Le tableau ci-dessous relève quelques points clés pour la formation extraits de l'ensemble des normes 9001 à 9004.

Tableau 1 : Les normes ISO concernant la qualité formation

Normes	Objectifs adaptés à la formation
ISO 9001	-Assurer la maîtrise de la conception et de l'ingénierie de la formation.
ISO 9002	-Assurer la maîtrise des processus qui permettront de satisfaire les exigences de qualité voulues par les clients. -Cette norme est utilisée en particulier pour les organismes offrant des packages de formation qu'ils n'ont pas conçus eux-mêmes.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

ISO 9003	<p>-Expliciter les exigences de la qualité des clients.</p> <p>-Effectuer des contrôles nécessaires pour vérifier la prise en compte de ces exigences.</p> <p>-Examiner régulièrement les preuves de la compétence du personnel.</p>
ISO 9004	<p>-Fournir des références, des points de repère issus de l'expérience internationale et permettant de conseiller les organisations dans la mise en place d'une démarche qualité.</p>

Source : LE BOTREF, (Guy) ¹

3.2.3 Différence entre la qualité de la formation et la formation de qualité :

La formation de qualité : c'est le management de la formation, c'est s'assurer que le processus d'engineering de la formation à répondu aux exigences de l'heure, et notamment la qualité de la détermination des besoins et de leur traduction en objectifs.

Quant à la qualité de la formation : c'est le système .c'est s'assurer que l'ensemble des procédures liées aux processus de la formation répondent aux exigences volumes.

On entend par la qualité du système la cohérence de l'ensemble des sous systèmes composants le système global. Elle permet de mettre en valeur se qu'on appel la qualité des intersections entre les différents sous systèmes. L'objectif c'est minimiser les couts en maximisant l'efficacité et l'efficience de la formation en évitant les risques liés a la formation.

¹ LE BOTREF, (Guy) : *ingénierie et évaluation des compétences*, 4émé édition d'Organisation, Paris, 2002, p.445.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

Section II : Le management de formation

Cette section porte sur la politique de formation, son contenu, sa stratégie, les styles du manager formateur, les enjeux et les obstacles de formation.

1 Elaboration de la politique de formation

1.1 Définition de la politique de formation :

Gérer les compétences est devenu indispensable pour anticiper les évolutions des métiers, les évolutions des organisations et faciliter la mobilité et les carrières professionnelles.

Une politique c'est les actions prévues ou mises en œuvre par une institution, une organisation, une société, un Etat, une entreprise, un homme... en vue d'atteindre un but auparavant fixé.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au Comité d'entreprise. Nous considérerons d'emblée que, pour être efficace, la politique formation doit être écrite et diffusée. Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties¹ :

- Celle qui donne le « sens », la « direction », c'est vers «quoi » il faut aller. Il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- Celle qui définit le « comment ». Ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.

« Une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement »². Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, et engageant toute l'entreprise,

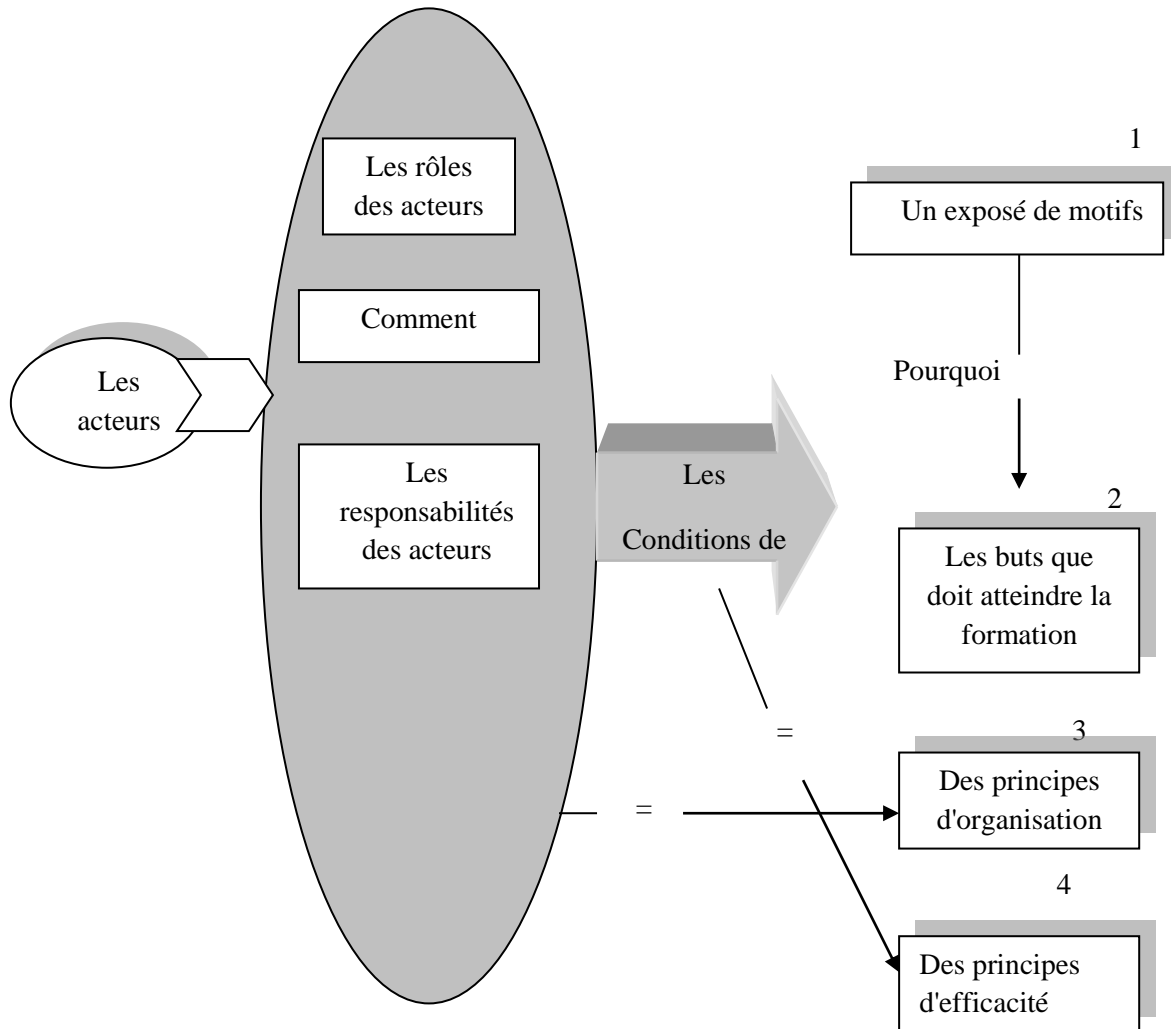
¹ SOYER, (Jacques) : *fonction formation*, 2ème édition d'Organisation, Paris, 1998, p.48.

² MEIGNANT, (Alain) : Op.cit, p.55.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et par extension, de gestion des compétences.

Figure 1 : Comment établir la politique formation de l'entreprise ?



Source : SOYER, (Jaque) : Op.cit, p.49.

1.2 La stratégie de la formation :

La définition des politique précède celle des stratégies ou celles des orientations. Les stratégies et les orientations sont dépendantes de la politique.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

1.2.1 Définition de la stratégie :

La stratégie consiste pour une entreprise, à se fixer des objectifs à long terme et à se donner les moyens de les atteindre compte tenu de ses ressources. la stratégie est l'image globale qui recommande les comportements de l'administration et qui oriente la direction et les modalités pour la réalisation des objectifs à long termes. Dons la stratégie s'appuie sur les éléments fondamentaux de l'entreprise qui constitue sa philosophie, sa mission et ses objectifs.

1.2.2 La stratégie de la formation :

La formation est désormais devenue le pilier stratégique majeur pour accroître l'avantage compétitif de l'entreprise. Il s'agit de développer les capacités des collaborateurs à agir et à réagir dans leur contexte professionnel en mobilisant la totalité de leurs ressources personnelles, capables d'accroître le niveau de performances de l'entreprise.¹

Cette pratique de décentralisation nécessite la formation et la diffusion d'une politique de formation claire et partagée dans l'entreprise.

1.3 Les éléments de la politique de formation :

L'entreprise doit être capable de définir ces besoins en formation, se qu'elle cherche à accomplir par la formation. Chaque acteur doit, à la lecture de la politique formation, comprendre les rôles qu'il aura à jouer. Les valeurs de l'entreprise, son style de management, le mode d'élaboration de la politique formation, vont influencer son contenu et distribuer le pouvoir, les responsabilités et les rôles de façon spécifique².

1.3.1 Les valeurs de la culture d'entreprise :

Si nous reprenons les éléments constitutifs d'une culture : modes de pensée, intérêts intellectuels, rites, règles de comportements (exemple : le style dominant de management), idéaux et attitudes (intégration de principes religieux, philosophiques, syndicaux et politiques), nous constatons que la formation peut, dans ces différents domaines, provoquer des changements.

Les valeurs de l'entreprise devront trouver leur expression dans la politique de formation. Chaque entreprise présente une culture qui lui est propre.

¹ <http://www.lca-performances.com/conseil.strategie.de.la.formation.htm> (consulté le 3/04/2017 à 10 :00).

² SOYER, (Jacques) : Op.cit, p.56.

1.3.2 Les composantes liées aux acteurs :**▪ La Direction Générale**

Elle oriente et valide la stratégie de la formation en fonction de ses objectifs/projets et des perspectives économiques et sociales, de l'évolution des technologies ainsi que des exigences de ses clients et prospects.

▪ La Direction des Ressources Humaines

A partir des axes stratégiques définis par la direction générale, elle détermine et développe la politique de formation professionnelle. Elle mobilise tous les acteurs de l'entreprise et optimise les dispositifs existants (plan de formation, bilan de compétences, DIF ...) pour répondre aux besoins collectifs (services) ou individuels (du salarié) tout en se centrant sur l'atteinte des objectifs fixés par la direction.

▪ Les managers

Le management de proximité joue un rôle important dans le transfert des compétences dans l'activité professionnelle.

▪ Les salariés

Dans l'entreprise, les salariés deviennent davantage acteur de leur formation. Grâce à l'entretien professionnel, les salariés peuvent exprimer clairement leurs souhaits d'évolution et de formation. Ils peuvent notamment solliciter une demande de DIF en concertation avec son entreprise. Entre le DIF et la période de professionnalisation qui se décide avec l'entreprise, ou encore la VAE, les salariés disposent d'un plus grand nombre de dispositifs pour se former ou acquérir une qualification. Décrocher une qualification ou un certificat reconnu dans la profession est aussi source de motivation et de reconnaissance de ses compétences au sein de l'entreprise.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

▪ **Les partenaires sociaux**

Le comité d'entreprise (ou à défaut les délégués du personnel) est consulté sur le plan de formation ainsi que sur les orientations de la formation. Les syndicats jouent un rôle également au niveau de la branche dans le cadre de la négociation obligatoire sur la formation. En effet, les organisations liées par une convention de branche ou, à défaut, par un accord professionnel se réunissent tous les trois ans pour négocier sur les priorités, les objectifs et les moyens de la formation professionnelle des salariés

1.3.3 Le contenu d'une politique de formation :

▪ **Les objectifs :**

La formation n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'atteindre des objectifs, nous formulons ci-dessous quelques objectifs pouvant figurer dans une politique formation :

- adapter le personnel à son poste actuel ou future ;
- développer le professionnalisme des salariés ;
- partager les savoirs et les savoir-faire ;
- élever le niveau générale du personnel pour lui permettre de suivre ensuite des formations professionnelles ;
- promouvoir une culture d'entreprise ;

▪ **les principes d'organisation :**

Avant d'écrire ces principes, il s'agit d'établir un tableau qui croise les diverses phases du fonctionnement de la formation avec les divers acteurs, puis d'indiquer pour chaque croisement le rôle attendu de l'acteur considéré. Une distinction sera faite pour chaque type de formation mise en œuvre dans l'entreprise :

- Formation adoption.
- Formation liée à la gestion de l'emploi.
- Formation pour le développement d'une culture d'entreprise.
- Formation liée à un projet.
- Formation en œuvre social.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

2. Les styles du manager formateur :

Isolde Feuillette dans son ouvrage identifie quatre styles de formateur¹ :

A- L'explorateur :

Il est friand de nouveautés, expert de l'improvisation, rien ne l'effraie, il manie l'humour avec dextérité. Il parle beaucoup et vite et attire rapidement l'attention de tous. Dans ses propos imagés, il est plutôt visionnaire qu'homme de terrain, il privilégie les grands ensembles plutôt que les détails. Il rebondit rapidement sur une remarque venant du groupe et est prêt à changer de sujet s'il le faut. Il est très souple quant au déroulement pédagogique : il est preneur de suggestions venant des participants. En cas d'imprévu d'ordre matériel, il acceptera le tout avec humour et proposera une solution de rechange qui paraîtra encore meilleure.

B- Le concret :

Il défend la prudence, préfère les détails et le travail bien préparé. Ses préférences sont opposées à celles de l'explorateur. Il présente un plan détaillé qu'il s'efforce de suivre point par point. Il est préoccupé par ce qu'il dit et dans quel ordre. Il se pardonne difficilement ses erreurs et fait tout pour les éviter. Il est souvent plongé dans ses notes ce qui complique le contact visuel avec le groupe. Tout lui semble important : son matériel audio-visuel comporte beaucoup de textes et de détails. La documentation qu'il remet aux participants est très complète et classée avec soin.

C- Le rationnel :

Le formateur rationnel veut aller vite vers l'essentiel. Il faut être efficace, donc ne pas perdre son temps avec les états d'âme de tous et chacun. Il préfère nettement l'exposé ou le cours magistral, car il lui donne une parfaite maîtrise du temps et du contenu. Sa compétence technique est démontrée par un focus sur l'aspect théorique et conceptuel du sujet, appuyée par des données précises et chiffrées. En fait, son contenu l'intéresse plus que son auditoire, car il faut donner un maximum de matière dans un minimum de temps ! Son discours est donc sérieux et rythmé. Il laisse peu de place aux questions et interruptions.

¹ FEUILLETTE, (Isolde) : *Le nouveau formateur. Comment préparer, animer et évaluer une action de formation*, DUNOD, Paris, 1999, pp.81-82.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

D- Le relationnel :

Le formateur relationnel recherche l'échange, l'harmonie, il est très sensible à l'ambiance de la salle et fait preuve de grande empathie. Il a du mal à répondre suffisamment à sa forte demande d'être reconnu et pris en considération. Ses préférences sont nettement opposées à celles du formateur rationnel. Il recherche une « bonne » ambiance dans la salle (plus pour répondre à ses propres besoins qu'à ceux des participants). Il accueille les participants et est à l'écoute de leurs besoins. Il fait tout pour les mettre à l'aise. Il favorise les échanges et le travail en équipe ou sous-groupes. Si la confrontation s'installe dans une discussion, il l'accueille positivement, car c'est là une manière d'être en contact avec le groupe. Il ponctue ses propos d'exemples personnels et anecdotes de sa vie privée et professionnelles. Il cherchera à parler en privé avec une personne montrant de l'inquiétude ou du mécontentement.

3. Enjeux et obstacles de la formation

3.1 Les enjeux de la formation :

L'enjeu de la formation gestion des ressources humaines est de traduire les tendances en besoin de compétences et en acquisition des méthodes opérationnelles et permettra de faire face aux enjeux présents et futur. La formation gestion des ressources humaines n'est pas seulement une occasion d'acquérir les outils les plus performants pour la gestion des ressources humaines, il est aussi un moment décisif pour bâtir de nouveaux repères qui donnent sens au travail, à l'implication et aux responsabilités des femmes et des hommes du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux :

- Les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux.
- Les deuxièmes consistent à faire évoluer les comportements et les attitudes des salariés.

3.2 Les obstacles liés à la formation :

Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

Une action de formation ne produit pas que des résultats à comparer aux objectifs de départ. Toute une série d'effets latéraux accompagnent les résultats des actions engagés. On les normes « obstacle ».

Ils sont difficiles à prévoir et souvent à déceler. Cependant leur importance est le plus souvent non négligeable. Ils concernent l'ensemble des aspects de la fonction de gestion ressources humaines ; relation du travail, rémunération, avantages sociaux, communication interne, mobilité, promotion...

Pour surmonter les obstacles nous pensons d'abord que les gestionnaires classique doivent apprendre à se transformer en manager et cela ne peut se réaliser que si ces derniers acceptent de mettre en valeur un nouvel, état d'esprit allant dans le sens de l'action et de la recherche d'efficacité, penser client et développer ce qu'on appelle sens de l'humain.

Le second élément très significatif pour l'entreprise est d'apprendre à changer sa façon de communiquer.

Communiquer dans le sens universel veut dire aussi disposer de la volonté d'aboutir et se munir aussi d'objectifs clairs en matière de communication.

Communiquer efficacement c'est aussi être clair, transparent de ces relations et transaction avec les partenaires concernés, pour cela il est nécessaire pour les managers de participer à des actions de formation notamment ce qui concerne le développement personnel à savoir communiquer en mettant une valeur des attitudes et des comportements meilleur.

Parmi ces attitudes favorables à la communication on souligne :

- Les attitudes d'enquête : c'est-à-dire au lieu de juger il faut enquêter ;
- L'attitude de compréhension : il s'agit d'éviter de juger ou d'interpréter les messages et les comportements des autres négativement ;
- L'attitude de reformulation : qui consiste aussi en moyen efficace d'échange et de compréhension et de production de feed-back.

Nous pensons que pour surmonter les obstacles à la formation il suffit d'être claire, de bien communiquer et d'apprendre à découvrir l'autre en misant sur les points forts des uns et des autres et en faisant appel au partage et à la participation.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

SECTION III : La mise en œuvre des actions de formation

1. Le besoin de formation :

1.1 Détermination des besoins en formation et développement des compétences :

L'étape du diagnostique est la plus importante de la phase d'élaboration de la stratégie de formation et qui permet à l'entreprise de formuler des objectifs cohérents avec la mission définie, ce diagnostique concerne des acteurs internes et externes à l'entreprise comme les besoins et les nouvelles technologies.

1.1.1 Détermination du besoin en formation :

a. Définition d'un besoin en formation :

L'expression « besoin de formation » devrait donc être remplacée par « problème à régler par la formation » ou par « objectif à atteindre par la formation ». Dans cette optique, pour construire son plan de formation, le responsable formation ne recense pas des besoins, mais fait un inventaire des problèmes à régler et des objectifs à atteindre.

Selon l'AFNOR (l'Association Française de Normalisation)¹ «les besoins de formation peuvent être définis par l'écart entre les compétences nécessaires pour exercer une activité professionnelle et les compétences réelles d'un individu à un moment donné ».

C'est l'écart entre les compétences existantes et les compétences nécessaires au développement de l'entreprise. La formation vient donc combler un manque de compétence identifié. Ces deux définitions traduisent clairement que les besoins de formation constituent des manques à combler par le biais de la formation.

Ainsi que le besoin c'est une comparaison entre deux situations, la situation actuelle et la situation désirée. (Voir le tableau ci-dessous).

Mais la préoccupation majeure est de savoir comment identifier les besoins de formation.

¹ Association Française de Normalisation. « Normes AFNOR de la Formation Professionnelle » 1992/1994.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

Tableau 2 : Comparaison entre la situation actuelle et la situation désirée

Quelle est la situation actuelle ?	Quelle est la situation souhaitée ? Quelle sont les objectifs à atteindre ?
Situation actuelle	Situation désirée
Quel est le rendement des employés ?	Quels sont les améliorations et les changements à venir ?
Quels ont été les obstacles rencontrés par la réalisation des projets ?	Quels sont les résultats souhaités ?
Quelles sont les difficultés que l'employé éprouve ?	Quelles sont les compétences que devrait posséder les employés ?

b. Les facteurs indicateur de besoin de formation :

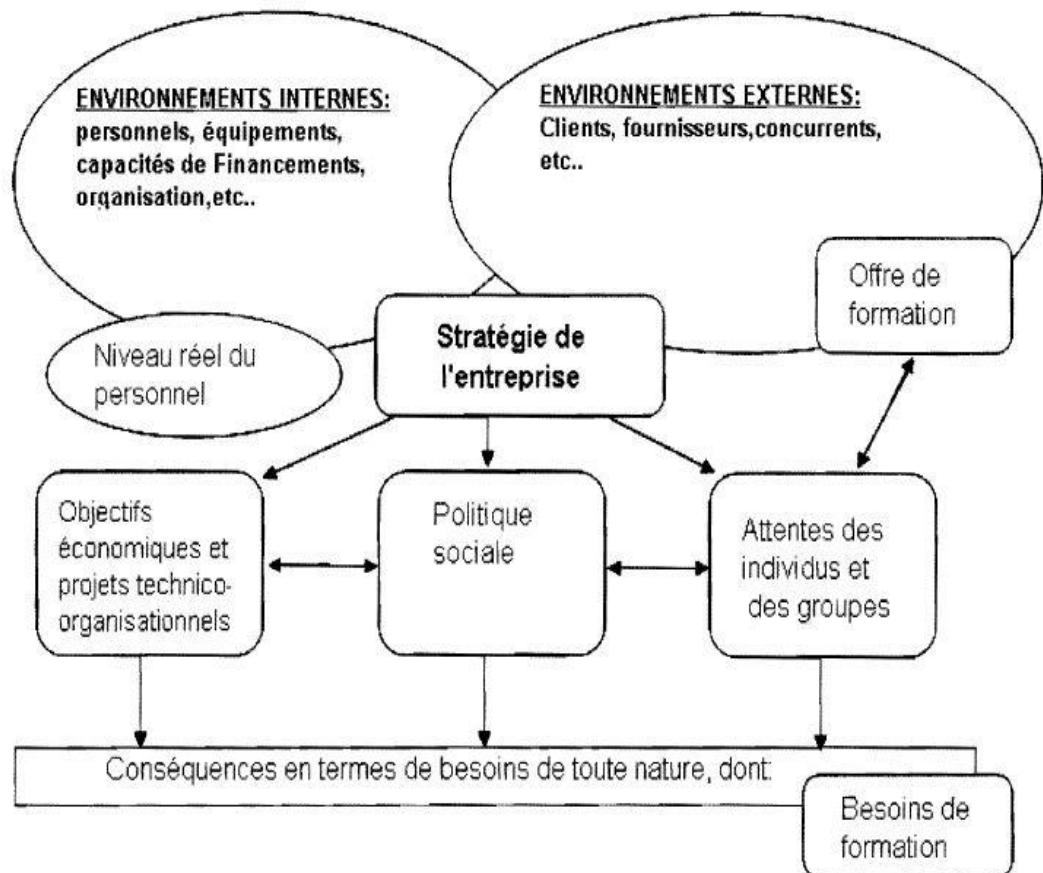
Il existe plusieurs sources distinctes de facteurs indicateurs, on peut citer les plus pertinentes :

- L'environnement de l'entreprise (interne et externe) ;
- La stratégie de l'entreprise ;
- La politique sociale de l'entreprise ;
- L'expression des attentes des individus ou des groupes ;
- l'offre de formation.

Ces différentes sources soulèvent un certain nombre de réalités propres à chaque entreprise. Le volet environnement de l'entreprise suffit pour démontrer la complexité de chaque thème. Il s'agit de veiller à la stratégie des concurrents, aux nouvelles techniques, aux exigences des clients et des fournisseurs pour faire face à la menace concurrentielle. Le schéma ci-dessous résume de façon précise les facteurs indicateurs des besoins de formation selon Alain MEIGNANT.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

Figure 2 : Facteurs indicateurs des besoins de la formation¹



c. Méthodologies d'analyse des besoins de formation :

On peut citer trois(03) méthodes d'analyse ²:

▪ Les méthodes centrées sur les besoins de compétences de l'organisation :

Elles partent toutes du principe de l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requis par une activité professionnelle et les ressources humaines disponibles. La formation est l'un des moyens pour combler cet écart.

On y utilise cinq méthodes :

- L'analyse des compétences requises par un emploi.
- La méthode matricielle.
- L'étude des besoins par l'analyse de performance.
- La méthode par vérification d'hypothèse.
- L'étude des besoins liés à un emploi nouveau.

¹ MEIGNANT, (Alain) : *manager la formation*, Op.cit, p.155

² Ibid, p.140.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

▪ **Les démarches centrées sur l'expression des attentes :**

Ces démarches ont en commun le fait qu'elles partent de l'expression des attentes des individus et des groupes. Leurs résultats peuvent être recoupés avec les besoins de l'organisation pour établir des priorités.

Nous rencontrons cinq démarches, qui sont :

- Les bilans des compétences.
 - Les enquêtes par entretiens.
 - Les enquêtes par questionnaires.
 - Les groupes participatifs.
 - Les entretiens professionnels.
-
- ### ▪ **Les méthodes accompagnant le changement d'une organisation :**
- La formation comme lien d'expression de besoins nouveaux (a pour objectif, le perfectionnement individuel et la prévention des inadaptations).
 - La formation-action (a pour objectif, le perfectionnement collectif).

d. Types de besoins en fonction du poste occupé :

L'analyse du poste de travail permet de déterminer d'autres éléments qui contribuent au recensement des besoins de formation.

En réalité les missions attribuées à chaque poste nécessitent des compétences adéquates. Des écarts possibles peuvent exister entre les compétences réelles de l'occupant et les compétences qu'exige le poste en question.

Le développement des nouvelles technologies fait appel à des nouvelles connaissances et à des nouvelles manières de conduire le travail.

Il exige par conséquent une adaptation qui passe dans la plupart des cas par la formation.

De nos jours les mutations technologiques ont touché toutes les branches des industries et ont affecté toutes les fonctions dans l'entreprise. L'ordinateur est partout présent.

Toute analyse des besoins de formation doit tenir compte de la stratégie globale de l'entreprise.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

Tableau 3 : Types de besoins en fonction du poste occupé¹

La Direction	Besoins liés aux choix stratégiques de l'entreprise
La Direction des Ressources Humaines	Besoins liés aux ressources humaines : recrutements, départs et mobilité... en lien avec le climat social dans l'entreprise
Le responsable formation	Besoins liés à l'adaptation des salariés à leur poste de travail
Les responsables des services	Besoins individuels et collectifs liés au bon fonctionnement du service
Les responsables des projets	Besoins liés aux projets
Les salariés	Besoins individuels
Les partenaires sociaux	Besoins de formation non formalisés par d'autres acteurs, notamment pour les personnes les moins qualifiées ayant des difficultés à exprimer leurs besoins
Les formateurs externes	Besoins de formation décelés lors des actions déjà réalisées

1.1.2 Elaboration du cahier des charges :

a. Définition d'un cahier des charges :

Le cahier des charges d'une action de formation décrit le détail de ce qui est attendu.

« Le cahier des charges est un outil par excellence de l'ingénierie de formation conçue comme un processus et un système d'acteurs dans le cadre d'une relation client fournisseur. Il répond à certaines caractéristiques. C'est un document de classification. Le cahier des charges permet

¹ www.conceptrh.com/faire-preuve-de-creativite-vos-pratiques-rh (consulté le 04/04/2017 à 12 :00h).

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

d'expliciter la demande, de définir la contribution attendue de la formation. L'échec d'une action de formation s'explique, le plus souvent, par une mauvaise définition de la commande de contractualisation ¹».

b. Ses finalités :

Le cahier des charges de formation permet :

- De formuler, de synthétiser et de résumer une situation et une problématique qu'une action formation peut aider à résoudre.
- La clarification des besoins de formation et la formalisation de l'analyse de ces besoins.
- Décrire les caractéristiques de la contribution attendue par le biais de la formation.

c. Sa formalisation :

Le cahier des charges est rédigé par le responsable de formation à partir de l'analyse des besoins réalisés, fait valider le document par les personnes concernées (demandeurs, hiérarchiques, stagiaires...), il est présent à tous les stades de la sélection des organismes et du processus de formation. Le demandeur, le hiérarchique opérationnel sont à l'origine du besoin de formation, ils valident le contenu, mais aussi participent à la sélection des organismes

d. Les caractéristiques souhaitables d'un cahier des charges :

Le cahier des charges doit se caractériser par les points suivants :

- Se limiter à préconiser uniquement ce qui est déterminant pour assurer la pertinence et la qualité de formation.
- Etre bref dans sa rédaction ; quelques pages suffisent (dans la plupart des cas, un tableau synthétique suffira).
- Etre rédigé dans un langage compréhensible pour les prestataires de formation.
- Remis en temps utile aux prestataires de formation pour qu'ils disposent de délais suffisants pour élaborer leurs programmes pédagogiques.
- Engager le commanditaire.

e. Le contenu d'un cahier des charges :

Il convient que le cahier des charges comprenne une description des éléments suivants :

- Les objectifs et les exigences de l'organisme ;

¹ LE BOTERF et autres : *L'ingénierie et évaluation de la formation*, Op.cit, p.213.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

- La spécification des besoins de formation ;
- Les personnes à former (groupes ou populations de personnels visés) ;
- Les modes de formation et contenus indicatifs ;
- La chronologie des exigences, par exemple : support de cours et de formateurs, durée, date, étapes clés ;
- Les ressources nécessaires ;
- Les contraintes financières ;
- Les critères et les méthodes pour l'évaluation des résultats de la formation.

Avec un tel document validé par l'ensemble des parties prenantes, le manager de la formation disposera d'un outil de travail solide pour préparer la réalisation de l'action.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

2. Le plan de formation :

2.1 Elaboration du plan de formation :

a. Définition d'un plan de formation :

Parmi les multiples définitions on peut retenir ceux-ci :

- « le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ¹».
- Le plan de formation au sens fiscal et financier : comme contribution obligatoire à la participation au développement de la formation, avec les déclarations fiscales correspondantes.
- Le plan de formation dans sa logique de gestion des ressources humaines : avec la déclinaison des actions de formation et de bilan de compétences qui se retrouvent sous forme d'une « liste »

b. Rôle du plan de formation :

Dans ce monde où l'innovation est la règle d'or du succès des entreprises, le développement des compétences devient une arme redoutable. La formation constitue un levier important pour ce développement. Or la formation doit être planifiée pour répondre aux besoins présents et futurs de l'organisation.

Pour l'entreprise, le plan de formation est l'ensemble des moyens dégagés pour assurer le développement des compétences dans le but d'atteindre ses objectifs.

Pour le salarié il s'agit de consolider et de faire progresser sa carrière professionnelle, par le maintien et le progrès de sa qualification.

c. Les moyens affectés :

Le plan de formation planifie et organise les actions de formation en fonction des objectifs retenus par la politique de formation prévue.

Le plan comprend :

- les objectifs ;
- les priorités ;

¹ MEIGNANT, (Alain) : *formation atout stratégique pour l'entreprise*, Op.cit, p.221.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

- la durée ;
- le calendrier ;
- le budget ;
- les bénéficiaires ;
- la manière dont les actions seront évaluées.

d. Durée du plan de formation :

Le plan de formation est toujours établi sur une période bien définie.

Au-delà de l'obligation légale (plan annuel), il est souhaitable que le plan concerne une période plus longue (trois à cinq ans).

Se limiter à une tranche d'un an renvoie à un pilotage à très court terme de l'entreprise.

e. Contenu de plan de formation :

Le plan de formation permettra de préciser de manière synthétique les 4 (quatre) éléments suivants ¹:

1. Descriptif des actions de formation : Qui forme-t-on ? À quoi ? Par qui ?
2. Hiérarchisation des priorités de formation : Quel est le niveau de priorité de telle action ?
3. Prévision d'étalement de ces actions dans le temps : Quand ? Combien de temps ?
4. Budgétisation prévisionnelle des actions à mener : Quel coût ? Quel financement ?

Le plan de formation comportera des informations quantitatives qui permettront d'assurer le suivi de son exécution, les besoins de formation sont traduits en ligne du plan, chaque ligne du plan représentant une action de formation, chaque ligne du plan précisera les informations selon les quatre (04) éléments précédemment cités, celle-ci est prise en charge par un responsable désigné, qui peut être le responsable hiérarchique des personnels concernés.

¹ www.memoireonline.com (consulté le 20/3/2017 à 17 :19h).

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

f. Démarche pour l'élaboration d'un plan de formation :

L'élaboration du plan de formation repose sur l'analyse préalable des besoins et leur traduction en actions adaptées et organisées.¹

Cependant, il faut reconnaître que la notion de besoin de formation est difficile à définir.

En entreprise on a deux types de besoins :

- ceux qui correspondent aux projets des individus
- ceux qui découlent de l'évolution des emplois requis par le système de production.

Si les démarches du premier ordre reposent sur une volonté individuelle, celles du second ordre peuvent émaner aussi bien des salariés que de la hiérarchie ou des deux.

C'est pour cette raison que le besoin de formation n'est pas un objet précis mais une convergence de plusieurs facteurs :

- le projet du développement de l'entreprise ;
- la politique de gestion des ressources humaines ;
- la philosophie managériale ;
- les projets individuels et les offres de formation ;
- le dynamisme du service de formation...etc.

Le tableau ci-dessous indique les six étapes pour l'analyse des besoins et l'élaboration du plan de formation.²

Tableau 4 : étapes pour l'analyse des besoins et l'élaboration du plan de formation

Etape : 1	- Clarification du projet de développement des entreprises.
Etape : 2	- Information préalable du personnel de la réalisation d'un plan de formation et de son objectif.
Etape : 3	- Analyse des données : consultations des personnels (partenaires sociaux, responsables hiérarchiques, personnels concernés), des documents administratifs et observations des pratiques ... - Il s'agit durant cette étape d'analyser les besoins et de repérer les dysfonctionnements qui risquent d'hypothéquer le plan de formation.
Etape : 4	- Rédaction du plan de formation à partir des informations précédemment recueillies et dans le respect des impératifs légaux et réglementaires. - Planning et évaluation des coûts.

¹ SONNTAG, (Michel) : *Développer et intégrer la formation en Entreprise*, pp.80-81.

² Ibid, p. 84.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

Etape : 5	- Présentation du plan et mise en place du groupe de pilotage ; mise en place de démarches concertées pour traiter les dysfonctionnements repérés à l'étape 3.
Etape : 6	- Réalisation du plan.

2.2 La mise en œuvre de la stratégie de formation (plan) et son suivi :

La prise en compte de la formation entraîne une attitude nouvelle au sein des entreprises.

On assiste à l'apparition des responsables de la formation au niveau des petites entreprises et à des chefs de département formation au niveau des grandes entreprises.

a. Le suivi de la formation :

Piloter un projet de formation, c'est non seulement prévoir les risques et les planifier efficacement mais c'est aussi contrôler en performance l'état d'avancement du projet. Un suivi de formation s'impose pour vérifier l'utilisation des salariés de leur savoir faire et leur savoir acquis par la formation.

« Le suivi de la formation est l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé ¹».

Pour bien assurer le suivi de la formation, le service de formation doit comporter un certain nombre de spécialistes dont ²:

- un gestionnaire pour la mise en place du budget de formation et assurer le suivi ;
- un acheteur de formation pour l'élaboration des cahiers de charges et les négociations ;
- un animateur pour l'élaboration des programmes, le suivi pédagogique des actions et leur évaluation ;
- un spécialiste chargé du planning et suivi des stages, des inscriptions, des choix des centres de formation.

¹ SOYER, (Jacques) : Op.cit, p.246.

² PERELLI, (Jean-Marie) : *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*, 7ème édition, p.121.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

b. Les objectifs du suivi de la formation :

Les objectifs du suivi de la formation s'appuient sur les points suivant :

- Entretenir la motivation ;
- Assurer un suivi par un tiers ;
- Guide la mise en pratique sur le terrain.

3. L'évaluation de la formation :

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation est aujourd'hui plus que jamais une nécessité évidente. Plus aucune organisation (entreprise, administration, association,...) ne peut se contenter de " former pour former ". Former coûte cher et prend du temps. Plus encore que pour un investissement matériel, il importe de connaître ou de situer le retour d'investissement de la formation pour être sûr de le rentabiliser.

Il existe plusieurs approches concernant les niveaux d'évaluation de la formation on peut citer l'approche de Jacques SOYER¹.

3.1 La pseudo-évaluation :

Certaines pratiques d'évaluation échappent à la logique de la gestion par objectifs, nous parlerons de pseudo-évaluation.

a. L'évaluation de l'action « à chaud», en fin de stage :

Cette évaluation oralement en groupe ou individuellement par écrit, afin de mesurer le ressenti des stagiaires ou leur degré de satisfaction. Cette pseudo-évaluation ne présente pas un grand intérêt, sauf au démarrage d'une nouvelle action pour détecter les grosses erreurs ou dérives.

b. L'évaluation « à froid» de l'action :

Elle est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation, elle présente un plus grand intérêt. Les mêmes questions que pour l'évaluation à chaud peuvent être posées, mais en plus, il est possible d'obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation : transfert des acquis.

¹ SOYER, (Jacques) : Op.cit, p.342.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

3.2 La niveaux d'évaluation :

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation peut se décliner en trois dimensions complémentaires et hiérarchisées, appelant chacune des méthodologies différentes, et présentant chacune des difficultés spécifiques ¹:

- **Le premier niveau** concerne l'évaluation des **acquis**, ou encore l'**efficacité pédagogique** : est-ce que les objectifs ont été atteints ? En d'autres termes, " les participants ont-ils acquis à la fin de la formation les compétences qui étaient visées par les objectifs de formation ? ”.
- **Le deuxième niveau** concerne le **transfert** : est-ce que les acquis de la formation sont appliqués sur le terrain ? En d'autres termes, " les participants, une fois revenus sur leur poste de travail, mettent-ils en œuvre les compétences acquises lors de la formation ? ”.
- **Le troisième niveau** concerne l'**impact** de la formation : est-ce que les acquis de la formation permettent d'atteindre certains résultats sur le terrain ? En d'autres termes, " les nouvelles compétences des participants permettent-elles de faire évoluer l'organisation ? ”.

4. Les approches complémentaires :

Il n'est pas toujours possible de se fixer des objectifs vraiment quantifiables. Pour apporter une preuve de l'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches. On peut établir un cout comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation. Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main-d'œuvre à de nouveaux emplois, à le choix d'une part le licenciement des personnes inadaptés avec le recrutement d'un personnel qualifié et d'autre part la mise en œuvre d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification.

Diverses techniques statistiques, comme la comparaison de fréquences, permettent de démontrer que les comportements sont significativement différents entre formé et no formé.

¹ GERARD, (F-M) : *L'évaluation de l'efficacité d'une formation*, Vol n°20, 2003, p.15.

CHAPITRE 1 : L'approche globale de la fonction formation.

Conclusion :

Les programmes de formation n'amènent pas uniquement de nouvelles connaissances, mais produisent des résultats remarquables aussi sur les facteurs humains que sont la satisfaction, la confiance en soi, la capacité de travailler en équipe, et l'amélioration de la compétence. Selon les objectifs de l'entreprise et les impératifs de la DRH, les indicateurs clés d'évaluation de la gestion de la formation pourront prendre différentes orientations ; qu'il s'agisse de mesurer les coûts de la formation, d'en mesurer l'efficacité ou d'en mesurer l'efficacités. Des indicateurs descriptifs et des indicateurs analytiques se compléteront pour offrir la meilleure vision possible de la performance de la gestion permettant de mettre en valeur le pôle formation auprès de la direction, il s'agira d'effectuer une véritable sélection des indicateurs les plus utiles et les plus percutants, et non de viser l'exhaustivité.

Je dirai que la formation à elle seule ne peut pas régler tous les Problèmes de l'organisation.

Chapitre II

**Le cadre théorique de fidélisation
des ressources humaines.**

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

Introduction :

Il est important de préciser que la fidélisation concerne les employés dont on ne désire pas voir partir, ce qui nous conduit à faire d'abord la distinction entre le roulement volontaire et le roulement involontaire.

Le désir de partir ou l'intention de quitter l'entreprise sont fonction de leurs degrés de satisfaction et d'implication. Ces buts passent par la nécessité de la motivation d'une part, et de l'obligation de fidéliser le personnel d'autre part

Ce chapitre aborde les approches théoriques de fidélisation des Ressources Humaines en trois sections :

- Théories de fidélisation des salariés.
- Les outils de la fidélisation des salariés.
- Les enjeux de la fidélisation des ressources humaines.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

Section I : théories de fidélisation des salaires

1. Théories de fidélisation :

Les Sciences de Gestion analysent la problématique de la rotation du personnel, de leur relation avec l'organisation au travers des théories de la fidélisation centrées sur les théories de la satisfaction et de l'implication de salariés.

1.1 Différentes définitions :

Les théories de la fidélisation suscitent un grand intérêt pour les organisations, mais posent encore de nos jours le problème de définition.

Les pratiques qui rendent le salarié « captif » pourraient être qualifiées de pratiques de rétention (Basé sur l'intérêt calculé de maintenir la relation) plutôt qu'un lien d'attachement type « *fidélité* » (qui est lui, certes, basé sur l'intérêt personnel mais également sur l'identification aux valeurs de l'entreprise).

En effet, Pour bien des gens, les deux termes « fidélisation » et « rétention » signifie la même chose. La rétention réfère aux pratiques visant à décourager l'employé de partir, soit par des politiques d'encouragement de l'inertie soit par des contraintes faisant en sorte que l'employé qui quitte subisse une perte importante.

Rétention signifie donc retenir l'employé avec des conditions et des avantages (souvent monétaires) intéressants, sans pour autant que cela influence sa performance et son plaisir au travail.

Le principal risque avec la rétention est le présentéisme, c'est-à-dire, le fait, pour une personne, d'être présente à sa place de travail sans que son esprit soit réellement disponible et engagé dans le travail.

Cette situation peut découler d'une diminution de ses capacités physiques ou mentales pour exercer les tâches qui lui incombent ou de mauvaises habitudes de travail plus ou moins tolérées.

Le présentéisme correspond à une baisse de rendement. En fonction du poste de travail, le présentéisme peut encore entraîner d'autres conséquences indirectes et provoquer une diminution de la qualité du travail et des décisions, ainsi qu'une augmentation des accidents.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

Le terme fidélisation évoque des pratiques positives ; il fait référence à un ensemble de pratiques visant à créer un lien affectif entre l'employé et l'employeur.

Elle consiste à créer un environnement de travail qui entretiendra l'attachement des employés à long terme ; en fait, favoriser la fidélisation veut dire donner le goût à l'employé de rester dans l'organisation.

Si la rémunération est souvent perçue par plusieurs comme le principal élément de fidélisation utilisé par les employeurs, la plupart des experts sur le sujet s'entendent pour affirmer que celui-ci retient l'employé, mais ne le fidélise pas. D'autres éléments doivent être déployés pour favoriser la fidélisation d'un employé ; par exemple, plusieurs études démontrent que l'employabilité constitue l'un des leviers d'intervention les plus importants pour parvenir à la fidélisation.

La fidélisation serait donc le fait d'attirer et retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de rendre un salarié attaché à son entreprise¹.

Pour un salarié, maintenir une relation stable et durable avec son entreprise soit parce que l'intérêt personnel guide son choix de rester, soit parce que son adhésion aux valeurs de l'organisation l'incite à continuer la relation.

Louart définit la fidélisation comme ² «la politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation ». Autrement dit, la fidélisation serait « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ».

Les dispositifs à temps partagé peuvent-ils alors être un outil de fidélisation pertinent pour la génération dite Y, cette génération n'envisageant plus la carrière comme³ « une succession ordonnée de postes dans une entreprise mais plutôt [comme] une accumulation de compétences dans un processus continu d'apprentissage ».

¹ Meyssonier, (R) : *L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs*, Thèse de doctorat, Université d'Aix- Marseille III Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence, 2005, p.67.

² LOUART, (P) : *Gestion des Ressources Humaines*, Eyrolles université, 1991, p.122.

³ KLEBER et autres : *Fidéliser des managers de la génération Y, Une étude exploratoire au sein d'un graduate programme*, RIPCO, vol. XXII, N°53, éditions ESKA, printemps 2016, p.167.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui¹ maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même.

Fidéliser revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement et la rétention de certains salariés à fortes compétences.

Il complète ainsi la définition de Peretti de la façon suivante² : « le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintéret pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le Fonctionnement de son organisation»

2. La différence entre fidélisation et motivation :

Le concept de motivation est apparu dans les années 1930 avec l'école des relations humaines. Son objectif était de maximiser la productivité et de développer la performance individuelle en favorisant le travail collectif.

Puis dans les années 60-70, pendant les 30 glorieuses, le terme de motivation s'efface pour laisser place à celui de satisfaction, les organisations conscientes des difficultés du travail collectif, s'attachant à développer la performance de ses salariés, tout en continuant à développer la performance de chacun et la rémunérer comme reconnaissance. Les années 80 voient naître le concept implication, elles se rendent compte que la rémunération des performances des salariés n'est plus satisfaisante en terme de mobilisation, elles prennent conscience du fait que les salariés aspirent à quelque chose de plus stimulant dans l'exécution de leur tâches quotidiennes, les entreprises cherchent à développer l'adhésion et veulent faire de l'organisation un projet culturel, pour ce faire, elles vont s'attacher à instaurer une relation d'échange entre elle et les salariés.

¹Paillé, (P) : ajoute qu'il faut également observer « l'existence de conduites proactives et l'absence de comportements contre-productifs », 2005, p.296.

² Paillé, (P) : *La fidélisation des ressources humaines*, Economica, Paris, 2004, p.297.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

2.1 Définitions motivation :

Définir la motivation au travail relève du défi tant des avis, des opinions et des analyses. Les pratiques managériales divergent sur le sujet et son importance pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. On va présenter dans ce qui suit les définitions suivantes :

- Robert FRANCES définit la motivation au travail comme « l'ensemble des aspirations ou des attentes (A) d'un travailleur en ce qui concerne son emploi. Chacune de ces attentes est affectée d'une valence (V) qui augmente avec la désirabilité ou l'importance de l'attente. Plus précisément, la motivation est donc, la somme des attentes affectées de leur valence respective : **Motivation** = $\Sigma A.V$ »¹
- « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »².
- « la motivation au travail se définit comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus ».³

Il nous semble que la définition de Patrice Roussel est la plus convaincante et la plus représentative, d'ici il est nécessaire de rappeler même très brièvement, les grands courants théoriques de la motivation.

¹ FRANCES, (R) : *Motivation et efficacité*, Editions MARDAGA, 1979, p.8.

² VALLERAND et autres : *Introduction au concept de motivation*, Laval (Québec), Edition Études Vivantes-Vigot, 1993, p.18.

³ ROUSSEL, (P) : *Rémunération motivation et satisfaction au travail*, Paris, Edition, Economica, 1996, p.9.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

Reprenant la taxinomie établie par Kanfer, propose de les regrouper selon trois principaux paradigmes¹ :

- Les théories des besoins-mobiles-valeurs cherchent à comprendre ce qui motive les individus à travailler. Elles tentent d'identifier les forces internes (personnelles) et externes (situationnelles) qui agissent comme stimulus. En l'occurrence, la théorie des besoins (A.Maslow et Herzberg), les théories de la motivation intrinsèques et celles de la justice organisationnelle et de l'équité (Adams et Greenberg, déjà évoquées)²;
- Les théories du choix cognitif tentent de répondre à la question : « comment les individus sont-ils motivés pour travailler ? ». Elles cherchent à comprendre comment les mécanismes de la motivation fonctionnent et quels sont les processus qui mènent du déclenchement du comportement aux actions et aux réalisations, dans le sens attendu par l'organisation ;
- Enfin, les théories plus récentes de l'autorégulation s'attachent à expliquer les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement.

2.2 Fidélisation Et Motivation : Eléments de différence :

Les théories de la fidélisation tendent à supplanter celles de la motivation, ce qui traduit une évolution des concepts.

Considérons que la fidélisation se subdivise en deux courants : les théories de la satisfaction et les théories de l'implication, nous verrons successivement les relations satisfaction - motivation et implication - motivation afin de dégager les éléments de différences sous forme de tableau. (**tableau5**).

2.2.1 Satisfaction et motivation

L'évaluation faite de son emploi ou de ses expériences de travail, sous leurs différentes facettes (la tâche, le travail, les relations avec les supérieurs et les collègues, les promotions, les rémunérations...).

¹CULIE, (J-D) : *Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School*, XVIIe Congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, Reims, 2006, p.3.

² RECOPE et autres : *L'engagement des acteurs dans un projet motivation déclarée ou mobilisation en situation ? Le cas des expéditions polaires*, XXIème CONGRES AGRH, 17-19 Novembre, Rennes/ Saint-Malo, 2010, p.2.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

De manière générale, la satisfaction est obtenue lorsque le salarié a l'impression d'un équilibre entre ce qu'il apporte à l'entreprise et ce que l'entreprise lui apporte en retour. Ainsi, la satisfaction implique aussi une confrontation aux résultats obtenus¹.

Motivation et satisfaction ont en commun plusieurs caractères. Elles puisent toutes leurs sources dans les théories de la psychologie cognitive, en partant du postulat qu'il est possible d'agir sur la personne, afin d'accroître la performance de l'entreprise.

La satisfaction découle de l'expérience alors que la motivation se situe en amont, et ce sont les notions d'attentes ou d'aspirations qui différencient motivation et satisfaction².

La motivation peut être vue comme un moteur de la performance, alors que la satisfaction peut être considérée comme une résultante de la performance.

La satisfaction au travail est comme « un état émotionnel positif ou plaisant relevant de l'évaluation faite par une personne dans son travail ou de ses expériences de travail », elle dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire, l'idée du rapport contribution / rétribution, est mise en relief, cette idée se retrouve dans les théories de processus.

2.2.2 Implication et motivation

Il est vrai que motivation et implication ont en commun plusieurs caractères, mais les théories qui s'y rapportent cherchent en effet à expliquer le niveau d'effort fourni par les individus dans l'accomplissement de leurs tâches en avançant des déterminants possibles. Par ailleurs, si on est motivé pour un travail, on est impliqué dans une entreprise. Le rapport entre motivation et implication étant plus complexes qu'un lien de cause à effet.

Ripon³, note quant à lui que l'implication a une fonction d'orientation de la motivation et de recherche de satisfaction des besoins.

¹ Michel, (S) : *Peut-on gérer les motivations ?*, 1er édition, Presses Universitaires de France, Paris, 1989, p. 20.

² Ibid, p. 22.

³ RIPON : *Satisfaction et implication dans le travail*, in Lévy-Leboyer C. et Sperandio J.C., *Traité de psychologie du travail*, PUF, Paris, 1987, p.28.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

L'implication attache une importance accrue aux valeurs des individus dans le processus les liant à l'entreprise.

Fondamentalement, motivation et fidélisation renvoient à des idées différentes comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : différence entre fidélisation et motivation

	Motivation	Satisfaction	Implication
Epoque	Années 1930 Ecole des RH	Années 1960-1970 Les 30 glorieuses	Années 1980
Objectifs	Développer La performance individuelle	Rémunérer la performance individuelle	Développer le projet commun de l'entreprise
Idée historique de l'entreprise	Favoriser le travail collectif	Compenser les difficultés du travail collectif	Faire de l'entreprise un projet culturel
Idée de l'individu dans	Domaine de la performance individuelle		Négociation-relation entre individu et entreprise
Objectifs de l'entreprise	Economique	Social	Economique, social et culturel
Niveau des politiques	Du personnel	Du personnel	Général
L'entreprise veut développer	Sa performance à travers le bien être des salariés.	différentes motivations	Opportunités + adhésion
Mots clés	Objectifs	Résultats	Projet

Source : THEVENET, (M) : *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, Paris, p.90.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

3. la fidélisation, une opportunité pour atteindre les objectifs :

L'élaboration d'un processus de fidélisation au sein de l'entreprise se traduira pour cette dernière comme une opportunité pour atteindre plusieurs objectifs cumulatifs ou alternatifs.

3.1 Pour conserver des compétences spécifiques :

L'un des principaux enjeux en matière de Ressources Humaines sera d'instaurer une relation durable à une époque où les relations d'emploi sont instables. Comme le relèvent nombre d'auteurs, « fidéliser permet donc à l'entreprise de conserver les compétences indispensables à la fois pour survivre et pour faire la différence avec la concurrence, que ce soit en période de croissance ou de crise économique »¹

3.2 Pour fidéliser et satisfaire les clients :

La fidélisation des salariés va pouvoir être source de fidélisation des clients des entreprises et, dans le cas d'un Groupement d'Employeurs, source de fidélisation même des membres du Groupement. En effet, en limitant le turn-over des salariés, la compétence, la connaissance de l'historique avec l'entreprise ou celle du client sont maintenues, un lien particulier peut naître qui va au-delà du cadre de l'entreprise.

« Le client, à un moment donné, oublie qu'il travaille avec notre entreprise. Il travaille avec son responsable de recrutement qu'il a l'habitude d'avoir au téléphone tous les jours. »². Ce qui déstabilise l'organisation impactée par la perte d'un salarié, peut tout autant déstabiliser le client de l'organisation au regard du lien particulier qu'il entretenait avec ledit salarié. La fidélisation, par la création d'un lien intuitu personae entre le salarié et l'entreprise cliente, va ainsi permettre de rassurer cette dernière ou le client personne physique et d'anticiper au mieux ses besoins. Le processus de fidélisation du salarié génère un processus de fidélisation des clients (personne physique ou morale).

¹ GIRAUD (L), ROGER (A), THOMINE (S) : La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2012, p.47.

² Ibid, p.50.

3.3 Pour optimiser les coûts de gestion des ressources humaines :

Il est généralement admis que la flexibilité externe est, nous l'avons évoqué, source de compétitivité et de performance pour les entreprises. Pourtant, le risque est réel « de laisser se développer un marché du travail parallèle, où seules les contraintes de coût seraient déterminantes, dont personne ne se sentirait réellement responsable et qui agirait comme une trappe à déqualification pour les salariés concernés »¹. Il est d'autant plus grand que, du point de vue de certains auteurs, les arbitrages entre recrutement et externalisation s'appuient essentiellement sur des éléments comptables qui ne tiennent pas compte des coûts d'adaptation de l'organisation ni de la gestion de cette flexibilité et ne font l'objet d'aucune évaluation.

3.4 Pour améliorer la performance de l'entreprise et maintenir l'avantage concurrentiel :

Il existe de nombreuses acceptions de la notion de performance et de typologies s'y rattachant : performance financière, non financière, sociale, environnementale etc., ces dernières pouvant s'inscrire dans des temporalités différentes (court terme à long terme).

Selon Nicolas Berland, « la performance est donc l'un de ses « mots-valises » dont le sens dépend du contexte, qui sert tout autant à faire adhérer des individus [...] qu'à les faire fuir [...]. Dans son sens le plus courant, la performance est le résultat positif de l'action [...] elle est souvent définie par le triptyque économie-efficience-efficacité »². Par ailleurs, comme le souligne l'auteur, « rien ne nous assure que l'objectif de court terme représente le meilleur estimateur de l'objectif long terme, c'est-à-dire que le fait d'être performant aujourd'hui est le gage d'une performance durable »³.

¹ DE FROMENT, (C) : *Flexibilité responsable - Dépasser le dualisme du marché du travail*, Institut de l'Entreprise, Les Notes de l'Institut, décembre 2011, p.16.

² BERLAND, (N) : « *Le contrôle de gestion* », *Que sais-je ?*, 2014, p.56.

³ Ibid, p.56.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

Section II : Les outils de la fidélisation des salariés :

Fidéliser ses salariés est un véritable atout économique et stratégique pour l'entreprise. Par la limitation des départs volontaires, l'entreprise limite ses coûts financiers et coûts humains à court et moyen terme et favorise sa compétitivité dans un environnement concurrentiel. La fidélisation des salariés représente un facteur déterminant de la performance de l'entreprise, de son attractivité et de sa compétitivité.

Fidéliser les salariés signifie avant tout : « trouver des moyens permettant de conserver leur motivation à long terme ».

Dans une vision à court terme la motivation se définit comme un processus psychologique complexe qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs.

En effet, dans le domaine de la prestation de services, qui se caractérise par le fait qu'elle n'est produite qu'en présence du client, il est d'autant plus important de s'intéresser aux capacités des salariés. Les entreprises doivent alors miser sur leurs ressources humaines afin d'améliorer et rentabiliser leur prestation de service. La motivation est liée à l'environnement professionnel et personnel de chaque individu, mais également à sa propre personnalité.

Pour conserver et motiver leur personnel ainsi que s'assurer de leur implication et de leur satisfaction, les entreprises disposent de plusieurs outils que nous allons détailler dans cette partie afin de voir quels sont ceux réellement efficaces. Lorsque l'on parle de recrutement, de motivation ou encore de fidélisation, la rémunération est souvent considérée le facteur déterminant pour les salariés et ceci, peu importe le secteur d'activité. Même si nous devons souligner qu'effectivement la rémunération joue un rôle extrêmement important, nous allons voir qu'un grand nombre d'outils de fidélisation, mesurables et non- mesurables, existent.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

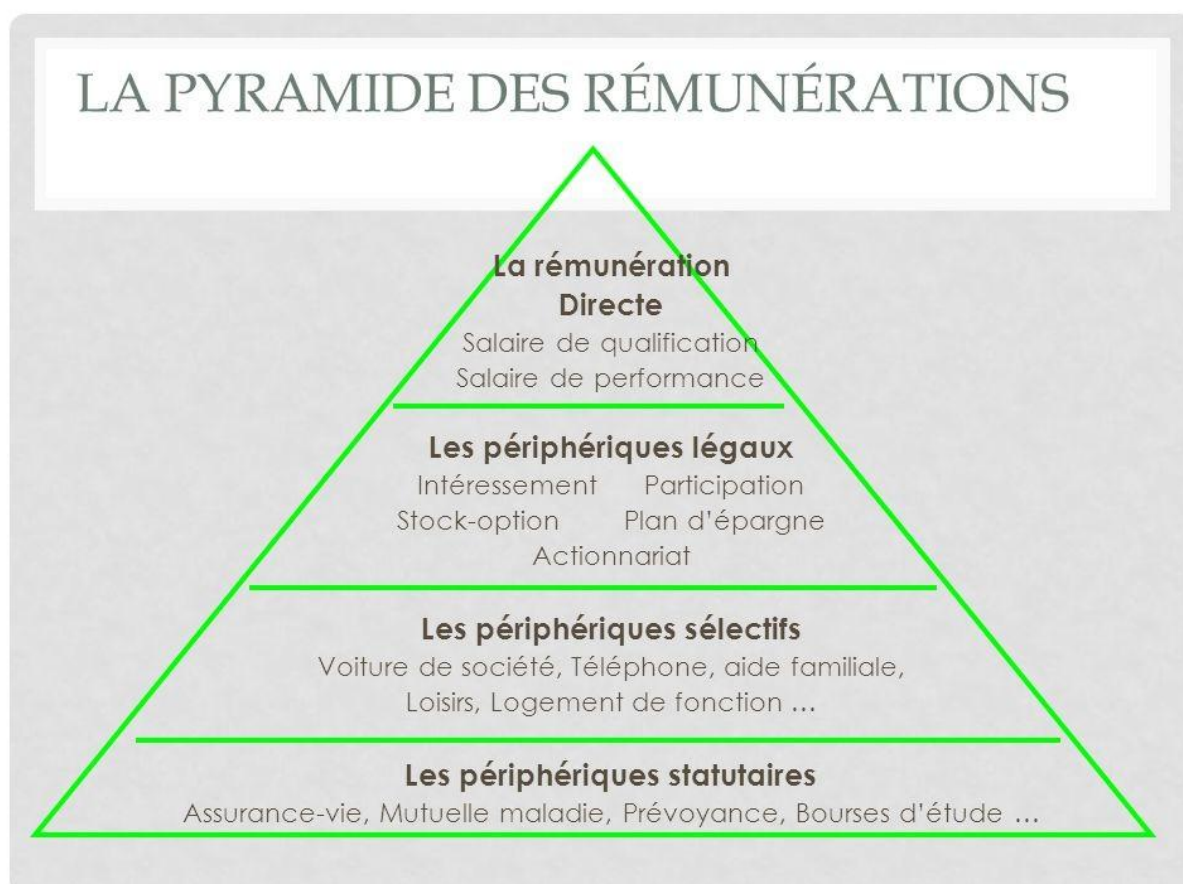
1. La rémunération, outil primordial de fidélisation

Nous avons pu déterminer que travailler est avant tout nécessaire pour satisfaire les besoins primaires des individus tels qu'ils sont décrits par Maslow dans sa « pyramide des besoins ». On nomme besoins primaires ou physiologiques, ceux, nécessaires à la survie de la personne, c'est-à-dire respirer, boire, manger, dormir, se réchauffer, ... Dès lors, la rémunération est une source importante de motivation car elle permet à l'individu de « survivre ».

Il apparaît cependant, que la rémunération ne soit pas systématiquement une source de motivation, mais qu'en revanche, elle peut avoir un aspect démotivant si elle se révèle insuffisante.

Dès lors, les entreprises tentent d'innover grâce à de nouvelles formes de rémunération de manière à conserver un fort degré de motivation des salariés (voir ci-dessous).

Figure 3 : Pyramide de rémunération



Source : <http://www.slideplayer.fr/slide/3185147/.html>

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

La rémunération fixe représente l'ensemble des rémunérations dont le montant et le versement sont toujours garantis, quel que soit les résultats de l'entreprise. Le salarié connaît le montant du versement effectué au cours de l'année. C'est un versement qui n'est pas forcément mensuel mais l'usage montre que le salaire de base est généralement versé en fin de mois. Elle comprend le salaire de base, le treizième mois (éventuellement), ainsi que diverses primes selon la nature du poste.

Ensuite, nous trouvons la rémunération variable mensuelle et non mensuelle (ou encore salaire à la performance). La rémunération variable mensuelle représente l'ensemble des rémunérations dont le montant varie chaque mois en fonction des résultats de l'entreprise et des performances des salariés. Ce sont par exemple les bonus, les commissions (sur CA), le paiement d'heures supplémentaires...

La rémunération variable non mensuelle se définit comme une rétribution dont le montant varie chaque mois et dont l'obtention est incertaine dans l'année. Elles comportent deux caractéristiques principales :

- Elles ne sont pas mensualisées
- Soit le montant est variable mais le paiement certain, soit le versement est aléatoire.

Puis la structure peut se poursuivre avec divers revenus périphériques, et notamment les périphériques légaux que nous pouvons également considérer comme du revenu différé. Cela correspond aux différentes sommes bloquées pendant plusieurs années avant d'être rendues disponibles pour les salariés. Ces éléments monétaires, sont placés sur des comptes spéciaux d'épargne ou convertit en valeurs mobilières de placement. Ce sont principalement des revenus différés de court et moyen terme. ¹

¹ Laetitia, (L) : *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino éditeur, Paris, 2006, p.88.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

1.1 Les trois piliers de la rémunération

En effet, le système de rémunération repose sur :

- *Le niveau de la masse salariale* : ce niveau est significatif de la contrainte des équilibres financiers de l'entreprise. Cela comprend la masse salariale hors charges, les charges sociales ainsi que les dépenses d'intérim. De plus, le niveau de la masse salariale hors charges doit permettre de motiver le personnel, garantir un revenu permettant de vivre et tenir compte des contraintes imposées par l'État.
- *La compétitivité externe* : les salaires doivent être conformes au marché, c'est-à-dire par rapport aux entreprises agissant sur le même secteur, pour des tâches équivalentes. Dans ce cas, la politique de rémunération doit à la fois ne pas proposer un niveau trop élevé de dépense du personnel et à maintenir les salariés dans leur poste ou limiter le départ des salariés les plus polyvalents.
- *L'équité interne* : Elle repose sur l'équilibre des rémunérations et notamment, un sentiment de justice et d'équité compte tenu des niveaux de responsabilité de chaque salarié dans l'entreprise, ainsi que le caractère incitatif de la rémunération. La rémunération doit encourager chaque salarié à être plus productif, plus performant, c'est-à-dire être plus motivé.

Comme nous avons pu le constater grâce à la pyramide des rémunérations, le concept de rémunération n'est pas uniquement axé sur le salaire. Cependant, on remarque que la part variable occupe une place de plus en plus importante. Cette part progresse pour toutes les catégories de personnel.

1.2 L'individualisation des salaires :

Les avantages individuels sont au cœur de l'actualité notamment sur le problème du pouvoir d'achat. En effet, étant donné que les salaires n'augmentent que

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

très peu par rapport à l'évolution du coût de la vie, les entreprises cherchent de multiples solutions de manière à conserver leurs meilleurs éléments mais également poursuivre le « travail de motivation » des salariés. Cela passe par le développement de ces alternatives en nature pour compenser les faibles salaires.

De plus, la tendance actuelle pousse à l'individualisation des salaires en fonction des performances de chacun, de ses qualifications, ses compétences sur le poste. Cette individualisation limite donc les hausses de salaire collectives au profit de hausse individuelles. Il est alors difficile de motiver les salariés lorsque ceci sont rémunérés de façon individuelle mais doivent travailler en équipe.

D'un autre côté, individualiser les avantages selon les catégories des salariés, ou bien selon chaque salarié peut avoir comme effet que les personnes seront plus impliquées dans leur travail, leur aidant mieux à organiser leur vie privée. Cependant, cette forme d'individualisation est encore minoritaire dans les entreprises Françaises, mais tend à se développer. ¹

La politique de rémunération qui se veut stimulante et motivante pour les employés, doit assurer à la fois, la réalisation des priorités et des objectifs de l'entreprise, la satisfaction des attentes des salariés et l'adaptation à l'environnement économique, au marché et à la concurrence. Si elle remplit tous ces points, alors oui la politique de rémunération appliquée pourra être considérée comme réussie.

A partir de ces éléments, nous pouvons nous demander, comment l'entreprise peut efficacement motiver ses employés par la rémunération. Pour cela, nous pouvons distinguer trois formes de rémunération possibles² :

- *La rémunération au mérite* : La rémunération au mérite est donc le type de rémunération le plus ancien. Elle se caractérise par un salaire de base qui est calculé de façon individuelle. Cette forme de rémunération va tenir compte des

¹ Aubert et autres : *L'individualisation de la rémunération- Approches économiques et juridiques*, Université de Paris (X), Mars 2005, p.56.

² http://mmee.free.fr/Divers/Indiv_Remuneration_032005.pdf (consulté le 24/04/2017 à 11:29).

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

performances des salariés mais également de leurs compétences individuelles. C'est Taylor qui en 1911, grâce à l'Organisation Scientifique du Travail, va en premier mettre en place un système de rémunération basé sur le mérite.

- *La rémunération des performances* : La rémunération à la performance représente une seconde forme de rémunération. Ce n'est pas forcément la plus utilisée par les entreprises, excepté pour les VRP qui sont soumis à ce type de rémunération. Elle vient plus généralement en complément du salaire de base et de la rémunération au mérite. On trouve alors, des primes de résultat individuelles, des primes d'objectifs individuels, des primes d'équipes etc...
- *La rémunération des compétences* : Cette forme de rémunération est peu utilisée. Le salaire va être fixé selon une grille de compétence validée par la hiérarchie. De plus, une grille salariale correspondant aux différentes compétences doit également être mise en place.

Certes, le lien entre rémunération et motivation apparaît comme évident pour la plupart d'entre nous, mais la question de la motivation des salariés au sein des entreprises reste un problème permanent et délicat à résoudre. Nous pouvons donc dire que la rémunération est une condition nécessaire de la fidélité des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Cependant, elle ne suffit pas et c'est pour cela que ces dernières mettent en place d'autres outils de fidélisation.

2. Le recrutement - La base d'une fidélisation réussie :

L'entreprise doit tout d'abord définir ses besoins en terme de recrutement, c'est-à-dire dresser le profil de la personne à recruter pour un poste précis.

On parle aussi de « segmentation » des salariés à recruter, selon des critères de formation et compétences de l'individu, adaptés au cadre et les conditions du travail à effectuer¹. Cela permet de concentrer ses efforts en termes de recrutement sur des

¹ Philippe, (L) : *Le Marketing des Ressources Humaines- Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, Dunod 2004, 2007, Paris, p.156.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

individus dont le profil correspond.

En effet, les besoins, motivations et ambitions des candidats sont différents selon leur âge, leur situation sociale et leur style de vie. L'entreprise doit en effet assurer et s'assurer que les personnes mobiliseront leur énergie si leurs tâches et activités sont en corrélation avec leurs besoins personnels. De plus, une entreprise de service ne doit pas se vendre seulement aux clients, mais également aux salariés, des quels on attend par la suite de mettre toute leur énergie dans la relation avec le client afin de préparer au mieux le moment de vérité.

Avec la crise financière et la pénurie de main d'œuvre constaté par les professionnels, les entreprises doivent avant tout conserver les bons salariés. En effet « Savoir conserver ses talents est aussi important que savoir les recruter »¹ car cela permet d'avoir dans ses effectifs des collaborateurs efficaces très rapidement. De plus, les entreprises doivent retenir une chose très importante, c'est à dire « Savoir retenir pour mieux attirer »². En effet une société où les salariés sont fidèles donne l'impression d'une société attirante pour les candidats, une société où les salariés se sentent bien.

Il est également important que l'entreprise puisse anticiper et définir les besoins à venir. Une pyramide des âges permettrait par exemple d'anticiper les départs en retraite, afin de prendre le temps pour un recrutement efficace.

Les enjeux de l'adaptabilité professionnelle sont importants. En effet, l'environnement évolue souvent très rapidement, les salariés doivent donc être prêts à répondre aux exigences le plus tôt et le plus efficacement possible.

A long terme, une entreprise doit remplir une fonction de développement individuel de ses employés.

¹ Robert, (H) : *Comment retenir vos meilleurs employés ?*, Robert Half International, 2009, p.204.

² Philippe, (L) : *Op.cit*, p.182.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

3 La gestion des carrières - Outil en devenir pour fidéliser :

La gestion des carrières est un sujet qui restera toujours d'actualité pour les entreprises. Nous pouvons aussi parler de gestion des talents.

Cela commence par l'image de l'entreprise qui doit être attractive, voire séduisante aux yeux des futurs collaborateurs. Cette image se construit sur le long terme, en s'appuyant sur les points forts de l'organisation : la gestion des ressources humaines, des conditions de travail favorables, des avantages etc.

Après le recrutement, le salarié doit être intégré au mieux dans le monde de l'entreprise afin de le mettre à l'aise dès le premier jour. Deux facteurs jouent un rôle primordial dans le développement du collaborateur : le management et la formation des salariés :

3.1 Le management, création de liens indispensable :

« Pour retenir un salarié, le plus important est qu'il soit bien managé »¹

Cette citation montre l'importance d'un bon et équitable management. En effet, un grand nombre de départs s'expliquent par une mauvaise relation entre le collaborateur et le manager.

Afin d'installer un bon climat entre les collaborateurs et leurs managers, sans pour autant compromettre le pouvoir hiérarchique, il faut instaurer un climat à la fois de confiance mais également professionnel entre les deux protagonistes. Il faut également mettre en place des sortes d'audits internes visant à améliorer ces relations .

En pratique, cela peut se traduire par une enquête sur la qualité managériale, qui a pour but de connaître les points à améliorer.

Côté salarié, cette enquête permet d'identifier ses motivations et principales raisons de rester dans l'entreprise. On déniche ainsi ses attentes en termes d'évolution et de carrière, en matière de formation et sa possibilité d'équilibrer sa vie privée et

¹ <http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/interview/vincent-riss-ge-energypour-retenir-un-salarie-le-plus-important-est-qu-il-soit-bien-manage.html> (consulté le 24/04/2017 à 11 :30).

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

professionnelle. De plus, le salarié peut connaître son évolution possible par rapport à l'entreprise.

L'enquête permet au manager de mieux connaître les individus appartenant à son équipe, de mieux s'organiser et lui apporter de la reconnaissance. Les managers peuvent également responsabiliser les salariés qui le souhaitent et les évaluer selon les résultats obtenus.

Ces enquêtes managériales demandent tout de même beaucoup d'investissement de temps de la part des managers, ainsi que de la direction.

En complément de ces enquêtes, les entreprises mettent en place des entretiens annuels, permettant aux salariés de s'entretenir avec leur responsable hiérarchique sur leurs impressions, leurs attentes, leurs objectifs et leur évolution professionnelle. La mise en place de ces entretiens est normalement fixée par la convention collective de l'entreprise, ou bien une convention interprofessionnelle. Ces entretiens doivent être préparés par toutes les parties et l'on constate aujourd'hui que les salariés sont de plus en plus conscients de leurs droits et préparent de plus en plus ces entretiens avec souvent un grand nombre d'idées ou de revendications.

3.2 La Formation, tremplin vers l'amélioration des performances et l'évolution de carrière :

De nos jours, les entreprises adoptent la théorie du capital humain, dont éducation et formation sont considérées comme des investissements que l'individu effectue rationnellement en vue de la constitution d'un capital inséparable de sa personne. ¹

Miser sur les formations et d'autant plus en important, car les salariés ont tendance à rester plus longtemps dans une entreprise qui leur assure des formations qualifiantes. Il est possible que les employés aient besoin de sentir la reconnaissance de leur travail effectué, ainsi que la valorisation de leurs compétences. De nos jours, l'accès à la formation devient plus simple, notamment avec l'e-learning, une

¹ Jacques, (A) et Patrick, (G) et Frédérique, (P) : *Management des Compétences*, Dunod, Paris, 2005, p.59.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

possibilité de formation à distance.

Grâce aux formations, les entreprises peuvent également anticiper les évolutions des métiers sur un court ou moyen terme, en utilisant des formations concertants par exemple de nouveaux logiciels ou bien de nouvelles taches prévus.

Cependant, le succès d'une formation dépend du fait qu'elle soit adaptée à l'activité spécifique du salarié en question.

En se basant sur la supposition que chaque salarié est le maître de sa propre carrière, le DIF (droit individuel à la formation) a été créé ¹;

Le droit individuel à la formation et la possibilité de se former en dehors du temps de travail ouvrent un espace de négociation entre salarié et employeur dans une perspective de co-investissement. En effet, le salarié peut choisir des formations lui permettant d'évoluer dans son entreprise, en augmentant ses compétences sur différents domaines.

L'employeur peut éventuellement refuser une demande de DIF autant de fois qu'il le souhaite pendant deux années consécutives. A sa décharge, en refusant, l'employeur peut être confronté à des difficultés multiples. Premièrement, les heures continuent de se cumuler. Ainsi plus le nombre d'heures est élevé dans le compteur DIF, plus le coût de la formation sera élevé. Il ne faut négliger non plus l'impact que pourrait avoir un refus a répété qui pourrait frustrer le salarié et le faire réagir vis-à-vis de situations de collègues ayant vu leurs demandes validées.

Une fois le DIF accepté, l'entreprise va prendre en charge les frais de formation, de transport et de repas. Dans la majorité des cas, les actions de formation se déroulent, sauf accord de branche, ou d'entreprise, hors temps de travail. Dans ce cas, elles donnent lieu au versement d'une allocation égale à 50% de la rémunération nette.

¹<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques.89/fiches-pratiques.91/formation-professionnelle.118/le-droit-individuel-a-la-formation.1071.html> (consulté le 24/04/2017 à 11 :32).

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

Il existe plusieurs avantages pour l'employeur de développer et communiquer sur le DIF dans l'entreprise :

- Développer les compétences de ses collaborateurs en les impliquant dans le processus de formation ;
- Améliorer son image et donc son pouvoir de séduction auprès des futurs collaborateurs
- Créer une dynamique de performances et optimiser la motivation de ses collaborateurs.
- Former ses collaborateurs en dehors du temps de travail

Nous voyons donc qu'il existe une multitude de solutions légales pour développer les capacités et les compétences des salariés même si leur mise en pratique reste parfois complexe. Si les entreprises se donnent la peine de d'utiliser et de maximiser leur budget formation, il leur sera très aisé de proposer des formations de qualité à leurs salariés et ainsi augmenter les compétences de ces derniers. Cependant si les efforts et les progrès effectués ne sont pas reconnus à leur juste valeur, alors tout ceci reste vain.

La gestion des carrières est un outil important pour la fidélisation des salariés, surtout dans la fidélisation des jeunes collaborateurs qui seront plus indulgents avec des contraintes liés à leur métier, s'ils peuvent se projeter ainsi dans leur avenir professionnel.

4. La reconnaissance au travail un outil peu visible mais primordial :

La reconnaissance au travail une revendication essentielle des salariés. Ils demandent que leurs efforts concernant le résultat, leurs compétences et comportements sur le lieu de travail, ainsi que leurs résultats soient reconnus par les managers et la direction.

Nous pouvons distinguer 3 grand types d'outils préconisés afin de reconnaître le travail des salariés et améliorer ainsi leur fidélisation : créer ou développer une culture d'entreprise, faire confiance aux salariés et les responsabiliser, les associer à des projets novateurs.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

4.1 Créer ou développer une culture d'entreprise

Pour fidéliser un salarié, il faut en effet que le cadre de travail et l'environnement professionnel soit favorable. Il est très important de maintenir un cadre de travail agréable ou encore conserver l'implication des salariés en mettant en place une politique de gestion des ressources humaines plus « familiale » et souple. Cette politique passe par la mise en avant des progrès ou des résultats grâce à des activités permettant aux salariés de se retrouver autour d'une cause commune (fêtes, apéritifs, récompenses, soirées....). Il est également bon fêter les promotions de salariés pour renforcer la cohésion du groupe.

Tout est une question de communication et de transmission de l'information. Selon le magazine CAPITAL RH (n°44 Juin-Juillet 07), il faut « *développer le sentiment d'appartenance en mettant en place un langage, une culture, des valeurs...* ». ¹

Il faut également « favoriser l'adhésion et le coopération du personnel à la politique de l'entreprise en l'informant de ses perspectives ».

Enfin, il faut « *rassembler et établir une relation stable et constructive entre direction et salariés tout comme entre salariés eux-mêmes* ». Cette communication doit se faire à la fois au quotidien mais également à moyen et long terme en utilisant les différents moyens de transmission de l'information (intranet, affichage, courrier...).

4.2 Faire confiance aux salariés et les responsabiliser

La confiance et la responsabilisation sont deux facteurs très importants qui vont influencer sur la fidélisation des salariés. Ces deux facteurs s'expriment par la reconnaissance du supérieur envers les salariés. En effet, ² « Reconnaître, c'est

¹« Les outils de fidélisation des salariés », Chambre de commerce et d'industrie de Paris (2007), Capital RH, n°44 juillet 2007

² Pastor et Breard (2005), Information issues du cours de Patrick Roussel, « Cours de Master en Comportement organisationnel ».

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

distinguer l'identité d'un individu, c'est admettre sa spécificité, son métier, son statut, et enfin c'est l'admettre, l'accepter dans son équipe » ou encore, « Reconnaître, c'est valoriser la qualité de travail du collaborateur et donner de la valeur aux résultats de son labeur ».

Le manager doit donc accorder plus d'autonomie à ses collaborateurs. Il faut pour cela, que le salarié soit bien intégré dans l'entreprise et maîtrise bien son poste de travail.

Ainsi, pour que les salariés s'épanouissent, il leur faut disposer de leur propre espace d'action où ils savent qu'ils disposent de la pleine confiance de leur supérieur hiérarchique. Généralement, cette espace alloué se manage avec un management par objectif, afin de cadrer le collaborateur en étant précis sur les missions et les objectifs à réaliser. A charge pour le salarié de mettre en place les moyens pour atteindre ce qui lui a été fixé. Cette stratégie passe donc par de la délégation, car cela permet aux salariés d'être valorisés et de se sentir plus importants. De plus la délégation va responsabiliser et donner plus d'autonomie aux personnes.

Afin d'instaurer une relation responsable dès le début de la collaboration entre l'entreprise et l'employé, il est possible d'établir un « contrat de confiance », qui définit le comportement des managers ainsi que celui des salariés. Les individus ont ainsi la possibilité de comprendre l'utilité de leur présence dans l'entreprise et les attentes qu'on a envers lui.

4.3 Associer les salariés sur des projets novateurs :

Obligatoirement, la lassitude dans un travail existe. Aussi le travail routinier a généralement tendance à faire baisser la motivation chez les salariés, et par la même occasion, augmente leur envie de voir autre chose, de découvrir un autre secteur. Il faut donc lancer de nouveaux défis afin de maintenir les salariés motivés. Ces défis permettent aux salariés de se dépenser afin de réaliser les objectifs définis. Cela renforce la cohésion et l'envie d'aller de l'avant. Cependant, il faut que ces défis (s'ils sont remplis) soient bien évidemment célébrés (repas, apéritif etc.) afin de récompenser les personnes qui se sont investies dans ces projets.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

Il faut également faire attention à ne pas orienter uniquement les salariés vers ces défis car, en enchainant défi sur défis, les employés ne vont plus se focaliser que sur ces tâches et délaisser celles plus basique, qu'il faut pourtant accomplir tous les jours mais également développer un esprit de compétition exacerbé.

Section III : Les enjeux de la fidélisation des ressources humaines :

La fidélité des partenaires (salariés, clients et actionnaires) occupe une place essentielle dans la réussite des entreprises. Le thème étant relatif aux partenaires internes de l'organisation (salariés)¹, nous abordons cette section sous l'angle des enjeux aussi bien pour l'organisation que pour le salarié. La première sera consacrée aux enjeux pour l'entreprise (organisation) et la deuxième aux enjeux pour les salariés.

1 les enjeux de la fidélisation des RH pour l'entreprise :

Le départ des salariés performants, compétitifs, et compétents engendre pour toute organisation les coûts élevés. La fidélisation des RH poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés. Tous les salariés qui éprouvent le désir de quitter leur entreprise ne réussissent pas à le faire, ce qui se traduit par un sentiment de résignation et engendre des recherches de compensation sous des formes diverses tels les comportements sociaux dysfonctionnels. PORTER², dans son modèle de chaîne de valeur, classe les Ressources Humaines dans le groupe des activités de soutien, considérant la nature transversale de la fonction.

Le salarié intervient à tous les degrés du processus de création de la valeur. L'efficacité au travail étant le premier niveau de participation de Ressources Humaines dans le développement de la valeur organisationnelle. Cette efficacité s'exprime par le degré de participation dans l'acte de production proprement dit. Ainsi, dans leur travail, les employés peuvent se limiter au cadre prescrit ou le

¹ REICHHELD, (F) : *L'effet loyauté*, Editions DUNOD, Paris, 1996, p.96.

² PORTER, (M) : *l'avantage concurrentiel*, Inter éditions, Paris, 1986, p.67.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

dépasser en recherchant des solutions propres pour assurer la continuité des processus de production.

Une enquête a été menée pendant la période de crise économique de février à mars 2010 au sein de plusieurs types de structures (huit grandes entreprises du secteur privé et une grande association à but non lucratif) dans des domaines d'activité variés. L'objectif est d'explorer la manière dont la fidélisation des salariés est abordée par les entreprises en période de crise économique¹.

Les résultats montrent que la fidélisation des Ressources Humaines est une question d'actualité, même en période de crise économique. Alors qu'on s'attendrait à ce qu'elles centrent leurs efforts sur les réductions d'effectifs en favorisant les départs, les entreprises se soucient du maintien de leurs compétences clefs et elles cherchent à éviter des départs qui pourraient nuire à leurs performances et à leur climat social. Les organisations sur lesquelles l'impact de la crise a été le plus lourd sont particulièrement concernées par la remobilisation de leurs salariés. La fidélisation des salariés est importante pour gérer les ressources humaines et elle suppose une certaine continuité malgré les variations du contexte économique.

Coulibaly dans son mémoire « conservation des RH, facteurs de performances des entreprises »², a identifié quatre raisons justifiant la fidélisation des RH :

- Démographiques : il s'agit de gérer le départ à la retraite massive notamment au sein de la population cadre qui entraîne le départ des salariés les plus âgés, personnes généralement les plus expérimentées au sein des organisations et pose le problème de transmission des compétences et des savoir-faire.
- Economiques : la perte d'un salarié oblige le service à supporter des coûts dès lors qu'elle cherche à le remplacer (coût de formation, coût des mouvements entraînés par le remplacement, coût de la courbe d'apprentissage, coût de

¹ GIRAUD, (L) : La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique, *Revue française de Gestion des Ressources Humaines*, Edition ESKA, Paris, 2012, pp.44-60.

² COULIBALY, (D) : *La conservation des ressources humaines, facteurs de performances des entreprises : cas de l'Hôpital Grand Yoff de Dakar*, mémoire de master en gestion à l'Université Cheik Anta Diop, 2012, p.53.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

trésorerie du départ, gain ou perte en salaire).

- Sociales : les services sont de plus en plus évalués sur leur capacité à adopter une démarche sociale responsable dans un environnement d'une complexité croissante. Cette responsabilité sociale peut être définie comme l'engagement de l'établissement à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration et au développement de la société de façon responsable.
- Organisationnelles : la conservation de ses salariés permet de manager la qualité, d'investir dans la formation, de maintenir et d'accroître le niveau des compétences.

1.1 Quelles les ressources humaines faut-il conserver ?

Il est impossible de conserver l'ensemble des salariés d'une entreprise en raison notamment du coût que cela représente, et de contraintes organisationnelles et matérielles.

Pour être réellement efficaces et ne pas s'avérer contre productives, les mesures de conservation incitatives doivent être ciblées vers des catégories de populations précises. « *Tous les salariés n'ont pas le même niveau de performance, il n'y a pas donc de raisons de les regretter de la même façon lorsqu'ils s'en vont* »¹.

Ainsi, il s'agit de viser ces personnes capables d'un haut rendement et les salariés dont les talents sont jugés promoteurs.

Par ailleurs, il convient de tenir compte de l'âge et des attentes inhérentes au stade d'avancement de carrière du salarié concerné .

2. Enjeux de la fidélisation pour le salarié :

Maintenir une relation stable et durable avec son entreprise revêt pour un salarié, deux raisons : soit parce que l'intérêt personnel guide son choix de rester, soit parce que son adhésion aux valeurs de l'organisation l'incite à continuer la relation.²

¹ COULIBALY, (D) : Op.cit, p.53.

² MEYSSONNIER, (R) : *la gestion des formes d'attachement des salariés à leur entreprise*, Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion, Marseille, pp.1-19.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

2.1 La vision « autonome » (pression interne)

Dans une perspective attitudinale, cette première vision suppose que la fidélisation est voulue, et librement consentie. L'individu désire, après mûre réflexion, de continuer la relation ; il s'agit d'un choix « libre » et réfléchi, qu'il soit de nature affective et/ou cognitive. Le salarié s'appuyant sur son individualité, développe librement, de façon volontaire et autonome, un attachement à l'égard de l'entreprise (pression interne).

Des éléments positifs de la relation comme la satisfaction au travail, la confiance envers l'organisation soutiennent la fidélisation. Dans le cas où ce lien positif envers l'organisation serait de nature à la fois affective et cognitive (attiré à la fois amical et raisonné vis-à-vis de l'entreprise), on parlera plutôt de « fidélité ». S'il est de nature uniquement « calculée » (relatifs aux intérêts professionnels de continuer le lien) on parlera alors de « rétention ».

2.2 La vision « dépendance » (pression externe)

Les objectifs de l'organisation se manifestent sous la forme des normes sociales internalisées par l'individu¹. Le salarié pense qu'il est nécessaire d'être fidèle à l'entreprise parce que c'est normal et c'est son devoir (pression externe). En raison de cette obligation morale et normative, il semblerait que la fidélisation à l'organisation décrive un état de « *dépendance* ».

D'autre part, comme le suggère le modèle de BLIEMEL et EGGERT² sur les échanges durables client-fournisseur, l'inertie au changement peut être un facteur explicatif de la relation de long terme. Selon ces auteurs, le changement suppose des efforts ou des actions inhabituelles à entreprendre.

¹ WIENER, (Y) : Commitment in organizations : a normative view, *Academy of Management Review*, New York, 1982, pp. 418-428.

² BLIEMEL, (E) : why do they keep coming back ? Customer Retention and barriers to change from the customer perspective, in *14th IMP Annual Conference Proceedings*, 1998, pp. 53-68.

CHAPITRE 2 : Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines

Dans le même sens, pour THEVENET¹, l'individu peut adhérer aux buts et aux valeurs de l'entreprise en adoptant une attitude passive, voir béate. Ainsi, le salarié guidé parfois par l'habitude ou la routine, ne se pose pas de questions et poursuit la relation sans grande volonté, ni obligation. En raison de cette passivité, la fidélisation décrirait dans ce cas, un état d' « *inertie* ».

Nous retenons que l'intérêt personnel ou les valeurs de l'entreprise guident le salarié à développer une relation stable et durable avec l'organisation, ceci dans la mesure où les salariés peuvent être dans l'une ou l'autre de ces situations.

Conclusion :

Ce deuxième chapitre avait pour objectif de mieux comprendre la préoccupation de la théorie de la fidélisation et de mieux cerner les deux orientations qui l'incarnent. Il s'agit de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle.

Quelques éléments de différence entre la fidélisation et la motivation sont relevés, pour la motivation l'entreprise développe sa performance à travers différentes motivations tandis que pour la fidélisation, l'entreprise développe le bien être des salariés et offre des opportunités d'adhésion à ses valeurs.

Face à ces défis, l'organisation devrait mobiliser les moyens pour fidéliser son personnel. Pour retenir ses employés et stimuler leur motivation, une entreprise peut utiliser des mesures financières, comme la rémunération au rendement, et des avantages non financiers, comme les pratiques favorisant la participation des employés et la formation. Ces méthodes sont appelées les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH).

¹ THEVENET, (M): *Op.cit*, p.97.

Chapitre III

**Etude de la contribution de la formation à la
fidélisation des ressources humaines au
SONELGAZ**

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Introduction :

L'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête effectuée sur le terrain, représentent les derniers aspects à effectuer pour toute recherche, partant du principe que tout travail de recherche n'aura un sens que si les propositions exploratoire et hypothèses de la recherche soient mises en œuvre et validées.

Ce présent chapitre a pour objet de présenter la partie pratique de notre recherche « L'impact de formation sur la fidélisation des ressources humaines », d'abord il s'agit de poser la lumière sur l'entreprise faisant l'objet de notre recherche (la première section), ensuite il serait utile de présenter la politique de formation au sein de l'entreprise SONELGAZ (la deuxième section) et enfin nous exposerons notre démarche méthodologique et les résultats (la troisième section).

Section I : Présentation de l'entreprise SONELGAZ :

1. La présentation du Groupe Sonelgaz ¹:

SONELGAZ a été créée en 1969, en remplacement de l'entité précédente Électricité et gaz d'Algérie (EGA), et on lui a donné un monopole de la distribution et de la vente de gaz naturel dans le pays, de même pour la production, la distribution, l'importation, et l'exportation d'électricité. En 2002, le décret présidentiel n° 02-195, la convertit en une Société par actions SPA entièrement détenue par l'État. En 2010, on parle de *Groupe Sonelgaz*.

En 2003, elle produisait 29 milliards de kilowattheures par an, vendait 4,6 milliards de mètres cubes de gaz par an. En 2006, elle employait environ 28 000 personnes. En 2002, la loi n° 02-01 du 5 février 2002 ouvre le secteur de la production d'énergie électrique à la concurrence et met fin à son monopole.

SONELGAZ vit, depuis quelques années, une phase particulièrement importante de son histoire. Désormais, la restructuration de Sonelgaz, suite à l'avènement de la loi N°01.02 du 05 février 2002 s'est achevée avec la création de l'ensemble des filiales.

SONELGAZ est aujourd'hui érigé en Groupe industriel composé de 35 filiales et 6 sociétés en participation. Ainsi, ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations.

¹ www.sonelgaz.dz

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

On compte :

2. Filiales activités des industries énergétiques :

- Société algérienne de production de l'électricité (SPE)
- Société algérienne de gestion du réseau de transport de l'électricité (GRTE)
- Société algérienne de gestion du réseau de transport du gaz (GRTG)
- Opérateur système électrique (OS)
- Sharikat kahraba skikda (SKS)
- Sharikat kahraba berrouaghia (SKB)
- Sharikat kahraba koudiet eddraouch (SKD)
- Sharikat kahraba terga (SKT)
- Shariket kahraba oua takat moutadjadida (SKTM)

3. Filiales activités de distribution et des technologies associées :

- Société de distribution de l'électricité et du gaz d'Alger (SDA)
- Société de distribution de l'électricité et du gaz du Centre (SDC)
- Société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE)
- Société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest (SDO)

4. Filiales activités travaux et production industrielle :

- Société de montage industriel (ETTERKIB)
- Société de réalisation d'infrastructures (INERGA)
- Société de réalisation de canalisations (KANAGHAZ)
- Société de travaux d'électrification (KAHRIF)
- Société de travaux et montage électrique (KAHRAKIB)
- Rouiba éclairage (entreprise de fabrication et de commercialisation de matériels d'éclairage public)
- Société de maintenance des équipements industriels (MEI)
- Société du patrimoine immobilier des industries électriques et gazière (SOPIEG)
- Appareils de mesure et de contrôle (AMC)
- Comptoir algérien du matériel électrique et gazier (CAMEG)

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

5. Filiales activités de prestations de services :

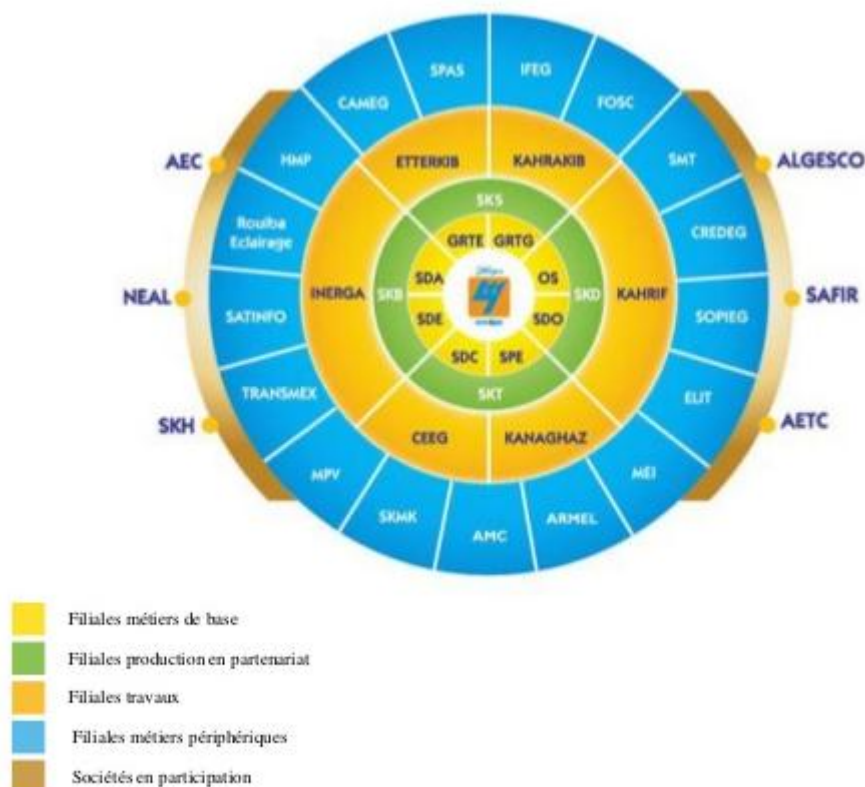
- Société de transport et de manutention exceptionnels des équipements industriels et électriques (TRANSMEX)
- Société de maintenance et présentation véhicules (MPV)
- Société algérienne des techniques d'information (SATINFO)
- Société de prévention et d'action en sécurité (SPAS)
- Hôtel le mas des planteurs (HMP)
- Sharikat Khadamat mouhaouilet Kahrabaia (SKMK)
- Institut de formation en électricité et gaz (IFEG)
- Société de médecine du travail des industries électriques et gazières (SMT)
- Fonds des œuvres sociales et culturelles des travailleurs des industries électriques et gazières (FOSEC)
- El djazair information technologie (ELIT)
- Centre de recherche et de développement de l'électricité et du gaz (CREDEG)
- Compagnie d'engineering de l'électricité et du gaz (CEEG)

6. Sociétés en participation :

- Algerian engineering service company (ALGESCO)
- Bulletin des appels d'offres du secteur de l'énergie et des mines (BAOSEM)
- Algerian energy telecom compagny (AETC)
- Algerian operating maintenance company (AOM).
- Algerian energy company (AEC)
- Sharikat kahraba hadjert ennous (SKH)

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Figure 4 : Organigramme des Filiales du groupe SONELGAZ



Source : www.sonelgaz.dz

Les sociétés travaux du Groupe Sonelgaz, Kahrif, Kahrakib, Etterkib, Inerga et Kanaghaz, sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...) et c'est grâce à ces sociétés que l'Algérie dispose aujourd'hui d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

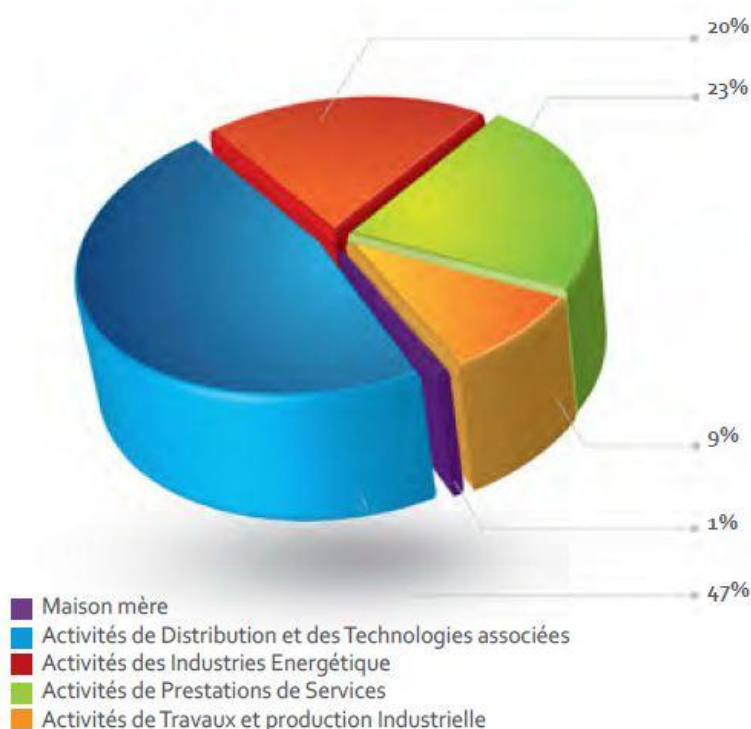
Par ailleurs, les filiales métiers périphériques sont en charge d'activités annexes, telles que la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution de matériel électrique et gazier, le transport et la manutention exceptionnels, ... etc.

De plus, Sonelgaz détient également des participations dans des sociétés, dont le métier est en rapport avec le domaine de l'électricité et du gaz.

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Grâce à sa ressource humaine formée et qualifiée, le Groupe occupe une position privilégiée dans l'économie du pays en tant que responsable de l'approvisionnement de plus de six millions de ménages en électricité et de trois millions en gaz naturel, soit une couverture géographique de près de 99% en taux d'électrification et 52% pour la pénétration gaz.

Figure 5 : Répartition des effectifs permanents du groupe Sonelgaz¹



Effectif global : 77 259 agents avec 10 808 nouvelles recrues, Formation : 28 161 agents (509 803 hommes/jours), soit une moyenne de 9 jours de formation par agent.

¹ Documents internes de Sonelgaz, rapport d'activités 2013.

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

7. Organigramme du groupe :

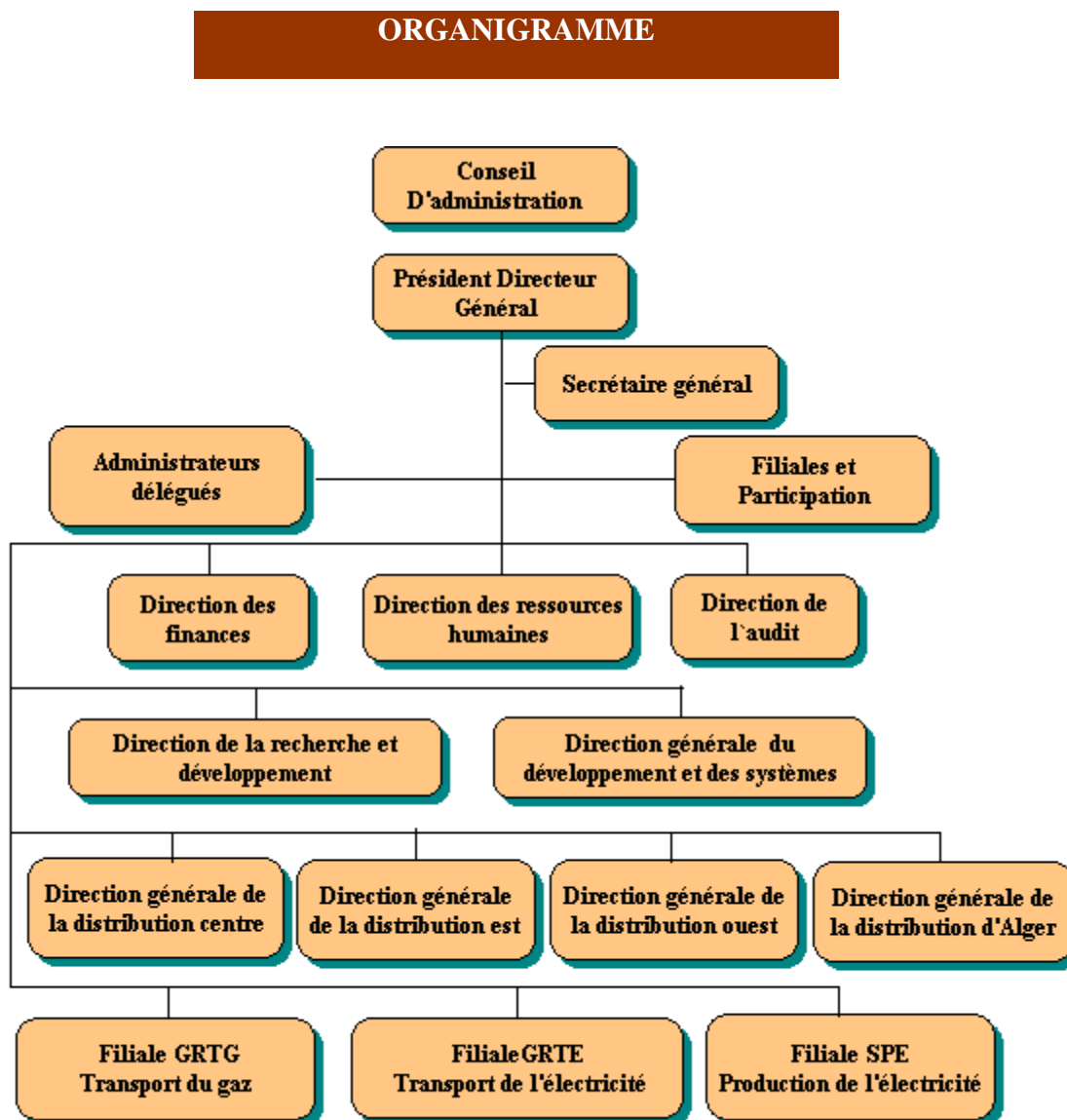


Figure 6 : Organigramme du groupe

Source : www.sonelgaz.dz

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

8. La direction de distribution de –Sétif- :

La direction de distribution de l'électricité et du gaz assure la distribution d'électricité /gaz dans la région de Sétif elle couvre les régions « Sétif A, Sétif B, Sétif D et Bou-gaa ».

- Son siège est situé à 28 Ave 1 novembre 54 –Sétif- .
- La position de la direction de distribution de –Sétif- dans l'organigramme du groupe : La direction est situé sous la responsabilité de la Société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE).

➤ L'effectif permanent des ressources humaines de la direction de distribution est de :

- Le total de l'effectif permanent est : 480

- Cadres : 75

- Maitrise : 252

- Exécution : 153

* Femme : 30 * Homme : 420

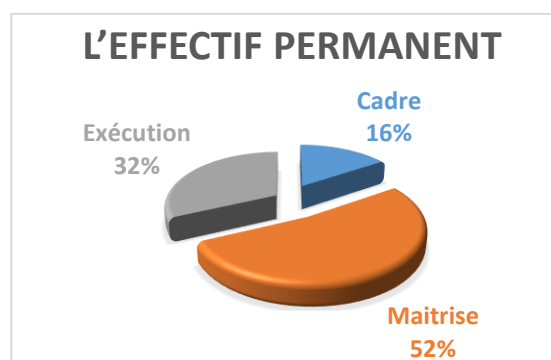


Figure 7 : Effectif permanent

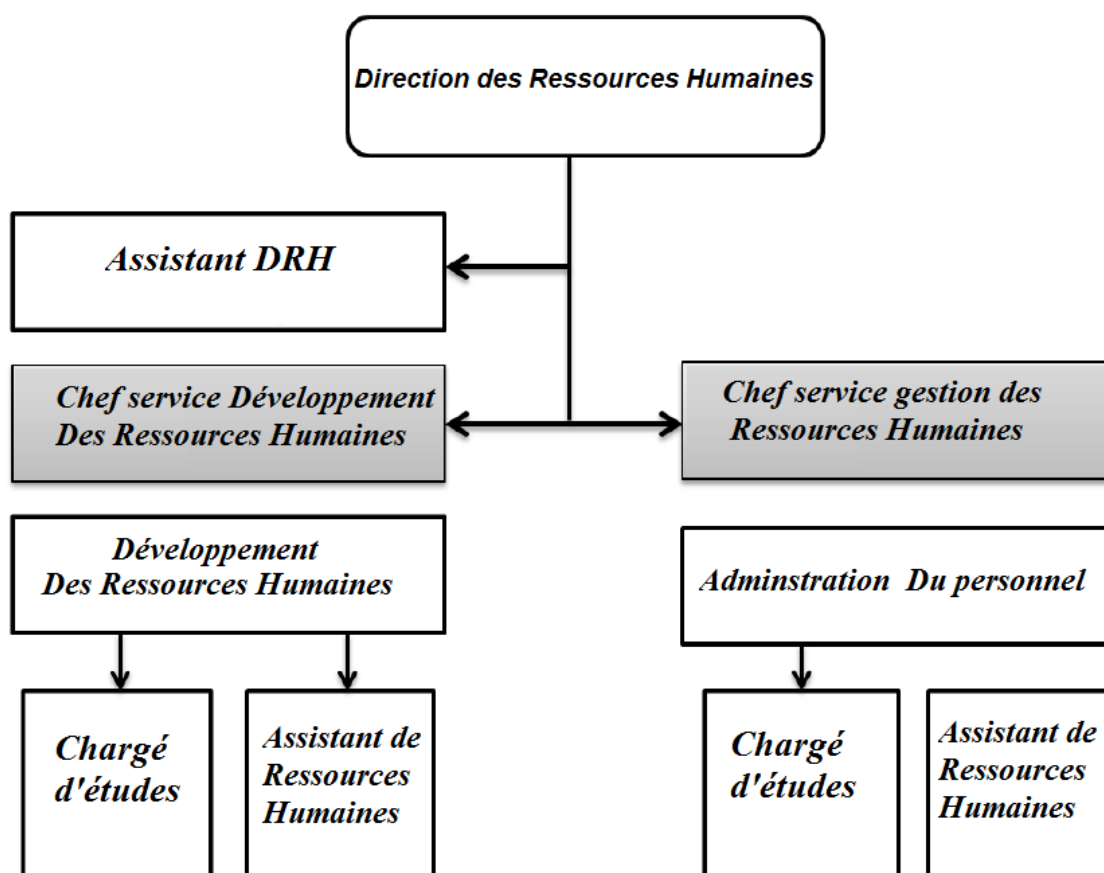
8.1 La division des Ressources humaines :

La direction des ressources humaines est chargée de :

- Participer à l'évaluation des besoins en moyens humains.
- Assurer le recrutement des personnels.
- Assurer la gestion active des carrières des personnels.
- Organiser et de suivre la formation, le recyclage et le perfectionnement des personnels du secteur du commerce.
- De concevoir et de gérer les projets et les programmes de coopération et d'assistance technique dans le domaine de la formation.
- Diffuser les nouvelles techniques d'information et de communication.
- Etudier la rémunération des personnels.

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Figure 8 : Organigramme DRH



Source : Documents internes de l'entreprise

8.2. La division de Finance et Comptabilité :

La division de Finance et comptabilité est chargée :

- D'élaborer et d'exécuter les budgets de fonctionnement et d'équipement.
- De traiter et d'exécuter l'ensemble des opérations budgétaires, financières et comptable relatives au fonctionnement de l'administration centrale.
- D'évaluer les besoins et de gérer les moyens matériels et équipements.
- D'assurer la gestion financière.
- De veiller à l'organisation matérielle des manifestations et des déplacements professionnels.

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

8.3 La division de gestion des Systèmes d'Information :

La division de gestion des systèmes d'information assure le bon fonctionnement du centre de traitement informatique et la promotion des systèmes d'information au niveau de la direction de distribution

Elle assure :

- La facturation BT/BP et MT/MP (facturation, contrôle, Edition).
- La télé relève des abonnés MT.
- L'élaboration de la recette comptable (R50).
- L'assistance des utilisateurs des systèmes SGC, GDO MT, SIE, GDO GAZ, hissab et nova.
- La mise à jour des versions et le règlement des problèmes liés aux systèmes d'information de la direction.
- Le bon fonctionnement des liaisons ADSL et X25 et du matériel informatique de la DD.
- La sauvegarde et l'intégrité des bases de données.

8.3.1 L'organigramme et effectifs de la D.G.S.I :

L'organigramme de la DGSI se compose de trois cellules :

- 1- Gestion des systèmes d'information.
- 2- Administration réseaux et télécom.
- 3- Engineering et maintenance du parc informatique.

8.4 La division de relations commerciales :

Le déplacement du service Facturation Recouvrement HT/HP, rattaché initialement au département Transactions d'Energies, à la Division Relations Commerciales.

Service Recouvrement

Aucune modification.

Agence Commerciale

Le changement de l'appellation «Service Commercial» par «Agence Commerciale».

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Le rattachement de l'Agent Accueil à l'Ingénieur Clientèle.

Le rattachement de l'Attaché Commercial chargé de la caisse à la cellule Ventes.

La création du poste chargé d'études juridique chargé du contentieux, au niveau des agences commerciales importantes.

8.5 La division de communication :

La division de communication est chargée de :

- Informer et communiquer avec la presse et les clients.
- Sensibiliser les clients du Sonlagaz.
- Assure la communication interne formelle de la direction.

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Section II : La formation au sein de l'entreprise SONELGAZ :

1. La formation au Sonelgaz ¹:

Consciente que sa principale richesse est sa ressource humaine, Sonelgaz a toujours œuvré pour l'amélioration permanente de sa qualification. Son entrée dans l'ère de la compétition économique implique un besoin en compétences encore plus important, tant dans les domaines techniques que dans ceux de la gestion et du management.

Aussi, la formation est assurée au recrutement et tout au long de la vie professionnelle, par le biais de la formation spécialisée et le perfectionnement dans des institutions externes ou dans son propre institut de formation IFEG (Institut de Formation de l'Electricité et du Gaz). On compte les écoles de Blida et d'Ain M'Lila qui disposent de 400 places pédagogiques chacune et qui dispensent des formations techniques afférentes aux métiers de l'électricité et du gaz, ainsi que le centre de Ben Aknoun, d'une capacité de 200 places, spécialisé dans l'enseignement de la gestion adapté aux procédures de l'entreprise.

Les ressources et moyens de Sonelgaz en matière de formation, à savoir : des formateurs expérimentés, des ateliers, laboratoires et salles spécialisées et des équipements audiovisuels, lui ont conféré une riche expérience, qu'elle exploite pour son personnel, et qui lui ont valu d'être sollicitée pour la formation d'équipes venues de pays maghrébins et africains.

1.1 Institut de Formation en Electricité et gaz :

L'IFEG, Institut de formation et d'évaluation, Société Par Actions Filiale du Groupe Sonelgaz Algérie Créée en 2007 pour être un outil de formation dans l'acquisition, production et le développement de la ressource humaine. issu de la restructuration de SONELGAZ, a formé des générations d'Électriciens et de Gaziers et contribué à la sélection des meilleures compétences pour construire une entreprise

¹ <http://www.sonelgaz.dz>.

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

de l'envergure de SONELGAZ, au service du développement économique et social du pays.¹

1.2 Les missions d'IFEG :

L'IFEG a pour mission :

- La professionnalisation des cadres et des managers dans les métiers de l'électricité et du gaz ;
- la détection et la préparation de la relève pour les postes de management ;
- l'adaptation continue de la ressource aux nouvelles techniques et technologies (ENR,...) ;
- le développement des méthodes pédagogiques (formation en milieux de travail, e-learning...)

1.3 Les organisme d'IFEG :

Ecole Technique de Blida (ETB) :

Première école créée en tant qu'Ecole des métiers en 1949. Elle a pour mission de dispenser des formations et des perfectionnements professionnels dans les domaines de l'électricité et du gaz.

Centre de Formation de Ben Aknoun (CBA) :

Créé en 1971, centre dédié à la formation dans le domaine du management et la gestion appliquée – fonctions transverses de l'entreprise (finance, ressources humaines, commercial...).

Centre de Ain M'Lila (CAM) :

Créé en 1986, centre à vocation technique dédié aussi aux métiers, il intervient dans les domaines de l'électricité et du gaz, spécialisé dans les métiers du transport électricité

¹ <http://www.ifeg.dz>

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Tableau 6 Les infrastructures D'IFEG¹

INFRASTRUCTURE	ETB	CAM	CBA
PLACES PEDAGOGIQUES	550	250	432
SALLES BANALISEES	22	19	16
ATELIERS	17	14	
LABORATOIRES	22	7	2
AIRES ENTRAINEMENT	oui	oui	
RESEAUX ENTRAINEMENT	oui	oui	
HEBERGEMENT (LITS)	500	250	288
SALLES DE RESTAURATION	2	2	4
CAFETERIAT	2	1	2
SALLE DE CONFERENCE	1	1	1
SALLE DE SPORT	1	1	1
CYBERESPACE	oui	oui	oui

Source : Tableau de bord d'IFEG 2016.

1.4.Les types de formation au sein D'IFEG :

Trois types de formation sont dispensés au sein de nos écoles :

- Formation Professionnelle Spécialisée (FPS)
- Perfectionnement Professionnel de Longue Durée (PLD)
- Perfectionnement Professionnel de Courte Durée (PP)

Le corps professoral est composé d'un noyau de formateurs permanents, d'experts universitaires et praticiens opérants au niveau des sociétés filiales du groupe Sonelgaz.

Tableau 7 : réalisations (2012-2015) en Homme/jours²

	2012	2013	2014	2015
Ecole Technique de Blida	219821	267707	297360	301100
Centre de Ben Aknoun	54232	73946	70072	73387
Centre de Ain M'lila	81402	110144	133744	150944
Total IFEG	355455	451797	501176	525431

Source : Tableau de bord de Sonelgaz 2016.

¹ <http://www.ifeg.dz>

² Documents internes de l'entreprise.

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

2. la politique de formation de SONELGAZ :

Le groupe SONELGAZ est confronté à de nouveaux défis :

- Les métiers évoluent, en lien avec les enjeux technologiques, économiques et environnementaux du secteur de l'énergie
- La reprise des investissements dans toutes les filiales métiers fait que le groupe s'est organisé par une augmentation significative des recrutements dans l'ensemble des métiers (production, transport de l'électricité et du gaz, distribution et ingénierie) qui devrait se poursuivre dans les prochaines années.

Le recrutement et la formation au sein du groupe SONELGAZ sont des leviers essentiels pour assurer la continuité et le renouvellement des compétences et accompagner les projets de développement du groupe. Il y a lieu de noter que les nouveaux recrutés sont surtout de jeunes diplômés.

La formation est assurée au recrutement et tout au long de la vie professionnelle, par le biais de la formation spécialisée et le perfectionnement dans des institutions externes ou dans ses propres centres de formation qui dispensent des formations techniques afférentes aux métiers de l'électricité et du gaz ainsi que dans renseignement de la gestion adaptée aux procédures de l'entreprise.

Le groupe SONELGAZ a toujours consacré un budget important à In formation de ses salariés. Les dépenses consacrées à des actions de formation représentent environ 8.3% de la masse salariale. Ces mêmes dépenses représentent environ 1,04% du chiffre d'affaire de l'exercice.

2.1. Les objectifs de la formation menée par SONELGAZ :

Les actions de formation développées dans SONELGAZ ont pour objectifs :

- La satisfaction des besoins en main d'œuvre qualifiée dans les métiers de l'entreprise.
- Assurer l'élévation du niveau de connaissances de base des travailleurs.
- Perfectionner les travailleurs pour leur permettre d'acquérir les connaissances et les savoir-faire nécessaires à la modernisation des techniques et de la technologie nécessaire au développement de l'entreprise.

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

- Développer les cultures scientifiques d'une part économique et sociale d'autre part les travailleurs pour leur permettre de participer efficacement à la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- Faciliter et préparer la promotion interne des travailleurs

2.1.1. Les types de formations :

Les actions des formations organisées par SONELGAZ sont définies comme suit :

- La formation professionnelle spécialisée (FPS).
- Le perfectionnement professionnel (PF).
- L'alphabétisation fonctionnelle.
- L'adaptation professionnelle.
- Les cours par correspondance (CPC).
- L'apprentissage.

2.1.1.1. La formation professionnelle spécialisée (FPS) :

La formation professionnelle spécialisée est une action qui vise à l'acquisition par le travailleur ou le futur travailleur pré salarié d'une qualification professionnelle, pour occuper un poste de travail déterminé ou une fonction dans l'entreprise.

Le tableau suivant représente les réalisations et les prévisions de la formation professionnelle spécialisée (FPS) à la direction de distribution de Sétif (DDE) pour l'année 2016 :

Tableau 8 : les réalisations et les prévisions de la formation professionnelle spécialisée (FPS) par groupes socioprofessionnelle à la direction de distribution de Sétif (DDE) pour l'année 2016 :

TYPE DE FORMATION	PREVISIONS				REALISATION CUMULEES			
	C	M	E	TOTAL	C	M	E	TOTAL
Intégration des Ingénieurs de DG								
Intégration des Ingénieurs de DE								
Tech d'études et surveillance travaux gaz						2		2
CEDG Chef d'équipe Distribution gaz		2		2		1	1	2
CEDE Chef d'équipe Distribution Électricité		2		2			3	3
Attaché Commercial		6		6		2		2
TDSE Technicien de Distribution Spécialisé en Électricité						4		4
ED Électricien de Distribution			16	16			12	12
GD Gazier de Distribution			18	18			9	9
TOTAL FPS		10	34	44	0	9	25	34

Source : Tableau de bord de Sonelgaz 2016.

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Commentaire :

- On voit que la catégorie socio-professionnelle « Cadre » n'est pas concernée par la formation professionnelle spécialisée (FPS), le total de réalisation est de 34 personnes, dont 25 pour l'exécution et 9 pour les maîtrises.

- Le nombre de réalisation 34 personnes est inférieur à 44 personnes ce qui a été prévu, un écart de 09 pour l'exécution et un pour les maîtrises.

- La FPS touche beaucoup électricien de distribution et gazier de distribution ce qui on appelle en SONELGAZ les poste clés 16,18 formés respectivement.

Le tableau suivant représente les réalisations et les prévisions de la formation professionnelle spécialisée (FPS) par nombre d'agents et hommes/jours à la direction de distribution de Sétif (DDE) pour l'année 2016 :

Tableau 9 : La formation professionnelle spécialisée (FPS) par nombre d'agents et hommes/jours à la direction de distribution de Sétif :

TYPE DE FORMATION	NOMBRE D'AGENTS				HOMMES/ JOURS			
	PREVU	Réal Mois	Réal Cumul	TAUX	PREVU	Réal Mois	Réal Cumul	TAUX
FORMATION PROFESSIONNELLE SPECIALISEE	44	5	34	77,27%	5880	728	5247	89,23%
TOTAL FPS	44	5	34	77,27%	5880	728	5247	89,23%

Source : Tableau de bord de Sonelgaz 2016.

Commentaire :

On constate que le taux de réalisation par rapport les prévisions de FPS est de 77.27% durant l'année 2016, Ainsi que le taux de réalisation par rapport les prévisions de FPS en jours est de 89.23% avec une réalisation de 5247 jours par rapport à 5880 de ce qui a été prévu, dont l'écart est de 633 jours.

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

2.1.1.2. Le perfectionnement professionnel (PP) :

Le perfectionnement professionnel est une action qui vise l'adaptation permanente du travailleur à son poste de travail y compris sur l'aspect langues (arabe, français, anglais). Pour améliorer ses performances et lui permettre d'être toujours au fait des évolutions techniques, technologiques et de gestion.

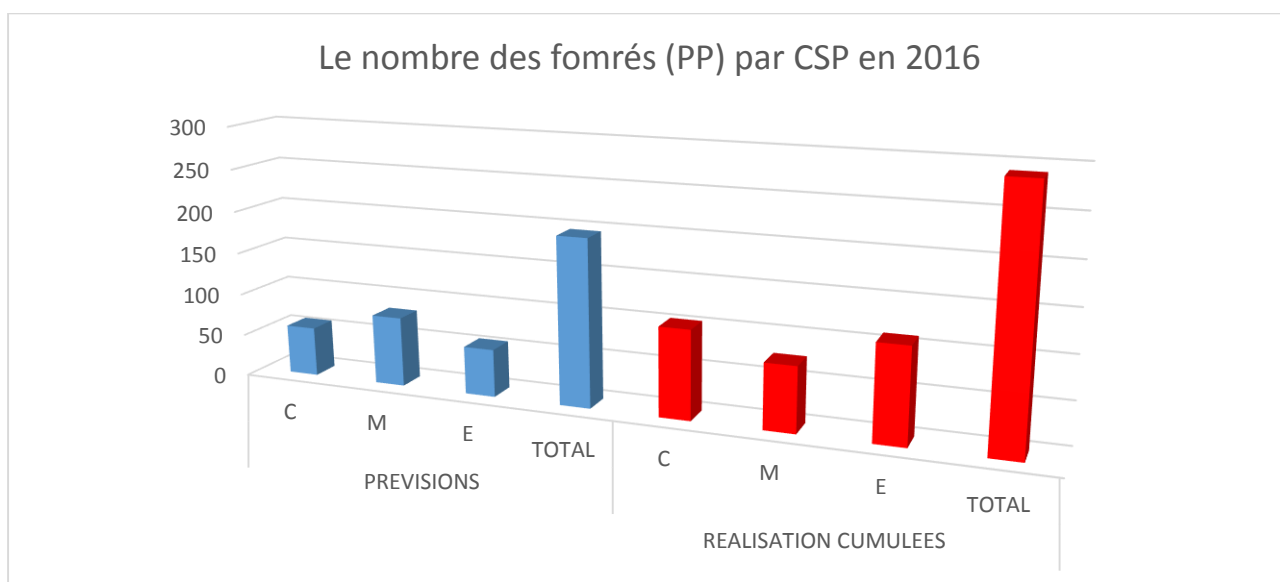
Le tableau suivant les réalisations et les prévisions de la formation perfectionnement professionnelle (PP) par CSP. hommes/jours à la direction de distribution de Sétif (DDE) pour l'année 2016.

Tableau 10 : les réalisations et les prévisions de la formation perfectionnement professionnelle (PP) par CSP. hommes/jours à la direction de distribution de Sétif (DDE) pour l'année 2016 :

Catégorie SP	PREVISIONS				REALISATION CUMULEES			
	C	M	E	TOTAL	C	M	E	TOTAL
Le nombre des formés (PP)	58	82	56	196	104	76	111	291

Source : Tableau de bord de Sonelgaz 2016.

Figure 9: Histogramme représentant le nombre des formés (PP) par CSP :



Source : Tableau de bord de Sonelgaz 2016.

Commentaire :

- On voit que la catégorie socio-professionnelle « Cadre » est concerné par la formation perfectionnement professionnelle (PP), donc PP touche tous les catégories contrairement à la FPS

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

- le total de réalisation est de 291 personnes, dont 104 pour les cadres 111 pour l'exécution et 76 pour les maîtrises.

- Le nombre de réalisation 291 personnes est supérieur à 196 personnes ce qui a été prévu, un écart de 55 pour l'exécution, 6 pour les maîtrises et 46 cadres.

Tableau 11 : les réalisations et les prévisions de la formation perfectionnement professionnelle (PP) par structures la direction de distribution de Sétif (DDE) pour l'année 2016 :

STRUCTURES DE L'ENTREPRISE (A)	PREVU	Réal Mois	Réal Cumul	TAUX	PREVU	Réal Mois	Réal Cumul	TAUX
Electricité	22		11	50,00%	110		51	
Gaz	16	2	29	181,25%	80	10	130	
Finances Comptabilité	6		9	150,00%	30		45	
Management	5		3	60,00%	30		15	
Ressources Humaines	13		2	15,38%	65		10	
Juridique								
Commercial	5		3	60,00%	25		15	
Sécurité	19		1	5,26%	170		10	
Gestion			22				110	
AUTOCAD2			2				10	
Informatique		1	1			5	5	
Budget								
SOUS TOTAL (A)	86	3	83	96,51%	510	15	401	78,63%
PAR MOYENS PROPRES (B)								
Charte graphique de la Société	10				10			
initiation informatique TENSİK"	10		22		10		22	
Règlement intérieur	30				30			
CDPG			21				21	
CDPE	10		18		10		18	
Détection des fuites gaz	10				10			
Circulation routière			40				40	
Secourisme			41				41	
Gestion des compteurs			16				16	

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

travaux en hauteur			9		9			
Risques dûs au gaz	10				10			
Risques électriques	10		19		10		19	
Sécurité incendie			22				22	
Application des règles de sécurité lors des incidents								
Régulation gazière	10				10			
Système de gestion clientèle	10				10			
SOUS TOTAL (B)	110		208	189,09%	119		173	145,38%
ORGANISMES NATIONAUX (C)								
STRUCTURES ETRANGERES (D)								
TOTAL PERFECTIONNEMENT (A+B+C+D)	196	3	291	148,47%	620	9	443	70,00%

Source : Tableau de bord de Sonelgaz 2016.

2.1.1.3. L'alphabétisation fonctionnelle :

C'est une action qui vise à l'acquisition par le travailleur de l'aptitude à lire, écrire et à effectuer les opérations de calcul élémentaires d'une part, et d'autre part, du vocabulaire et des connaissances de base liées à son poste de travail et à son environnement professionnel.

Cette action concerne les travailleurs analphabètes de l'entreprise.

2.1.1.4. L'adaptation professionnelle :

Pour les travailleurs nouvellement recrutés à suivre c'est des actions d'enseignement et d'information initiée par l'entreprise dans le but de préparer d'occuper au mieux leurs postes de travail.

2.1.1.5. Les cours par correspondance (CPC) :

Les cours par correspondance sont un moyen d'enseignement à distance mis à disposition du travailleur, en vue de lui permettre :

- Soit de concourir à une action de formation.
- Soit de suivre une action de formation de niveau supérieur

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

2.1.1.6. L'apprentissage :

C'est une action menée en direction des jeunes pour leur permettre d'acquérir des connaissances théoriques indispensables à l'exercice d'un métier

Tableau 12 : Les réalisations en apprentissage pour l'année 2016

Spécialité	Nombre	
Technique	Electricité	2
	Gaz	1
	Maintenance	0
	Informatique	11
Gestion	Finance	6
	Commercial	0
	GRH	4
TOTAL	24	

Source : Tableau de bord de Sonelgaz 2016.

Commentaire :

Pour l'année 2016, l'apprentissage a concerné deux spécialités ; technique et gestion. Pour la spécialité technique, l'apprentissage a porté sur l'électricité, le gaz et l'informatique ; les réalisations étaient respectivement de : 2,1 et 11. Pour la spécialité gestion, l'apprentissage a porté sur la finance et la GRH avec des réalisations de : 6,4 respectivement.

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Section III : Présentation globale de l'enquête

Pour atteindre notre objectif, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de l'entreprise SONELGAZ, Direction de distribution de SETIF

1 Présentation de l'enquête :

L'enquête est définie comme « une méthode d'investigation qui consiste à recueillir l'information recherchée en interrogeant et en écoutant un ensemble d'individus sur leurs comportements, sur leurs opinions ou sur leurs valeurs »¹.

Il existe deux grandes classes de techniques d'enquête :

- Guide d'entretien ;
- Le questionnaire.

Concernant notre étude, notre choix a été porté sur la méthode par *questionnaire*.

Notre étude est portée sur un questionnaire qui sera distribué dans la direction de distribution de SETIF, ou nous avons effectué notre stage.

Nous précisons que l'enquête s'est déroulée dans de bonnes conditions.

1.1 Objectif de l'enquête :

Notre objectif consiste à montrer l'importance de la formation et ses apports ainsi que son effet sur la fidélisation des ressources humaines au sein de Sonelgaz, et pour cela nous avons mené une enquête au niveau de la direction de distribution de SETIF en utilisant un questionnaire (annexe n°1).

Pourquoi ce questionnaire ? Pour mesurer **l'impact de la formation sur la fidélisation des ressources humaines**. Nous avons eu besoin de savoir : Est-ce que la formation contribue à la fidélisation des RH et à quel degré ?

Il y'a lieu de relever à travers un échantillon de 79 du personnel d'apporter un éclairage aux différentes interrogations posées.

1.2 Hypothèses de l'enquête :

Ces hypothèses constituent en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous escomptons par le biais du questionnaire :

¹ CAUMONT, (Daniel) : *les études de marché*, édition Dunod, Paris, 1998, p.45.

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

- Comprendre est-ce que le personnel se bénéficie de l'action de formation et la manière dont il fait ces formations ;
- Investir dans une formation permet d'augmenter à l'entreprise sa propre polyvalence, ainsi que l'épanouissement personnel apporté par le travail ;
- Une bonne pratique des actions de formation d'une manière générale ;
- Le degré de satisfaction de personnel.
- Impact positif de la formation sur le plan personnel (comportement) et notamment sur le plan professionnel (savoirs, savoir-faire) ;

2 La population de l'enquête :

2.1 Le choix de l'échantillon :

La population que nous avons ciblée par notre étude est toutes les catégories socioprofessionnelles, un choix qui est dicté par le souci de s'assurer de la compréhension du message dans son contexte réel, et par conséquent d'obtenir des réponses appropriées.

Quant à la taille de l'échantillon choisi, il est de 79 sur un ensemble de 480 d'effectif permanent de la direction de distribution Sétif, nombre que nous estimons représentatif pour les besoins de notre étude.

Il ressort de notre opération que seulement 67 questionnaires ont été renseignés en raison de :

- 4 questionnaires ont été annulés étant incomplets ;
- 8 questionnaires n'ont pas été récupérés car les intéressés sont partis en mission et cela avant de les avoir renseigné.

2.2 L'élaboration du questionnaire :

« Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive »¹. Il permet aussi d'obtenir des informations de nature aussi bien qualitative que quantitative.

¹ OUACHERINE, (H) : *les outils de la recherche*, cours de méthodologie de la recherche (4^{ème} année), Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC), Alger, 2012.

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Le questionnaire (voir annexe n°1) que nous avons réalisé se compose de deux types de questions :

- **Questions ouvertes** : sont des questions dont la formulation laisse au répondant toute latitude pour construire librement sa réponse et la donner avec ses propres mots, nous ne les avons pas choisies.
- **Questions fermées** : sont des questions dont la formulation contient les modalités de réponses attendues entre lesquelles le répondant doit impérativement choisir sa réponse à l'exclusion de toute autre possibilité, il existe deux types de questions fermées que nous avons opté dans notre questionnaire :
 - Question fermée à réponse unique : oblige l'enquêté à choisir une seule réponse parmi les différentes modalités qui lui sont proposées.
 - Question fermée à plusieurs réponses ou choix multiples : permet à l'enquêté de choisir, parmi plusieurs réponses proposées, celles qui correspondent le mieux à sa position.

3. Analyse de l'enquête au sein de Sonelgaz :

Pour répondre à nos hypothèses de départ, nous avons recouru à un questionnaire destiné, au cadre de Sonelgaz pour situer l'apport de la formation et son impact sur la fidélisation des ressources humaines.

3.1 Interprétation des résultats du questionnaire :

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Question 1 : relative au sexe des enquêtés.

Figure 10 : la répartition d'échantillon selon le sexe

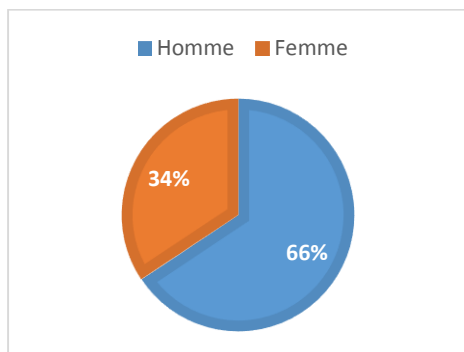


Tableau 13 : la répartition d'échantillon selon le sexe

Echantillon	Répartition	Pourcentage
Homme	44	65,67%
Femme	23	34,33%
Total	67	100%

Source : élaboré par nous -mêmes

Analyse et commentaire :

D'après l'analyse statistique du questionnaire, nous retenons 65.67% de notre échantillon sont des hommes et 34.33% sont des femmes.

Ce qui démontre la prédominance des hommes sur les femmes en Sonelgaz, Vu que l'activité de l'entreprise, la production et la distribution de l'électricité et de gaz.

Question 2 : la question sur l'âge des enquêtés.

Figure 11 : la répartition d'échantillon selon l'âge

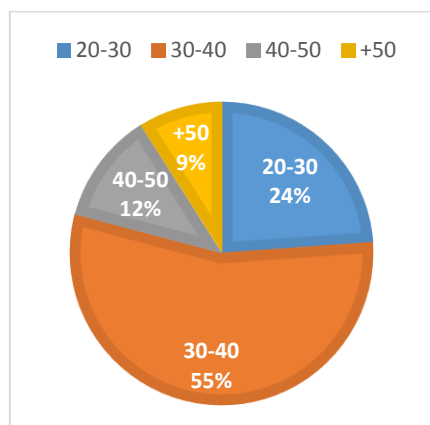


Tableau 14 : la répartition d'échantillon selon l'âge

Echantillon	Répartition	Pourcentage
20-30	16	23,88%
30-40	37	55,22%
40-50	8	11,94%
+50	6	8,96%
Total	67	100%

Source : élaboré par nous -mêmes

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Analyse et commentaire :

Les statistiques enregistrés pour ce qui est de l'âge des enquêtés, nous montre que la population de Sonelgaz est notamment adulte, son âge varie entre 30-40 ans représenté par 55.22% de l'échantillon avec 37 personnes, suivi de 23.88% qui représente la population jeune dont l'âge varie entre 20-30 ans suite à la population âgée 40-50 ans représentant 11.94%, une population de plus de 50 ans représentée par 8.96% de l'échantillon.

Question 3 : relative à la situation matrimoniale des enquêtés.

Figure 12 : la répartition d'échantillon selon la situation matrimoniale

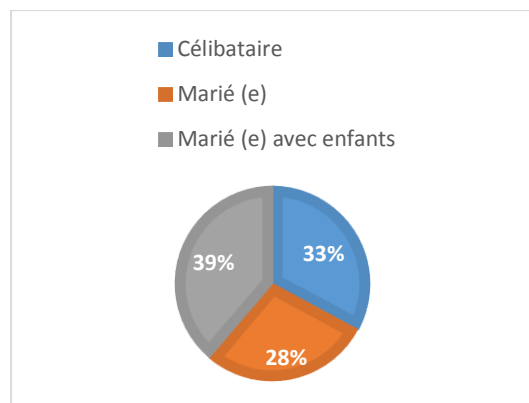


Tableau 15 : la répartition d'échantillon selon la situation matrimoniale

Echantillon	Répartition	Pourcentage
Célibataire	22	32,84%
Marié (e)	19	28,36%
Marié (e) avec enfants	26	38,81%
Total	67	100%

Source : élaboré par nous -mêmes

Analyse et commentaire :

A travers cette représentation nous constatons clairement l'équilibre dans les situations familiales dans l'entreprise Sonelgaz, avec une légère supériorité des 'Marié avec enfants' avec 26 personnes questionnées représentant 38.81% de l'échantillon étudié, suivi de 32.84% des célibataires, et dernièrement 28.36% des mariés sans enfant.

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Question 4: relative à la catégorie socio-professionnelle

Figure13 : la répartition d'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle

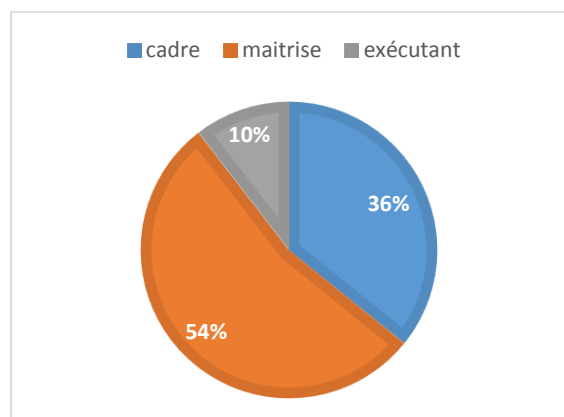


Tableau 16 : la répartition d'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle

Echantillon	Répartition	Pourcentage
cadre	24	35,82%
maitrise	36	53,73%
exécutant	7	10,45%
Total	67	100%

Source : élaboré par nous -mêmes

Analyse et commentaire :

Sur une population de 67 personnes, nous avons 53.73% maîtrise, 35.82 % cadre et 10.45% exécutant. Nous remarquons que les maîtrises représentent presque la moitié du personnel.

Chaque année ces employés bénéficient d'une formation dans leurs domaines pour mieux se spécialiser et améliorer leurs compétences, selon leurs catégories socio-professionnelles.

Question 5 : relative à l'expérience des enquêtés

Figure14 : la répartition d'échantillon selon l'expérience

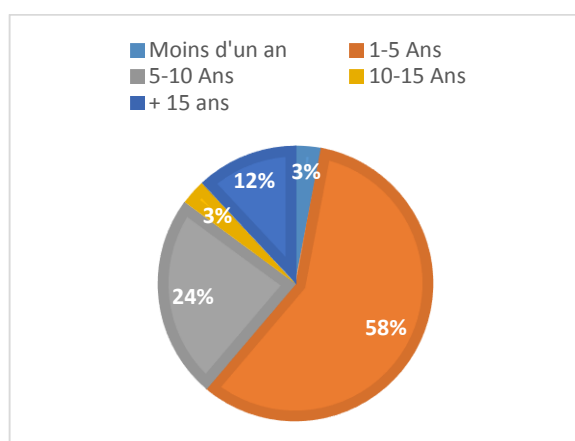


Tableau 17 : la répartition d'échantillon selon l'expérience

Echantillon	Répartition	Pourcentage
Moins d'un an	2	2,99%
1-5 Ans	39	58,21%
5-10 Ans	16	23,88%
10-15 Ans	2	2,99%
+ 15 ans	8	11,94%
Total	67	100%

Source : élaboré par nous -mêmes

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Analyse et commentaire :

Au regard de notre échantillon, nous observons que 39 des 67 personnes interrogées, soit 58% ont une ancienneté comprise entre 1 et 5 ans, tandis que 16 personnes, soit 24% ont une ancienneté entre 5 et 10 ans. Ceux exerçant entre 10 et 15 ans et moins d'année représentent 2,99% .Huit personnes soit 11,94 % de notre échantillon ont une ancienneté de plus de 15 ans.

- Montrant un peu le rajeunissement des postes maîtrises de Sonelgaz.

Question 6 : Combien de postes avez-vous occupé avant d'occuper ce dernier ?

Figure 15 : la répartition d'échantillon selon les anciens postes occupés

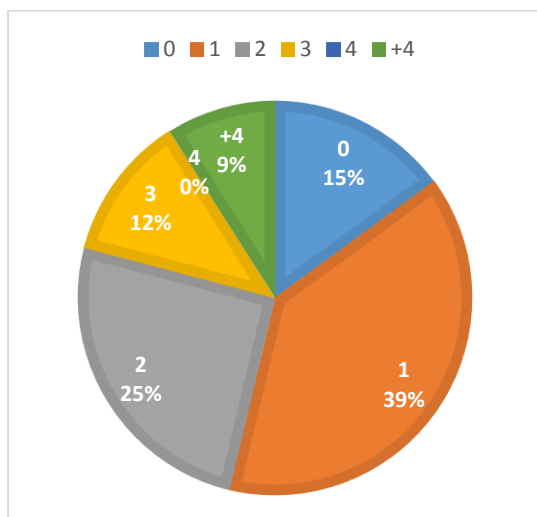


Tableau 18 : la répartition d'échantillon selon les anciens postes occupés

Echantillon	Répartition	Pourcentage
Mon premier poste	10	14,93%
1	26	38,81%
2	17	25,37%
3	8	11,94%
4	0	0,00%
+4	6	8,96%
Total	67	100%

Source : élaboré par nous -mêmes

Analyse et commentaire :

On constate que 38.81% d'échantillon enquêté, soit 26 personnes ont occupé un poste en Sonelgaz après une fonction dehors Sonelgaz, suivi de 25% qui ont occupées un poste dans sonelgaz après deux fonctions, 10 personnes soit 15% qu'ont occupées directement un poste en Sonelgaz, 12% pour trois fonctions avant d'occuper un poste en Sonelgaz et 9% pour plus de quatre fonctions avant sonelgaz .

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Question 7 : Quel est votre profil ?

Figure 16 : la répartition d'échantillon selon le profil

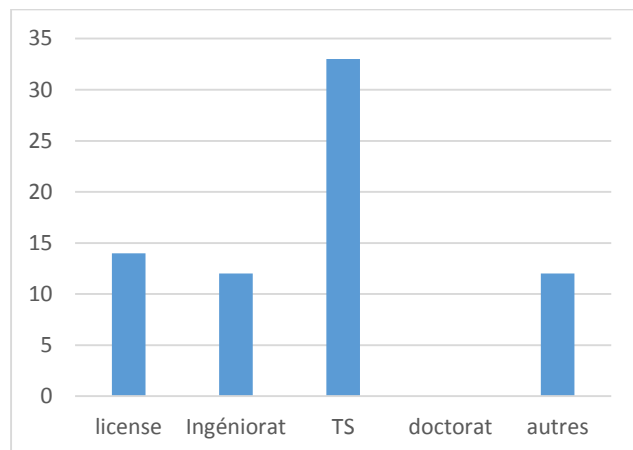


Tableau 19 : la répartition d'échantillon selon le profil

Echantillon	Répartition	Pourcentage
License	14	19,72%
Ingénieur	12	16,90%
TS	33	46,48%
doctorat	0	0,00%
autres	12	16,90%
Total	71	100%

Source : élaboré par nous -mêmes

Analyse et commentaire :

D'après les résultats de l'enquête nous notons que le profil de technicien supérieur, représente un grand pourcentage de 46.48%, suivi de presque 20 % License et un pourcentage de 16.9% qui se présente chez les ingénieurs et les titulaires d'autres diplômes.

Question 8 : Avez-vous déjà bénéficié d'action de formation au niveau de Sonelgaz ?

Figure 17 : la répartition d'échantillon selon la formation bénéficiée

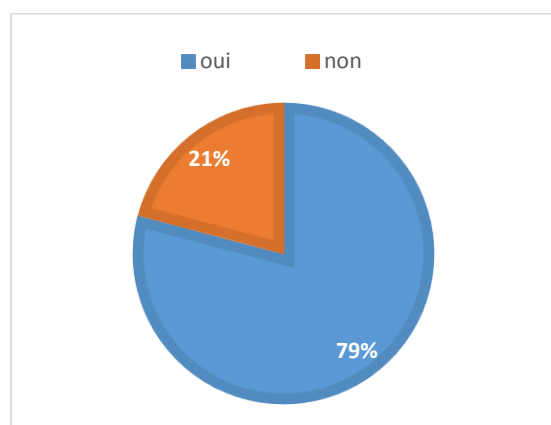


Tableau 20 : la répartition d'échantillon selon la formation bénéficiée

Echantillon	Répartition	Pourcentage
oui	53	79,10%
non	14	20,90%
Total	67	100%

Source : élaboré par nous -mêmes

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Analyse et commentaire :

Les résultats du tableau ci-dessus nous montrent clairement que la grande majorité des personnes (79%) a bénéficié d'une action de formation et que 21% d'eux n'ont pas participé à une formation.

Cela signifie que Sonelgaz tente d'accorder des formations à son personnel. Pour notre part, on constate que l'entreprise donne de l'importance à la formation et la classe en priorité en tenant compte de son efficacité pour une meilleure valorisation de ses ressources humaines et une meilleure adaptation des besoins et spécificités de l'entreprise.

Question 9 : Si oui, combien de fois ?

Figure 18 : la répartition d'échantillon selon le nombre des formations bénéficiées

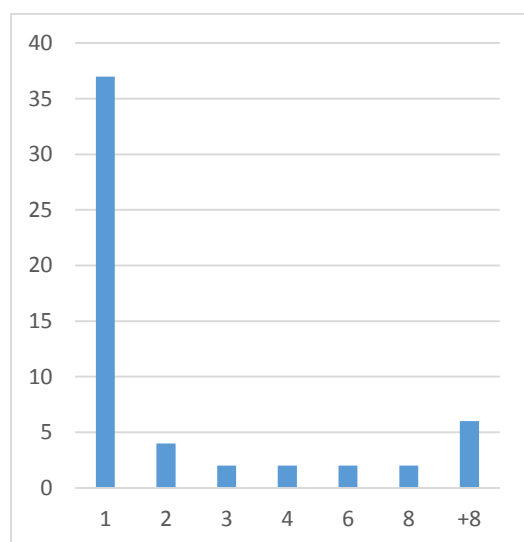


Tableau 21 : la répartition d'échantillon selon le nombre des formations bénéficiées

Echantillon	Répartition	Pourcentage
Une formation	37	69,81%
2 formations	4	7,55%
3 formations	2	3,77%
4 formations	2	3,77%
6 formations	2	3,77%
8 formations	2	3,77%
+8 formations	6	11,32%
Total	55	100%

Source : élaboré par nous -mêmes

Analyse et commentaire :

On constate que la majorité d'échantillon enquêté ont au moins effectuée une action de formation, dont 37 personnes ont fait une formation en Sonelgaz soit dedans l'entreprise soit dehors dans les centres de formation avec un pourcentage de 69.81% ,suivi 11.32 % des cadres plus expérimentés qui représentent les postes de sommet stratégique qu'ont effectué plus de huit formation , 7.55% entre eux qu'ont effectué deux formations et les autres s'oscillent entre 3-8 formations .

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

On voit que la moyenne des formations par personne est de 2.45 formations, donc c'est presque 3 formation par personne ce qui démontre que Sonelgaz se préoccupe d'une manière très importante sur la formation de ses agents, surtout ce qu'elle appelle les poste clés (Technicien Principal Transport Electricité et Gaz D'exploitation...).

Question 10 : Ou vous avez fait la session de formation ?

Figure 19 : la répartition d'échantillon selon le lieu de formation

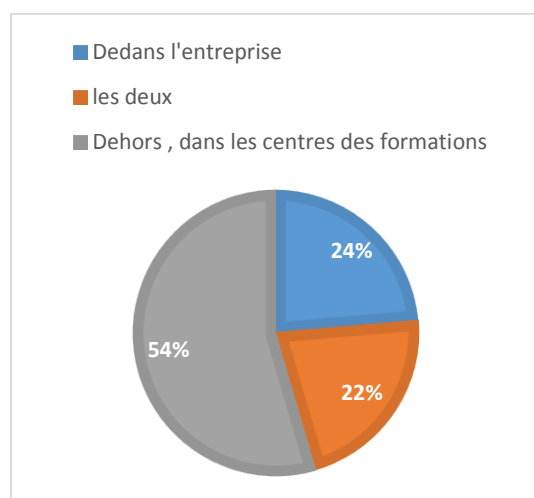


Tableau 22 : la répartition d'échantillon selon le lieu de formation

Echantillon	Répartition	Pourcentage
Dedans l'entreprise	13	23,64%
Dehors, dans les centres des formations	30	54,55%
les deux	12	21,82%
Total	55	100%

Source : élaboré par nous -mêmes

Analyse et commentaire :

Au regard de notre échantillon, nous observons que 30 des 55 personnes qu'ont bénéficié de formation, soit 54% ont une formation dehors l'entreprise, donc dans les centres d'IFEG filière de groupe Sonelgaz spécialisée sur la formation de ses agents dans tous les catégorie socio-professionnelle, suivi de 24% qu'ont effectué leur tour de formation dans l'entreprise et 22% dans les deux, IFEG et Sonelgaz.

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Question 11 : Avez-vous participé à la définition de votre besoin en formation ?

Figure 20 : la répartition d'échantillon selon le besoin de formation

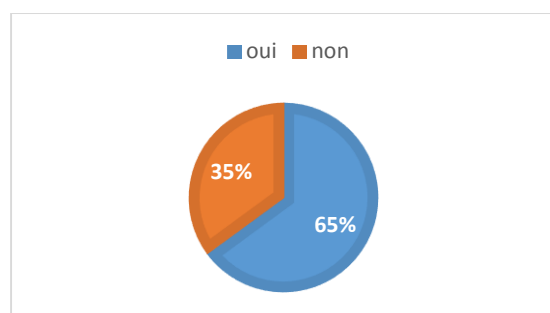


Tableau 23 : la répartition d'échantillon selon le besoin de formation

Echantillon	Répartition	Pourcentage
oui	37	64,91%
non	20	35,09%

Source : élaboré par nous -mêmes

Analyse et commentaire :

On voit que 65% qui ont été formés par Sonelgaz, ont une participation dans leurs besoins, ce qui démontre la pertinence des procédures pour faire les formations et 35% qui n'ont pas participé dans le besoin de formation.

Question 12 : Si oui, comment vous êtes consulté ?

Figure 21 : la répartition d'échantillon selon consultation de besoin de formation

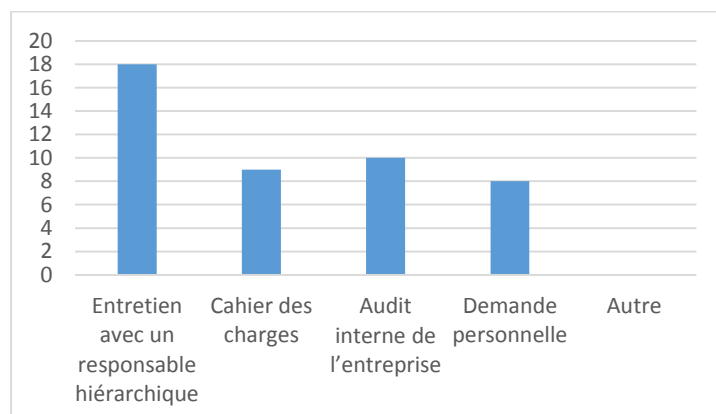


Tableau 24 : la répartition selon consultation de besoin

Echantillon	Répartition	Pourcentage
Entretien avec un responsable hiérarchique	18	40,00%
Cahier des charges	9	20,00%
Audit interne de l'entreprise	10	22,22%
Demande personnelle	8	17,78%
Autre	0	0,00%

Source : élaboré par nous -mêmes

Analyse et commentaire :

On voit que l'entretien avec un responsable hiérarchique représente la procédure plus fréquente pour définir le besoin de formation avec 40 %, soutenu un peu par une demande personnelle ou par audit interne de l'entreprise. 22,22% pour l'audit interne de l'entreprise, vu que les plusieurs restructurations de l'entreprise au niveau de l'organigramme ou d'autres niveaux

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Question 13 : Êtes-vous.....avec l'affirmation suivante : La formation a répondu à mes attentes ?

Figure 22 : la répartition d'échantillon selon fiabilité formation

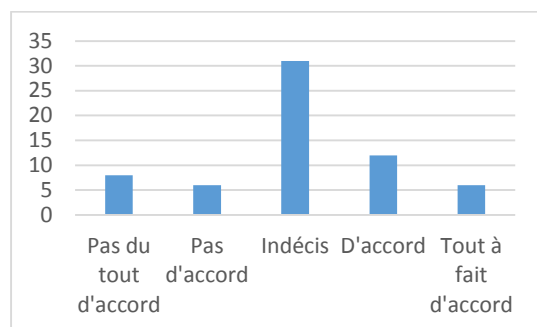


Tableau 25 : la répartition selon fiabilité de formation

Echantillon	Répartition	Pourcentage
Pas du tout d'accord	8	12,70%
Pas d'accord	6	9,52%
Indécis	31	49,21%
D'accord	12	19,05%
Tout à fait d'accord	6	9,52%

Source : élaboré par nous -mêmes

Analyse et commentaire :

D'après les résultats collectés dans le tableau ci-dessus, nous avons constaté que la majorité était dans situation d'indécision à 49.21% que la formation répond aux attentes de formé, suivi de 19% des personnes enquêtés étions d'accord et 12.7% pas du tout d'accord, sortant que la majorité ont d'accord avec l'affirmation « la formation a répondu à mes attentes ».

L'appréciation du degré de satisfaction constitue un facteur majeur pour mener à des actions d'amélioration. Donc là, il s'agit de continuer l'amélioration du dispositif de formation pour mieux répondre aux besoins futurs des salariés à former.

Question 14 : Êtes-vous évalué après votre formation ?

Figure 23 : la répartition d'échantillon selon évaluation formation

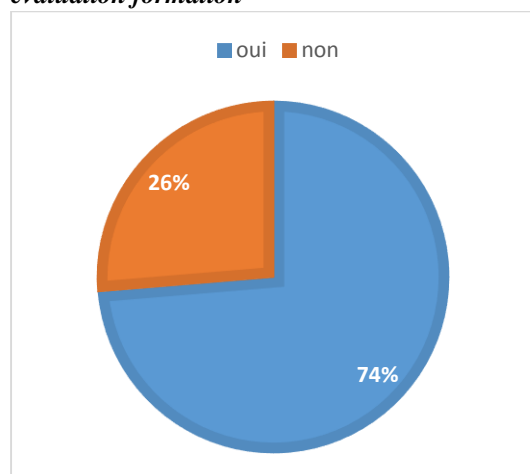


Tableau 26 : la répartition selon évaluation de formation

Echantillon	Répartition	Pourcentage
oui	42	73,68%
non	15	26,32%
Total	67	100%

Source : élaboré par nous -mêmes

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Analyse et commentaire :

Le tableau ci-dessus fait ressortir : 74% ont été évalués après leur formation tandis que 26% n'ont pas été évalués après leur formation.

Les résultats obtenus par l'évaluation sont utiles pour l'entreprise, ils lui permettent de contrôler les effets engendrés par la formation, et ce à travers les résultats obtenus au travail. Cette évaluation doit fournir des données qui l'aideront à apprécier les modifications qui touchent la compétence du personnel formé (ses connaissances et attitudes). Aussi la société veut s'assurer que leur investissement sur les formations aura été fructueux et que ça ne soit ni une perte de temps ni d'argent.

Question 15 : d'après vous, liaison de travail avec la formation

Figure 24 : la répartition d'échantillon selon liaison formation

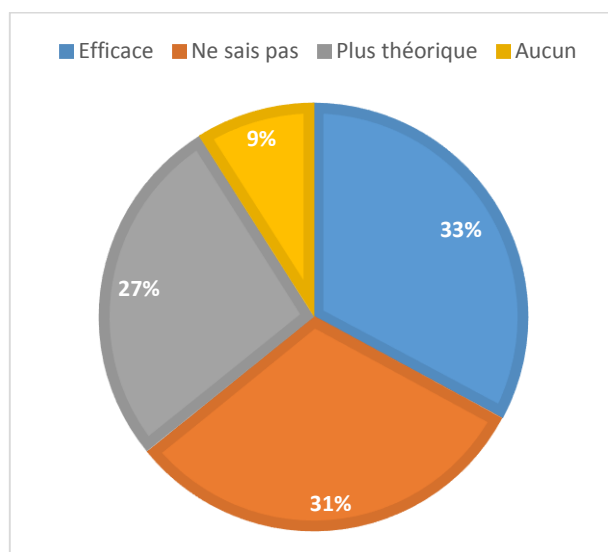


Tableau 27 : la répartition selon liaison de formation

Echantillon	Répartition	Pourcentage
Efficace	22	32,84%
Ne sais pas	21	31,34%
Plus théorique	18	26,87%
Aucun	6	8,96%
Total	67	100%

Source : élaboré par nous -mêmes

Analyse et commentaire :

On voit que les personnes enquêtés ont répondu d'un pourcentage 33% de l'efficacité de leurs formations par rapport leurs travaux, tandis que 31% d'échantillon ont répondu « ne sais pas » vu que l'obligation de répondre à ce question, la plupart des répondants dans la département RH ont répondu que leurs formation étaient plus théorique contrairement à la département finance qu'ont considéré leurs formations

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

efficaces , enfin 6 personnes considèrent que la formation n'a aucun lien avec le travail .

Question 16 : d'après votre avis personnel, est ce que l'accompagnement par le responsable durant votre travail vous motive ?

Figure 25 : la répartition d'échantillon selon l'accompagnement

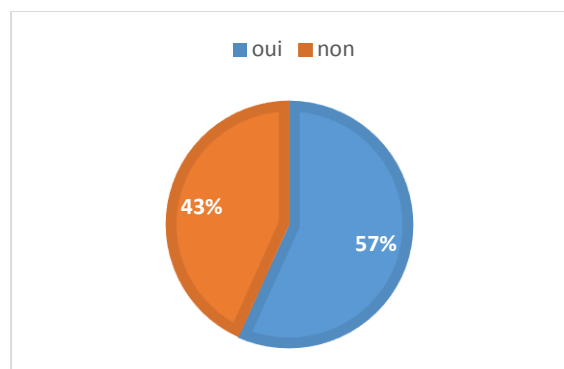


Tableau 28 : la répartition d'échantillon selon l'accompagnement

Echantillon	Répartition	Pourcentage
oui	38	56,72%
non	29	43,28%
Total	67	100%

Source : élaboré par nous -mêmes

Analyse et commentaire :

D'après les résultats collectés dans le tableau ci-dessus, nous avons constaté que 38 personnes étaient d'accord soit 57% préfèrent d'être accompagnées par un responsable hiérarchique, tandis que 43% voient que l'accompagnement ne peut pas motiver le personnel au sein de l'entreprise Sonelgaz.

Question 17 : Est-ce que la formation est un des facteurs qui les motivent à vouloir rester dans l'entreprise ?

Figure 26 : la répartition d'échantillon selon le facteur formation

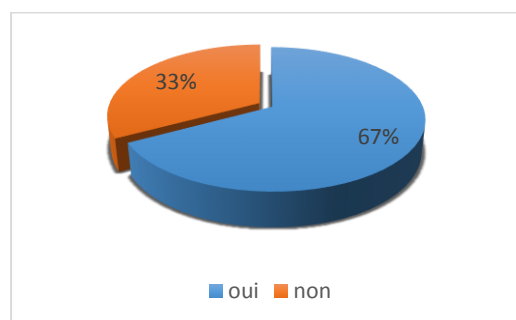


Tableau 29 : la répartition d'échantillon selon le facteur formation

Echantillon	Répartition	Pourcentage
oui	45	67,16%
non	22	32,84%
Total	67	100%

Source : élaboré par nous -mêmes

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Analyse et commentaire :

Notre commentaire pour ce tableau ci-dessus nous fait dire, que les interrogés étaient d'accord à 67 % que la formation est un des facteurs qui les motivent à vouloir rester dans l'entreprise 33% des interrogés n'étaient pas d'accord ils la considèrent pas motivante.

Question 18 : Si oui, pourquoi ?

Figure27 : la répartition d'échantillon selon l'effet de formation

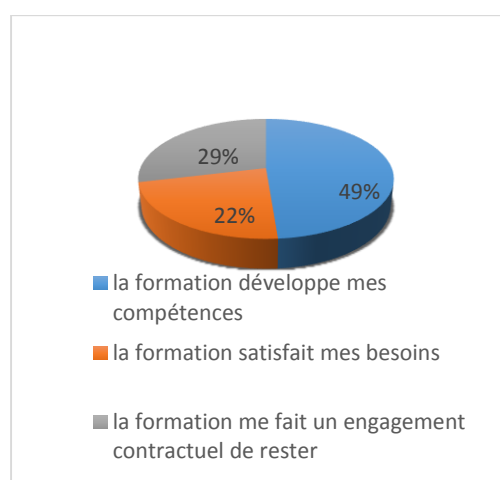


Tableau 30 : la répartition d'échantillon selon l'effet de formation

Echantillon	Répartition	Pourcentage
la formation développe mes compétences	39	48,75%
la formation satisfait mes besoins	18	22,50%
la formation me fait un engagement contractuel de rester	23	28,75%

Source : élaboré par nous -mêmes

Analyse et commentaire :

Au regard de notre échantillon, nous fait dire, que 49% des interrogés considéraient la formation développe leurs compétences, 22% que la formation satisfait leurs besoins, 29 % la formation leurs fait un engagement contractuel de rester, parce que certains employés signent un contrat de formation type de fidélité.

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Question 19 : Si vous avez la capacité de changer pour fidéliser les salariés en sonelgaz vous allez développer quoi ?

Figure 28 : la répartition d'échantillon selon les facteurs motivantes

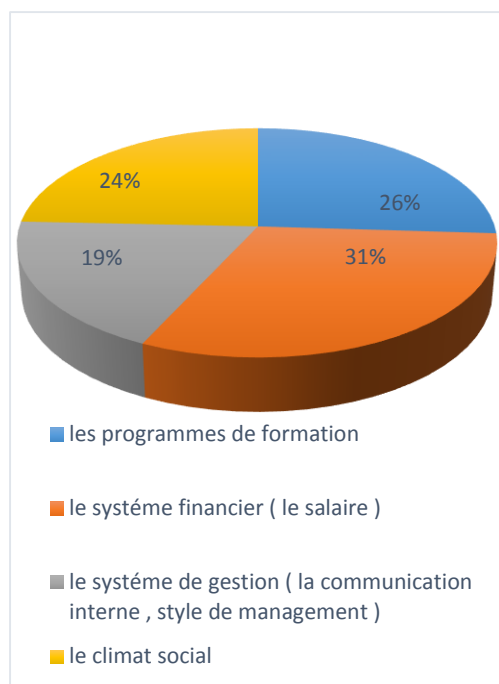


Tableau 31 : la répartition d'échantillon selon les facteurs motivants

Echantillon	Répartition	Pourcentage
les programmes de formation	47	25,97%
le système financier (le salaire)	56	30,94%
le système de gestion (la communication interne, style de management)	34	18,78%
le climat social	44	24,31%
Total	181	100,00%

Source : élaboré par nous -mêmes

Analyse et commentaire :

On constate que la formation a été citée 47 fois par le personnel de Sonelgaz, soit 25.97% des réponses afin de fidéliser les ressources humaines au sein de l'entreprise, majoré un peu de système financier le salaire (31%) qu'est le facteur plus motivant d'après les économistes, 44% pour le climat social qu'a été choisi presque par toute la catégorie socio-professionnelle « cadre », dernièrement le système de gestion (19%).

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

Question 20 : Veuillez nous dire dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chacune d'entre elles ?

	Tout à fait d'accord		D'accord		Indécis		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens	17	25,37%	14	20,90%	12	17,91%	18	26,87%	6	8,96%	67	100,00%
j'ai trop donné dans cette entreprise, je ne peux pas la quitter	14	20,90%	9	13,43%	12	17,91%	10	14,93%	22	32,84%	67	100,00%
dès que je peux je quitte mon entreprise actuelle	12	17,91%	11	16,42%	8	11,94%	30	44,78%	6	8,96%	67	100,00%
La fidélisation des employés est importante dans un contexte de "Guerre des Talents"	16	23,88%	29	43,28%	10	14,93%	10	14,93%	2	2,99%	67	100,00%
Sonelgaz me fait l'équilibre vie privée / vie professionnelle	4	5,97%	13	19,40%	6	8,96%	20	29,85%	24	35,82%	67	100,00%
le niveau de la communication interne au sein de SONELGAZ est bon	6	8,96%	13	19,40%	8	11,94%	10	14,93%	30	44,78%	67	100,00%

Tableau 32 : le degré de satisfaction

Source : élaboré par nous -mêmes

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

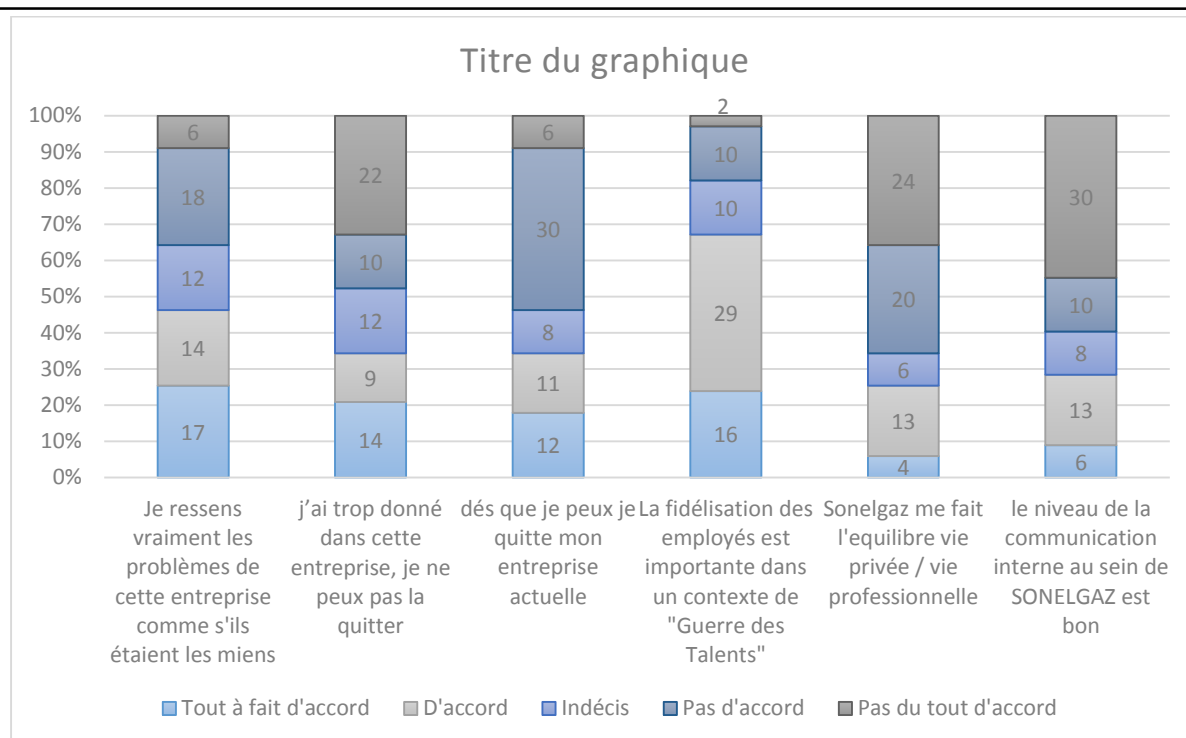


Figure 29 : le degré de satisfaction

Source : élaboré par nous -mêmes

Analyse et commentaire :

D'après les résultats collectés dans le tableau ci-dessus, nous avons constaté que 46.27% des personnes s'accordent que les problèmes d'entreprise comme s'ils les leurs, 34.33% s'accordent qu'ils ont donné beaucoup pour Sonelgaz, donc ils ne peuvent pas quitter. 34.33% estiment qu'ils ne quittent pas Sonelgaz dés-ils peuvent, la majorité ont d'accord avec La fidélisation des employés est importante dans un contexte de «Guerre des Talents » à 67.16%, 25.37% s'accordent que Sonelgaz leur fait un équilibre vie privée / vie professionnelle et 28,36 % s'accordent que la communication est bonne

Alors que les personnes n'étaient pas d'accord à : 35.83% que les problèmes d'entreprise comme s'ils les leurs, 47.77% s'accordent pas qu'ils ont donné beaucoup pour Sonelgaz, donc ils ne peuvent pas quitter. 53.74% n'estiment pas qu'ils ne quittent pas Sonelgaz dés-ils peuvent, la minorité n'ont pas d'accord avec La fidélisation des employés est importante dans un contexte de «Guerre des Talents » à 17.92%, 65.67% s'accordent pas que sonelgaz leur fait un équilibre vie privée / vie professionnelle et 59.71 % s'accordent pas que la communication est bonne, Un faible pourcentage est accordé pour les enquêtés dont leur réponse est neutre.

CHAPITRE 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ

3.2 Synthèse générale :

Après le dépouillement du questionnaire, le commentaire et l'analyse de chaque question, nous allons essayer de dresser les commentaires suivants :

- Un bon pourcentage des travailleurs sont conscients que la formation est importante sur le plan personnel et professionnel ;
- Tous les questionnés ressentent le besoin de formation, une réalité expliquée par le besoin de développement de soi et accomplissement afin de mener au meilleur son travail.
- Tous les enquêtés considèrent que Sonelgaz n'a pas réussi à faire l'équilibre vie privée / vie professionnelle
- Infiabilité de système d'identification des besoins de formation. Ce qui la rend mal adaptée aux missions de poste de travail.
- Après la formation, les travailleurs sont en général satisfaits et ressentent que leur niveau de connaissance et leur habilités ont été améliorés, et ils pensent que la formation dévie vers la théorie plus que la pratique.
- La majorité de personnel est fidèle à l'entreprise Sonelgaz.
- Le développement des compétences et l'engagement contractuel « signature de contrat de formation type fidélité » sont les facteurs plus fidélisant de personnel.
- Manque d'un accompagnement efficace au sein de Sonelgaz.
- Le niveau de communication interne est insuffisant au sein de Sonelgaz.

La pratique systématique de la formation a sein de Sonelgaz reste importante, une structure chargée de la formation demeure plus que vitale pour que cette dernière réalise ses objectifs.

Conclusion :

L'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête , ainsi que nos constatations faites sur le terrain nous ont permis de retenir un ensemble de résultats qui nous a permis d'avoir une réponse à notre problématique. De confirmer ou infirmer les hypothèses posées, et de dresser une série de suggestion et recommandation qui seront élaborés sous forme de conclusion.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE :

Le paradigme traditionnel de la formation dans l'entreprise dans lequel la formation est avant tout un outil d'adaptation de la main d'œuvre aux exigences de l'organisation du travail, est aujourd'hui largement obsolète, il fait place à un paradigme plus exigeant, dans lequel, la gestion de la compétence est la clé de l'anticipation permanente par l'organisation des exigences de l'environnement.

A cet effet, la formation dans les entreprises modernes et performantes est devenue un instrument privilégié de valorisation des ressources humaines et constitue le facteur le plus motivant pour fidéliser le personnel après la rémunération.

Les compétences sont à l'ordre du jour des grandes entreprises et des organisations, car dans un contexte économique difficile où règne l'incertitude et l'instabilité, posséder un portefeuille de compétences et pouvoir en faire état devient un atout non négligeable et la formation qu'on le veuille ou non est l'un des moyens privilégiés pour développer et garder les ressources humaines dans une guerre des talents. Les compétences d'hier ne sont pas celles d'aujourd'hui et ne seront pas certainement celles de demain.

Dans notre recherche on a dépassé le cadre psychologique du sujet, en introduisant une approche plus pertinente à notre sens, qui est celle de la psychosociologie. Ainsi, en tant que gestionnaire en Management des Ressources humaines, on a essayé de contextualiser la formation dans la sphère GRH afin de chercher les éléments de réponses nécessaires à notre étude.

Tout au long de la préparation de notre travail de recherche au niveau de SONELGAZ ainsi que l'enquête menée sur l'analyse de la formation concernant sa force de fidéliser les ressources humaines, nous ont permis de percevoir que cette dernière apparaît par une grande importance chez les enquêtés, surtout dans la question qui porte sur ce sujet qu'a été confronté par une grande acceptation ce qui confirme l'hypothèse : la formation est un des facteurs plus importants de fidélisation des RH.

CONCLUSION GENERALE :

En tenant compte de la turbulence de l'environnement socio-économique, et l'agressivité de la concurrence, surtout en matière de capture des compétences, les entreprises multiplient les challenges pour chasser les talents et pour les fidéliser, suite à notre enquête nous voyons que Sonelgaz fournit des efforts pour garder son personnel fidèle à l'entreprise en faisant des contrats de formation type fidélité , en le évaluant par les responsable hiérarchiques et les formateurs de l'IFEG ce qui confirme notre deuxième hypothèse : les managers, tendant à fidéliser le personnel, et à améliorer la rentabilité des Ressources Humaines dans un temps caractérisé par guerre de talents.

Suite à l'analyse des résultats obtenus, nous pouvons proposer quelques suggestions et recommandations permettant l'amélioration de quelques points concernant la formation au sein de Sonelgaz :

- Lier les objectifs de l'entreprise avec ceux du personnel, car l'avenir de celle-ci est basé sur ses ressources humaines.
- Connaître clairement les objectifs tracés avant de mettre en place un plan de formation.
- Veiller à ce que la politique de formation soit transparente pour que tout le personnel en profite, c'est-à-dire : généraliser pour mieux motiver.
- Mettre en place un système d'accompagnement efficace qui peut élargir l'esprit de fidélisation aux salaries.
- Cibler les meilleurs organismes de formation.
- Multiplier les méthodes d'évaluation au sein de l'entreprise
- Améliorer les conditions de déroulement des actions de formation, d'où la mobilisation des moyens pédagogiques nécessaires.

On espère que notre travail a contribué à une bonne compréhension concernant l'articulation entre la formation et la fidélisation et l'implication des ressources humaines. Dans ce cadre, il est utile de signaler que cette problématique ne concerne pas uniquement l'entreprise SONELGAZ, objet de notre étude, mais aussi beaucoup d'entreprises algériennes.

Bibliographie

Bibliographie :

OUVRAGE :

- BASSET, (Martine) : *le changement par la formation*, édition d'Organisation, Paris, 1989.
- BEAU, (Dominique) : *La boîte à outils du formateur : 100 fiches pédagogiques*, 3^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 2000.
- BERLAND, (N) : « *Le contrôle de gestion* », *Que sais-je ?*, 2014.
- BLIEMEL, (E): *why do they keep coming back ? Customer Retention and barriers to change from the customer perspective*, in *14th IMP Annual Conference Proceedings*, 1998.
- BRUNETEAUX, (J-B) : *Gestion des Ressources Humaines et communication*, 4^{ème} édition, Yaoundé, UCAC, 2007.
- CAUMONT, (Daniel) : *les études de marché*, édition Dunod, Paris, 1998, p.45.
- DE FROMENT, (C) : *Flexibilité responsable - Dépasser le dualisme du marché du travail*, Institut de l'Entreprise, Les Notes de l'Institut, décembre 2011.
- E BOTREF, (Guy) : *ingénierie et évaluation des compétences*, 4^{ème} édition d'Organisation, Paris, 2002.
- FEUILLETTE, (Isolde) : *Le nouveau formateur. Comment préparer, animer et évaluer une action de formation*, DUNOD, Paris, 1999.
- FRANCES, (R) : *Motivation et efficacité*, Editions MARDAGA, 1979.
- GERARD, (F-M) : *L'évaluation de l'efficacité d'une formation*, Vol n°20, 2003.
- Jacques, (A) et Patrick, (G) et Frédérique, (P) : *Management des Compétences*, Dunod, Paris, 2005.
- Laetitia, (L) : *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino éditeur, Paris ,2006.
- LE BOTERF, (Guy) : *L'ingénierie et évaluation de la formation*, édition d'Organisation, Paris, 1999.
- MAIGNANT, (Alain) : *formation atout stratégique pour l'entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 1986.
- MEIGNANT, (Alain) : *manager la formation*, 6^{ème} édition Liaisons, Paris, 2003.
- Paillé, (P) : *ajoute qu'il faut également observer « l'existence de conduites proactives et l'absence de comportements contre-productifs »*, 2005.
- Paillé, (P) : *La fidélisation des ressources humaines*, Economica, Paris, 2004.
- PERELLI, (Jean-Marie) : *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*, 7^{ème} édition.
- Philippe, (L) : *Le Marketing des Ressources Humaines- Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, Dunod 2004, 2007, Paris.
- PORTER, (M) : *l'avantage concurrentiel*, Inter éditions, Paris, 1986.
- REICHHELD, (F) : *L'effet loyauté*, Editions DUNOD, Paris, 1996.
- Robert, (H) : *Comment retenir vos meilleurs employés ?*, Robert Half International, 2009.
- ROUSSEL, (P) : *Rémunération motivation et satisfaction au travail*, Paris, Edition, Economica, 1996.
- SEKIOU et autres : *gestion des ressources humaines*, édition De Boeck Université, Canada, 2001.
- SONNTAG, (Michel) : *Développer et intégrer la formation en Entreprise*.

Bibliographie :

- SOYER, (Jacques) : *fonction formation*, 2ème édition d'Organisation, Paris, 1998.
- THEVENET, (M) : *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, Paris.
- VALLERAND et autres : *Introduction au concept de motivation*, Laval (Québec), Edition Études Vivantes-Vigot, 1993.

Travaux universitaires :

- Aubert et autres : *L'individualisation de la rémunération- Approches économiques et juridiques*, Université de Paris (X), Mars 2005.
- COULIBALY, (D) : *La conservation des ressources humaines, facteurs de performances des entreprises : cas de l'Hôpital Grand Yoff de Dakar*, mémoire de master en gestion à l'Université Cheik Anta Diop, 2012.
- Meyssonnier, (R) : *L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs*, Thèse de doctorat, Université d'Aix- Marseille III Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence, 2005.
- LOUART, (P) : *Gestion des Ressources Humaines*, Eyrolles université, 1991.
- MEYSSONNIER, (R) : *la gestion des formes d'attachement des salariés à leur entreprise*, Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion, Marseille.
- KLEBER et autres : *Fidéliser des managers de la génération Y, Une étude exploratoire au sein d'un graduate programme*, RIPCO, vol. XXII, N°53, éditions ESKA, printemps 2016.
- THIETART, (R-A), *Que sais-je ? Le management*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Michel, (S) : *Peut-on gérer les motivations ?*, 1er édition, Presses Universitaires de France, Paris, 1989.
- RIPON : *Satisfaction et implication dans le travail*, in Lévy-Leboyer C. et Sperandio J.C., *Traité de psychologie du travail*, PUF, Paris, 1987

Manuel :

- CHABANI (S) et OUACHERINE (H) : **Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales**, TALEB impression, Alger, 2013.

Revues :

- GIRAUD (L), ROGER (A), THOMINE (S) : La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2012.
- GIRAUD, (L) : La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique, *Revue française de Gestion des Ressources Humaines*, Edition ESKA, Paris, 2012.
- WIENER, (Y): Commitment in organizations : a normative view, *Academy of Management Review*, New York, 1982.

Sites Web :

- http://mmee.free.fr/Divers/Indiv_Remuneration_032005.pdf
- <http://www.ifeg.dz>
- <http://www.slideplayer.fr/slide/3185147/.html>

Bibliographie :

- <http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/interview/vincent-riss-ge-energypour-retenir-un-salarie-le-plus-important-est-qu-il-soit-bien-manage.html>
- <http://www.lca-performances.com/conseil.strategie.de.la.formation.htm>
- <http://www.sonegaz.dz>.
- <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques.89/fiches-pratiques.91/formation-professionnelle,118/le-droit-individuel-a-la-formation,1071.html>
- www.conceptrh.com/faire-preuve-de-creativite-vos-pratiques-rh .
- www.memoireonline.com .

Autres :

- Documents internes de l'entreprise : tableau de bord d'IFEG2016, tableau de bord de sonelgaz 2016, rapport d'activités 2013.
- « Les outils de fidélisation des salariés », Chambre de commerce et d'industrie de Paris (2007), Capital RH, n°44 juillet 2007
- Association Française de Normalisation. « Normes AFNOR de la Formation Professionnelle » 1992/1994.
- CULIE, (J-D) : *Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School*, XVIIe Congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, Reims, 2006.
- KOUDER, (R) : *leadership, cours de master management général*, institut supérieur des sciences de gestion et de planification
- OUACHERINE, (H) : *les outils de la recherche*, cours de méthodologie de la recherche (4ème année), Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC), Alger, 2012.
- Pastor et Breard (2005), Information issues du cours de Patrick Roussel, « Cours de Master en Comportement organisationnel ».
- RECOPE et autres : *L'engagement des acteurs dans un projet motivation déclarée ou mobilisation en situation ? Le cas des expéditions polaires*, XXIème CONGRES AGRH, 17-19 Novembre, Rennes/ Saint-Malo, 2010.

Annexes

Questionnaire de memoire fin d'etude

Mesdames, Messieurs,

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude, je m'intéresse au thème de l'impact de la formation sur la fidélisation des ressources humaines pour l'obtention d'un master 2 en sciences commerciales option: management des ressources humaines. Votre participation à cette étude m'aidera à alimenter mon propos et sera utile quant à la réalisation de mon travail et l'obtention de mon diplôme universitaire, je vous remercie de votre participation. Par soucis de confidentialité vos résultats seront anonymes, le but étant pour moi de dégager des tendances de réponses, il s'agit d'un questionnaire court qui vous prendra environ 10 à 15 minutes

***Obligatoire**

1. Sexe *

Une seule réponse possible.

- Homme
 Femme

2. Age *

Une seule réponse possible.

- 20-30
 30-40
 40-50
 +50

3. Quelle est votre situation matrimoniale ? *

Une seule réponse possible.

- Célibataire
 Marié (e)
 Marié (e) avec enfants

4. Poste occupé : *

Une seule réponse possible.

- cadre
 maîtrise
 exécutant
 Autre : _____

5. Depuis combien de temps que vous êtes en dans ce poste en sonelgaz *

Une seule réponse possible.

- Moins d'un an
 1-5 Ans
 5-10 Ans
 10-15 Ans
 + 15 ans

6. Combien de postes avez-vous occupé avant d'occuper ce dernier ? **Une seule réponse possible.*

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- +4

7. votre profil : **Plusieurs réponses possibles.*

- TS
- license
- Ingéniorat
- doctorat
- autres

8. Avez-vous déjà bénéficié d'action de formation au niveau de Sonelgaz ? **Une seule réponse possible.*

- oui
- non

9. Si oui, combien de fois ?

10. ou vous avez fait la session de formation ?*Une seule réponse possible.*

- Dedans l'entreprise
- Dehors , dans les centres des formation
- les deux

11. Avez-vous participé à la définition de votre besoin en formation ?*Une seule réponse possible.*

- oui
- non

12. Si oui , comment vous êtes consulté ?*Plusieurs réponses possibles.*

- Entretien avec un responsable hiérarchique
- Cahier des charges
- Audit interne de l'entreprise
- Demande personnelle
- Autre : _____

13. **Êtes-vous..... avec l'affirmation suivante : La formation a répondu à mes attentes ?**

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

14. **Êtes-vous évalué après votre formation ?**

Une seule réponse possible.

oui

non

15. **d'après vous ,liaison de travail avec la formation ***

Une seule réponse possible.

Aucun

Plus théorique

Efficace

Ne sais pas

16. **d'après votre avis personnel ,est ce que l'accompagnement par le responsable durant votre travail vous motive ? ***

Une seule réponse possible.

oui

non

17. **Est ce que la formation est un des facteurs qui les motivent à vouloir rester dans l'entreprise ? ***

Une seule réponse possible.

oui

non

18. **Si oui , pourquoi ?**

Plusieurs réponses possibles.

la formation développe mes compétence

la formation satisfait mes besoins

la formation me fait un engagement contractuel de rester

Autre : _____

19. **Si vous avez la capacité de changer pour fidéliser les salariés en sonelgaz vous allez développer quoi ? ***

Plusieurs réponses possibles.

Les programmes de formation

le système financier (le salaire)

le système de gestion (la communication interne , style de management)

Le climat social (satisfaction travail)

Autre : _____

20. Veuillez nous dire dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chacune d'entre elles ? **Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis	D'accord	Tout à fait d'accord
Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j'ai trop donné dans cette entreprise, je ne peux pas la quitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dés que je peux je quitte mon entreprise actuelle,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La fidélisation des employés est importante dans un contexte de "Guerre des Talents"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonelgaz me fait l'équilibre vie privée / vie professionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
le niveau de la communication interne au sein de SONELGAZ est bon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fourni par





CONTRAT DE FORMATION

- Vu les dispositions réglementaires en vigueur relatives à la formation professionnelle,
- Vu le règlement intérieur de l'organisme de formation,
- Vu le contrat de formation n° 0000 /DG/IFEG du 00/00/000 et 0000/DRH/SDE du 00/00/0000 signé entre l'IFEG et la SDE.

Entre

L'employeur :

Ci-après dénommée l'Entreprise : **Société de Distribution de l'Electricité et Gaz de l'Est.**

Dont le siège est sis au : **02, rue Raymond Peschard Coudiat, Constantine**

Représentée par Monsieur :

D'une part,

Et

Monsieur :....

Né (e) le :.....

Demeurant à :

Niveau de qualification : Ci-dessus dénommé le bénéficiaire

D'autre part

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Article 1 : Objet du contrat

L'objet du présent contrat est de définir les conditions de déroulement de la formation ainsi que les obligations qui découlent.

Article 2 : Nature de la formation

Le bénéficiaire est désigné pour suivre l'action de formation professionnelle intitulée :

Article 3 : Durée de la formation

La durée de la formation est fixée à :

Article 4 : Mode de formation

Le mode de formation : **alterné**

Article 5 : Organisme et lieu de formation

L'organisme de formation :

Le lieu de formation .:

Article 6 : Déroulement de la formation

Le bénéficiaire de la formation s'engage à :

- Suivre régulièrement le cycle de formation
- Respecter les modalités de contrôle de l'assiduité de la discipline et du déroulement de la formation
- A consacrer le maximum d'efforts pour obtenir des bons résultats.

Article 7 : Règlement intérieur

Pendant la durée de la formation, le bénéficiaire est soumis au règlement intérieur de l'organisme de formation.

En cas de faute grave SDE se réserve le droit de résilier le présent contrat et d'engager, éventuellement toute procédure disciplinaire qu'elle jugera utile conformément aux dispositions de son propre règlement intérieur.

Article 8 : Absences

Il pourra être procédé à l'encontre du bénéficiaire une retenue sur son salaire en cas d'absence injustifiée aux cours, aux séances de travaux pratiques ou en cas de faute disciplinaire.

Article 9 : Engagement contractuel

A l'issue de la formation, le bénéficiaire de la formation est tenue de rejoindre l'Entreprise et à accepter son affectation sur le poste de travail qui lui est destiné au niveau de :

Nom et raison de l'employeur : **LA SOCIETE DE DISTRIBUTION DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ DE L'EST (SDE)**

Le bénéficiaire s'engage à rester au service de la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est (SDE), pour une période effective égale à : Cinquante Deux (52) Mois, conformément à la réglementation en vigueur.

Si à l'issue de la formation le bénéficiaire ne rejoint pas dans un délai d'un mois le poste d'affectation qui lui est désigné par la SDE, il fera l'objet de mesures prévues par la réglementation en vigueur pour non respect des obligations contractuelles.

Article 10 : Conditions financières

Le bénéficiaire percevra pendant toute la durée de la formation son salaire intégralement.

Les frais de transport en début et en fin de formation ainsi que ceux pris dans le cadre des coupures pédagogiques ou des déplacements pour des visites ou stages pratiques sont pris en charge.

Article 11 : Modification et résiliation

Toute modification ou résiliation ne peut se faire qu'avec l'accord des parties contractantes.

Toutefois, si au cours de la formation, les résultats obtenus sont jugés insuffisants, l'employeur se réserve le droit de mettre fin à la formation du bénéficiaire.

La résiliation unilatérale du contrat par le bénéficiaire expose ce dernier aux mesures telles que prévues ci-dessous :

- Perte immédiate des droits contenus dans le présent contrat.
- Remboursement de la totalité des sommes versées pour sa formation (frais de formation, transport, hébergement.....), majorés de 10% pour les frais administratifs occasionnés par les opérations de mise en formation.

Le défaut de remboursement dans un délai d'un mois après sa mise en demeure, expose le bénéficiaire à toutes les mesures de droit que l'employeur prend pour la défense de tous ses intérêts.

Article 12 : Manquement

En dehors des cas de force majeure, telle que définie dans les dispositions légales en vigueur, toute défaillance dans l'exécution du présent contrat devra être justifiée ; l'employeur se réservant le droit de prendre les mesures réglementaire à appliquer.

Article 13 : Entrée en vigueur

Le présent contrat prend effet à compter de la date de sa signature par les deux parties.

Le bénéficiaire doit accompagner sa signature de la date et de la mention « lu et approuvé sans aucune restriction ni réserve ».

Date :

L'EMPLOYEUR

LE BENEFICIAIRE

Tables des matières

Introduction générale	1
<u>Chapitre 1: L'approche globale de la fonction formation</u>	6
Introduction	7
<u>Section I : La fonction Formation</u>	8
1 Généralités sur la formation	8
1.1 La fonction formation	8
1.2 Les objectifs de la formation	9
1.3 Formation comme développement des compétences	10
1.3.1 Valorisation des compétences par la formation	10
1.3.2 Systématisation des plans de formation comme accompagnement de la valorisation des compétences :	10
2. les différents types de formation	11
2.1 La formation sur le tas :	11
2.2 La formation théorique	11
3. La nécessité de manager la formation.....	13
3.1 Définition du management	13
3.1.1 Nécessité de manager la formation.....	13
3.2 La formation de qualité au sein de l'entreprise	14
3.2.1 Définition de la charte de qualité	14
3.2.2 Les normes ISO	15
3.2.3 Différence entre la qualité de la formation et la formation de qualité	16
<u>Section II : Le management de formation</u>	17
1 Elaboration de la politique de formation	17
1.1 Définition de la politique de formation	17
1.2 La stratégie de la formation	18
1.2.1 Définition de la stratégie	19
1.2.2 La stratégie de la formation	19
1.3 Les éléments de la politique de formation	19
1.3.1 Les valeurs de la culture d'entreprise :.....	19
1.3.2 Les composantes liées aux acteurs	20
1.3.3 Le contenu d'une politique de formation	21
2. Les styles du manager formateur	22
3. Enjeux et obstacles de la formation.....	23
3.1 Les enjeux de la formation	23
3.2 Les obstacles liés à la formation	23
<u>Section III : La mise en œuvre des actions de formation</u>	25
1. Le besoin de formation	25
1.1 Détermination des besoins en formation et développement des compétences	25
1.1.1 Détermination du besoin en formation	25

1.1.2 Elaboration du cahier des charges	29
2. Le plan de formation	32
2.1 Elaboration du plan de formation	32
2.2 La mise en œuvre de la stratégie de formation (plan) et son suivi	35
3. L'évaluation de la formation	36
3.1 La pseudo-évaluation	36
3.2 La niveaux d'évaluation	37
4. Les approches complémentaires	37
 Conclusion	 38

Chapitre 2: Le cadre théorique de fidélisation des ressources humaines.....39

Introduction	40
--------------------	----

Section I : théories de fidélisation des salarié 41

1. Théories de fidélisation.....	41
1.1 Différentes définitions.....	41
2. La différence entre fidélisation et motivation	43
2.1 Définitions motivation	44
2.2 Fidélisation Et Motivation : Eléments de différence	45
2.2.1 Satisfaction et motivation	45
2.2.2 Implication et motivation	46
3. la fidélisation, une opportunité pour atteindre les objectifs	48
3.1 Pour conserver des compétences spécifiques	48
3.2 Pour fidéliser et satisfaire les clients	48
3.3 Pour optimiser les coûts de gestion des ressources humaines	49
3.4 Pour améliorer la performance de l'entreprise et maintenir l'avantage concurrentiel	49

Section II : Les outils de la fidélisation des salariés50

1. La rémunération, outil primordial de fidélisation	51
1.1 Les trois piliers de la rémunération	53
1.2 L'individualisation des salaires	53
2. Le recrutement - La base d'une fidélisation réussie	55
3 La gestion des carrières - Outil en devenir pour.....	57
3.1 Le management, création de liens indispensable	57
3.2 La Formation,tremplin vers l'amélioration des performances et l'évolution de carrière.....	58
4. La reconnaissance au travail un outil peu visible mais primordial	60
4.1 Créer ou développer une culture d'entreprise	61
4.2 Faire confiance aux salariés et les responsabiliser	61
4.3 Associer les salariés sur des projets novateurs	62

Section III : Les enjeux de la fidélisation des ressources humaines ..63

1 les enjeux de la fidélisation des RH pour l'entreprise	63
1.1 Quelles les ressources humaines faut-il conserver ?	65
2. Enjeux de la fidélisation pour le salarié	65
2.1 La vision « autonome » (pression interne)	66
2.2 La vision « dépendance » (pression externe)	66

Conclusion	67
------------------	----

Chapitre 3 : Etude de la contribution de la formation à la fidélisation des ressources humaines au SONELGAZ68

Introduction.....	69
-------------------	----

Section I : Présentation de l'entreprise SONELGAZ.....69

1 La présentation du Groupe Sonelgaz	69
2. Filiales activités des industries énergétiques	70
3. Filiales activités de distribution et des technologies associées	70
4. Filiales activités travaux et production industrielle.....	70
5. Filiales activités de prestations de services	71
6. Sociétés en participation.....	71
7. Organigramme du groupe	74
8. La direction de distribution de –Sétif-	75
8.1 La division des Ressources humaines	75
8.2. La division de Finance et Comptabilité	76
8.3 La division de gestion des Systèmes d'Information	77
8.3.1 L'organigramme et effectifs de la D.G.S.I	77
8.4 La division de relations commerciales	77
8.5 La division de communication	78

Section II : La formation au sein de l'entreprise SONELGAZ.....79

1. La formation au Sonelgaz	79
1.1 Institut de Formation en Electricité et gaz	79
1.2 Les missions d'IFEG	80
1.3 Les organisme d'IFEG	80
1.4 Les types de formation au sein D'IFEG	81
2. la politique de formation de SONELGAZ	82
2.1 Les objectifs de la formation menée par SONELGAZ.....	82
2.1.1. Les types de formations	83
2.1.1.1. La formation professionnelle spécialisée (FPS).....	83
2.1.1.2. Le perfectionnement professionnel (PP).....	85
2.1.1.3. L'alphabétisation fonctionnelle.....	87
2.1.1.4. L'adaptation professionnelle.....	87
2.1.1.5. Les cours par correspondance (CPC)	87

2.1.1.6. L'apprentissage	88
Section III : Présentation globale de l'enquête.....	89
1 Présentation de l'enquête :	89
1.1 Objectif de l'enquête	89
1.2 Hypothèses de l'enquête	89
2. La population de l'enquête	90
2.1 Le choix de l'échantillon	90
2.2 L'élaboration du questionnaire	90
3. Analyse de l'enquête au sein de Sonelgaz	91
3.1 Interprétation des résultats du questionnaire	91
Question 1	92
Question 2	92
Question 3	93
Question 4	94
Question 5	94
Question 6	95
Question 7	96
Question 8	96
Question 9	97
Question 10	98
Question 11	99
Question 12	99
Question 13	100
Question 14	100
Question 15	101
Question 16	102
Question 17	102
Question 18	103
Question 19	104
Question 20	105
3.2 Synthèse générale	107
Conclusion	107
Conclusion générale	108
Bibliographie	111
Annexes	115