

# **Ecole des Hautes Etudes Commerciales D'Alger**



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

**Option : Management**

**THEME :**

**L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LA  
MOTIVATION DES EMPLOYES**

**CAS : ALGERIE-TELECOM**

**Elaboré par :**

**Kaouther Cherfi**

**Encadreur :**

**Ibrahim Kerkoub**

**Professeur école HEC Kolea**

**Juin 2023**

## Remerciement :

Tout d'abord Je remercie Le DIEU le tout puissant, qui m'a donnée la volonté et le courage pour élaborer ce travail.

En effet, ce mémoire a eu besoin de la contribution de plusieurs personnes, que je tiens à remercier !

Je tiens à remercier très sincèrement mon encadrant : Mr. KERKOUB Ibrahim qui m'a donné la chance de m'encadrer, aussi pour tous ses précieux conseils, son écoute active et sa disponibilité au cours de cet effort de recherche.

Je remercie également les dirigeants de l'entreprise Algérie Télécom –Blida pour leur soutien et surtout Mr. CHARFI Amine chef de service Formation pour son suivi tout au long de notre stage malgré la charge du travail.

J'adresse également mes profonds remerciements à mes chères camarades : Assia, Rofaida et Manel.

Et A toute personne qui m'a aidé, de près ou de loin pour réaliser ce modeste travail

**Dédicace :**

*C'est avec une immense fierté que je dédie ce manuscrit aux personnes qui sont très chères à mon cœur :*

*A mes chères parentes*

*Mes sœurs Ihsen, Meriem et Hadjer*

*Mon frère Mohamed*

*Mon fiancé Hicham*

*Mes proches Arwa et Amina*

*C'est grâce à eux que je suis là, je leur dois tout.*

## Résumé :

La formation est devenue un outil stratégique pour les organisations, elle peut acquérir les compétences et les connaissances nécessaires de leur personnel, La formation aide à motiver les employés en répondant à leurs besoins pour mieux maîtriser leurs activités.

Des employés motivés peuvent améliorer la productivité de l'entreprise en atteignant des niveaux de production plus élevés.

Notre étude de cas sur l'entreprise Algérie télécom vise principalement à déterminer le niveau d'utilisation des actions de formation pour motiver les employés.

Les résultats de l'analyse montrent qu'Algérie télécom accorde une grande importance à la motivation des salariés, par conséquent la formation nous paraît l'une des politiques les plus pertinentes.

Pour cette raison, nous choisissons la formation et ses influences sur la motivation de personnel comme un élément de recherche, nous espérons que cette étude sera une valeur ajoutée pour les études prochaines.

## Mots clés :

Formation, Motivation, Employés, Entreprise, Connaissance, Compétence.

## Liste des tableaux :

Tableau N° 01 : Les étapes de développement de la formation. ....	18
Tableau N°02 : Matrice des principales dispositions qui structurent l'évaluation de la formation	25
Tableau N°03 : les différentes théories des besoins .....	36
Tableau N°04 : Récapitulatif des principales théories de la motivation.....	41
Tableau N° 05 : Répartition de l'échantillon par sexe : .....	54
Tableau N°06 : Répartition de l'échantillon par l'âge : .....	55
Tableau N°07: Répartition de l'échantillon par le niveau d'instruction .....	56
Tableau N° 08 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.....	57
Tableau N°09 : Les conditions de travail.....	58
Tableau N°10 : la répartition de l'échantillon selon le besoin d'être formé : .....	59
Tableau N°11 : la répartition de l'échantillon selon l'efficacité de plan de formation .....	60
Tableau N°12 : la répartition de l'échantillon selon l'utilité de la formation .....	61
Tableau N°13 : la répartition de l'échantillon selon le type de la formation .....	62
Tableau N°14 : Le programme de formation est-il en harmonie avec le travail des employés .....	63
Tableau N°15 : La répartition de l'échantillon selon la durée de la formation.....	64
Tableau N°16 : La répartition de l'échantillon selon les attentes des employés des formations : .	65
Tableau N °17 : L'impact de la formation sur la motivation.....	66
Tableau N °18 : Niveau de Connaissance et de compétence des employés après la formation. ...	67
Tableau N° 19 : L'évaluation des employés après la formation .....	68
Tableau N °20 : La répartition de l'échantillon le domaine d'activité de cette formation .....	69
Tableau N °21 : La répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent plus la motivation :.....	71

## Liste des figures :

Figure N° 01 : Le pilotage des carrières de l'entreprise.....	15
Figure N°02 : Ce schéma représente le Cycle de la formation : .....	26
Figure N°03 : La motivation au carrefour du système VIE : .....	38
Figure N°04 : notion d'échange (théorie de l'équité) .....	39
Figure N° 05 : Répartition de l'échantillon par sexe .....	55
Figure N°06 : Répartition de l'échantillon par l'Age .....	56
Figure 07: Répartition de l'échantillon par le niveau d'instruction .....	57
Figure N°08 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.....	58
Figure N°09 : la répartition de l'échantillon selon les conditions de travail.....	59
Figure N°10: la répartition de l'échantillon selon le besoin d'être formé .....	60
Figure N°11 : la répartition de l'échantillon selon l'efficacité de plan de formation .....	61
Figure N°12 : la répartition de l'échantillon selon l'utilité de la formation .....	62
Figure N°13 : la répartition de l'échantillon selon le type de la formation .....	63
Figure N°14 : Le programme de formation est-il en harmonie avec le travail des employés.....	64
Figure N° 15 : La répartition de l'échantillon selon la durée de la formation.....	65
Figure N°16 : La répartition de l'échantillon selon les attentes des employés des formations .....	66
Figure N °17 : L'impact de la formation sur la motivation .....	67
Figure N °18 : Représentation graphique du Niveau de Connaissance et de compétence des employés après la formation.....	68
Figure N °19 : L'évaluation des employés après la formation.....	69
Figure N °20 : La répartition de l'échantillon le domaine d'activité de la formation .....	70
Figure N °21 : La répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent plus la motivation: .....	72

SOMMAIRE :

**Introduction générale**

**Chapitre I : la gestion et le suivi de la formation**

Section 1 : Généralités sur la GRH

Section2 : La formation dans l'entreprise

Conclusion :

**Chapitre II : Le lien entre la formation et la motivation**

Section 1 : Les théories de la motivation

Section 2 : L'impact de la formation sur la motivation

Conclusion :

**Chapitre III : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom**

Section 1 : Présentation de l'entreprise : Algérie télécom

Section 2 : La formation au sein de cette entreprise

Section 3 : Présentation de l'enquête et analyse des résultats

Conclusion générale :

## Introduction :

Le capital humain est la source principale de compétitivité des entreprises. L'entreprise, avant tout, c'est le seul garant du développement durable et un moyen important de création précieuse. Par conséquent, cette source doit être correctement gérée afin de l'utiliser de la manière la plus rentable.

L'objectif principal des ressources humaines est le développement des compétences des travailleurs à travers diverses méthodes telles que la formation. Cette dernière, leur permet de réaliser des missions et des tâches, qui sont leur confiées, avec un maximum d'efficacité et d'efficience pour survivre à la rude concurrence actuelle.

La formation est désormais un atout stratégique pour les entreprises. Parce qu'elle permet de motiver les salariés à se préparer au changement technologique, à s'adapter aux nouvelles conditions de travail et à approfondir leurs connaissances pour accroître l'efficacité de l'entreprise.

L'intérêt de notre modeste travail est de mettre l'accent sur la relation entre la formation et la motivation, en particulier « **l'impact de la formation sur la motivation des employés** ».

Conformément à cette idée, cette recherche vise à répondre à la problématique suivante : Quelle est la place de la formation dans la motivation des employés ?

Cette problématique soulève les questions suivantes :

Q1- quelle est la politique de formation de la société Algérie télécom ?

Q2- Pourquoi la formation des employés est considérée comme un axe essentiel de la gestion du capital humain de l'entreprise ?

Q3- La formation constitue-t-elle une source majeure de la motivation ?

Afin de mieux cerner les préoccupations exprimées, on base sur les hypothèses suivantes :

- La politique et le plan de formation appliqués par Algérie télécom sont en adéquation par rapport aux objectifs de l'entreprise et la satisfaction de ses employés.
- La formation stimule la créativité et favorise les compétences.
- La formation constitue une source majeure de la motivation.

Pour réaliser notre recherche nous sommes basés sur les approches méthodologiques descriptives et analytiques. Nous avons poursuivi des recherches bibliographiques et

documentaires, pour l'analyse de notre terrain de recherche, nous avons opté également pour une enquête par questionnaire.

Concernant le plan de notre travail, celui-ci est divisé en deux parties : partie théorique et partie pratique, la première se compose de deux chapitres : le premier sur la formation au travail, sa définition, ses objectifs, et sa politique. Le deuxième chapitre : sur les théories de la motivation et le lien entre cette dernière et la formation. La partie pratique se compose d'un seul chapitre, on commence par la présentation de l'organisme d'accueil, ses missions et ses différentes activités. Ensuite on passe à l'interprétation des résultats de notre recherche. En fin, on termine notre recherche avec une conclusion.

***Chapitre 01 : La gestion et le suivi de  
la formation***

# Chapitre 01: La gestion et le suivi de la formation

---

## SECTION 1 : Généralités sur la GRH

### Introduction

La gestion des ressources humaines, ou gestion du personnel, est une des bases fondamentales qui permet le développement d'organisations professionnelles, visant à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.

Les ressources humaines peuvent être définies comme un ensemble de pratiques de gestion visant à mobiliser et à développer les ressources humaines pour atteindre une productivité plus élevée et une meilleure qualité de travail.

La GRH sera appréhendée comme une discipline mais aussi comme une fonction dans les entreprises. <sup>1</sup>

### 1.1 Définition de la G.R.H :

A travers différentes lectures, on peut retenir les définitions suivantes :

**Gestion :** Ensemble des techniques d'organisation de ressources utilisées pour gérer une organisation, Elles peuvent être financières, humaines, matérielles ou autres. Ces ressources sont mises en œuvre pour l'administration d'une organisation, dont l'art de diriger des hommes, afin d'atteindre une performance satisfaisante.

**Ressources humaines :** C'est l'une des ressources utilisées dans une organisation qui englobe des personnes physiques qui travaillent dans différents domaines au sein de l'entreprise.

Après avoir vu divers termes utiles pour les fonctions du personnel, on passe à la définition du concept « la gestion des ressources humaines ».

**Définition 1 :** « La GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, formation etc.) impliquant des ressources humaines visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation »<sup>2</sup>

**Définition 2 :** « la gestion des ressources humaines s'est fortement inspirée des modèles américains britanniques et canadiens, Son évolution s'articule autour de trois pôles principaux : un changement progressif de sa philosophie générale depuis le début du siècle caractérisé par le passage de la gestion des choses à la gestion des personnes et des contraintes de nature politique qui se sont traduits par l'adoption de nombreuses lois »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Faycel Benchemam, Géraldine Galindo, Gestion des ressources humains 2<sup>ème</sup> édition, Gualino éditions-paris-2009 p 15

<sup>2</sup>SEKIOU, (L) et autres : La gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, DeBoeck université, Bruxelles, 2001, p10.

<sup>3</sup> Peretti J-m : gestion des R.H Vuibert, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1994, p6.

# Chapitre 01: La gestion et le suivi de la formation

---

## 1.2. Les objectifs de la GRH :

Les objectifs de GRH affectent l'organisation et ses activités personnelles. Cinq grands ensembles peuvent Contribuer aux objectifs du service RH :

1. Attirer : Vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédant des compétences, habilités et de l'expérience.

-Prévision des besoins en personnel et en qualification à moyen et long terme.

-Définir les rôles et les responsabilités de chacun.

-Introduire de nouveaux employés dans l'organisation.

2. Conserver par la gestion de la carrière : car parmi les préoccupations aussi primordiales, la conservation de ressources humaines qualifiées, l'élaboration des programmes relève, les programmes qui favorisent la promotion au sein de l'entreprise ou soutenir la gestion des carrières.

3. L'objectif suivant, mais tout aussi important, est le développement. Il faut se rendre compte que le montant d'argent que les organisations dépensent pour la formation est en constante augmentation. La reconnaissance de l'importance de la formation comme variable clé de la « personnel mix » a conduit à une augmentation des efforts de formation au sein des organisations, accompagnée d'une approche organisationnelle renouvelée.

4. Les deux derniers objectifs qui affectent plusieurs domaines sont des objectifs qui motivent et satisfont. Dans le domaine de l'environnement de travail, l'accent est mis sur la communication entre des employeurs et des employés et sur des réunions plus fréquentes entre les représentants des employeurs et des employés. La rémunération se concentre sur l'évaluation des performances des employés, l'analyse des emplois et la rémunération liée aux performances. En matière de santé et sécurité au travail, la réduction des accidents du travail et le développement de programmes de formation et de prévention.

De plus, tous ces objectifs RH doivent être alignés pour améliorer l'efficacité de l'organisation et des employés. Cette efficacité passe avant tout par le recrutement et la fidélisation des meilleurs talents. Elle repose également sur la maîtrise des coûts salariaux, l'atteinte de hauts niveaux de performance, la production de produits de qualité, la rotation et l'absentéisme du personnel. D'autres facteurs qui influencent l'efficacité d'une organisation comprennent, par exemple, la qualité de vie au travail qui donne aux employés la possibilité d'atteindre la satisfaction, le respect des lois et réglementations qui rendent l'emploi équitable et un environnement de travail

# Chapitre 01: La gestion et le suivi de la formation

---

sûr et sain.

## **1.3 Les activités de base de la GRH :**

Dans toute entreprise, quel que soit le domaine d'activité, le service des ressources humaines est un facteur important. En fait, il est responsable d'une variété de tâches essentielles, allant du recrutement du personnel à la bonne gestion. En trouvant les bonnes personnes ou en utilisant les bonnes méthodes pour garder l'équipe à bord le plus longtemps possible, les RH aident les organisations à réussir.

Les activités de GRH sont :

### **1.3.1 La gestion prévisionnelle :**

La gestion prévisionnelle du personnel n'est pas un élément récent. Ces premières évolutions remontent à la fin des années 1960, lorsque les directions des ressources humaines des grandes entreprises et des sièges sociaux étaient sollicitées pour fournir des informations sur les ressources disponibles et les perspectives d'avenir afin de mieux maîtriser les risques d'évolution de l'emploi.

Elle est définie comme :

« C'est une activité de base qui regroupe l'ensemble des activités, permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, à moyen et à long terme. »<sup>4</sup>

En conclusion, la gestion prévisionnelle englobe à la fois la main-d'œuvre et sa évolution, les emplois et les qualifications, et les compétences développées.

### **1.3.2 Le recrutement :**

Il faut tout d'abord savoir que le processus de recrutement dans l'entreprise constitue est l'un des moyens les plus importants de sa main-d'œuvre.

Le recrutement peut être défini comme étant « un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant »<sup>5</sup>

Selon Pierre Louart<sup>6</sup>, « On appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers

---

<sup>4</sup> Sekiou, Blondin, Peretti et autres, Op.cit, p. 70.

<sup>5</sup> Idem., p. 70

<sup>6</sup> Pierre Louart, « Gestion des ressources humaines », Editions Eyrolles, Paris, 1994, p. 109.

## Chapitre 01: La gestion et le suivi de la formation

---

candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer. »

Les principaux objectifs de recrutement sont les suivants :

- Développer des outils et des techniques pour aider les organisations à trouver des candidats qualifiés où qu'ils se trouvent.
- Contribuer à la mise en place de programmes spécifiques pour les différents départements de l'organisation.
- Augmenter le nombre d'employés pour assurer une meilleure qualification.

### 1.3.3 La rémunération :

La rémunération est un moyen pour une organisation de motiver et de retenir ses meilleurs employés et d'attirer des candidats dans son effectif.

La rémunération est définie « Comme étant une rétribution suffisante et équitable aux yeux des salariés en échange de leur contribution en terme de travail. »<sup>7</sup>

Une politique de rémunération se doit d'être à la fois<sup>8</sup> :

**Equitable** : Pour ne pas créer le sentiment d'injustice, donc il faut tenir compte de l'importance des fonctions, responsabilités et aussi les niveaux de performance dans l'entreprise ;

**Compétitive** : par rapport au marché, cela pourra éviter deux excès :

- Une rémunération trop élevée implique une masse salariale défavorable à la concurrence ;
- Une rémunération trop faible a pour conséquence la fuite des meilleurs membres vers des salaires plus attractifs.

**Stimulante** : la rémunération est stratégique dans le sens où elle peut orienter l'effort en direction des priorités de l'entreprise ;

**Flexible** : la rémunération doit rester flexible et adaptable afin de pouvoir mettre les ajustements nécessaires d'une période à une autre.

### 1.3.4 La gestion des carrières :

Par carrière, on entend un métier, un métier associé à des étapes successives ou parallèles de la vie professionnelle d'un individu.

Quand à la gestion des carrières c'est : « L'ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel de façon à lui permettre de développer ses aptitudes, habiletés et compétences. »<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> J.Barraud et autres, « Fonction ressources humaines », Edition Dunod, Paris, 2000, p 48.

<sup>8</sup> Jean-Louis Viargues, « Manager les hommes », Editions d'Organisation, Paris, 1999, p.76

<sup>9</sup> Sekiou, Blondin, Peretti et autres, Op.cit, p. 367.

## Chapitre 01: La gestion et le suivi de la formation

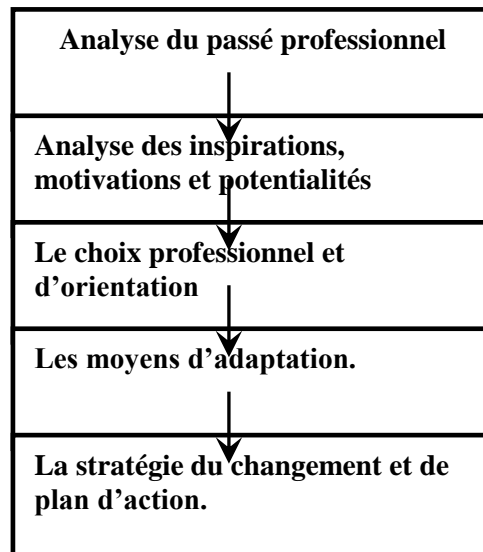
---

La gestion de carrière aide les individus à améliorer leur vie professionnelle afin qu'ils puissent voir leur avenir comme prospère. La gestion de carrière est définie comme le processus de satisfaction des besoins des individus et des organisations.

### Le pilotage carrière :

Cinq étapes peuvent être schématisées comme suit :

Figure N° 01 : Le pilotage des carrières de l'entreprise



**Source :** J.M Peretti, « gestion des ressources humaines », Edition Vuibert, Paris 1987, p. 114.

Pour chaque étape, une série de question orientant la réflexion personnelle<sup>10</sup> :

1- Qu'est-ce que j'ai fait ?

Quelles sont les fonctions par lesquelles je suis passé ?

2- Quelle place est-ce que je veux donner à ma vie professionnelle par rapport a ma vie personnelle et familiale ?

Qu'est-ce que je veux faire ?

3- Parmi le champ des possibilités, quel est finalement le choix que je privilégie (en termes de type de formation, d'entreprise et de lieu géographique) ?

Quel est le marché interne et externe pour ce ou ces besoins ?

---

<sup>10</sup> J.M. Peretti, Op.cit, p.113

## Chapitre 01: La gestion et le suivi de la formation

---

4- Quels sont mes atouts et mes lacunes en fonction de ce que je sais faire et de ce que je veux faire ?

Quel moyen de fonction mettre en œuvre ?

5- Comment vais-je m'y prendre concrètement pour mettre en œuvre mon choix ?

Quel calendrier et quelles étapes intermédiaires me fixer ?

### 1.3.5 L'évaluation de la performance du personnel :

L'évaluation de la performance est « une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies »<sup>11</sup>

L'évaluation du personnel a pour objectif d'évaluer les performances et les compétences des employés car elle permet au service RH de définir différents plans de formation et de prendre des décisions managériales (comme la promotion).

### 1.3.6 La formation :

La formation est l'acte d'améliorer les capacités d'un individu en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir-être. Une personne formée peut accomplir, compléter ou maintenir une tâche. Les entreprises doivent investir dans la formation de leurs employés pour combler l'écart entre leurs compétences actuelles et celles dont ils ont besoin pour améliorer leurs performances et conserver un avantage concurrentiel.

Dans cette première section nous avons abordé des généralités sur la GRH, dans la deuxième nous allons voir la notion de la formation avec ses objectifs.

---

<sup>11</sup> Sekiou, Blondin, Peretti et autres, Op.cit, p.304

# Chapitre 01: La gestion et le suivi de la formation

---

## Section2 : La formation dans l'entreprise

### 2.1 L'historique de la formation :

- **La période des corporations jusqu'au début du XXème siècle :**

Remontant à cette époque, il convient de noter que la formation des travailleurs à cette époque se limitait à une forme d'apprentissage "sur le tas". Cette forme d'acquisition de connaissances était la forme la plus répandue et a duré jusqu'au milieu du XXe siècle. Au XIXe siècle, c'était le seul moyen de rendre les employés plus compétents. Le patron de l'époque disait que les employés devaient "apprendre vite par eux-mêmes, sinon...". À partir de 1845, ils commencèrent à mettre en place dans les établissements d'enseignement un département spécialisé d'administration des affaires, appelé « d'annexe », destiné à dispenser une formation dans les domaines du droit commercial et industrie.

- **Du début du XXème siècle jusqu'à la fin des années 1950 :**

Après la deuxième Guerre mondiale, la formation est devenue une réalité. Peu après 1945, le programme de formation américain a été étendu aux pays européens.

À la fin des années 1950, cependant, il était possible de tracer une carrière en utilisant ce qui avait été appris à l'école et en tant qu'apprenti avant d'entrer finalement sur le marché du travail.

- **Les Années 1960 :**

En raison de divers changements a cause de développement technologique, il était difficile pour certains travailleurs d'acquérir les compétences nécessaires pour faire certaines missions et s'adapter à ces changements. Cela a conduit les entrepreneurs des pays industrialisés à considérer la formation comme la seule solution pour une évaluation technologique.

- **Les années 70 à Aujourd'hui :**

La formation comme palliatif : Jusqu'à la fin de cette décennie 1970, la formation au milieu organisationnel s'est poursuivie sans apporter des modifications profondes dans la structure du travail dans les organisations car malgré la crise du pétrole de 1974, l'univers de la production était relativement stable, ces conditions de développement étaient suffisamment prévisibles pour parer à des soubresauts majeurs dans l'organisation du travail.<sup>12</sup>

Aujourd'hui, on peut dire que la qualité des connaissances et des compétences d'un individu diminue chaque année à un rythme alarmant pour toutes les professions.

---

<sup>12</sup> Lakhdar SEIKOU ; jean marie PERETTI, « Passion ressources humaine dans le contexte de la mondialisation des marchés ». Édition les 4Linc

## Chapitre 01: La gestion et le suivi de la formation

Pour suivre les avancées technologiques. Il est plus que jamais nécessaire de s'appuyer sur des programmes de formation.

**Tableau N° 01 : Les étapes de développement de la formation.**

CRITERES	Période 1920 – 1940	Période 1945 – 1980	1980.....
Situation économique	Marché intérieur. Relation avec colonies	Croissance forte. Concurrence limitée. Instauration de la communauté européenne du charbon et de l'acier.	Croissance plus limitée. Concurrence internationale forte
Paradigme	Produire pour reconstruire	Gérer et vendre.	Faire de la qualité. Apporter un service au client.
Fonctionnement de l'entreprise.	Plutôt centralisé		Plutôt décentralisé (Small is beautiful)
Types d'actions organisées	Formation initiale	Adaptation au poste	Adaptation au poste et efficacité collective.
Attitude à l'égard de la loi		Respect, acquittement d'une obligation plus rarement un élément d'une stratégie globale	Investissement, aide au changement (technologiques et des mentalités)
Lien avec la stratégie		Préserver les équilibres sociaux	Anticiper, prévoir, réagir vite.
Relation avec les partenaires sociaux	Opposition ouverte	Différenciation des domaines de compétence (plan de formation) négociation d'accords aux niveaux des branches professionnelles ou nationale	Information systématique, quelque fois notion de partenariat, accords locaux.

# Chapitre 01: La gestion et le suivi de la formation

---

Source : VINCENT, (Charles) : La formation relais de la stratégie d'entreprise, édition, ORGANISATION, Paris, 1990, p19.

## 2.2 La définition de la formation :

Le management moderne, élève l'individu au rang de première ressource de l'organisation capable de faire face aux changements internes et externes de l'environnement et c'est la formation permanente du salarié qui lui permet d'accéder au niveau de l'intelligence organisationnelle, c'est-à-dire de la capacité à percevoir l'organisation dans sa globalité et d'en saisir les interactions pour asseoir sa propre action avec efficacité.<sup>13</sup>

□ **Selon SEKIOU** : « La formation est un ensemble d'action, des moyens de méthodes et de supports planifiés à l'aide des quels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leur comportement, leur attitudes et leur capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnel ou sociaux, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir de façon adéquate leur tâches actuelles et futures»<sup>14</sup>

□ **Selon Bertand SCHWARTZ** : « La formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient »<sup>15</sup>.

□ Ainsi dit **Raymond Vatier** : « la formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation »<sup>16</sup>.

□ **J.P Citeaux** définit la formation comme « l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliquées par les évolutions techniques et économiques et de favoriser leur évolution professionnelle »<sup>17</sup>

□ Pour **Vincens** : « Désigne un processus d'acquisition de connaissances, de savoir-faire, de comportements, tout ce qui est susceptible de donner des compétences, c'est-à-dire des capacités,

---

<sup>13</sup> KERKOU, (B): Le comportement organisationnel, outil de changement, La revue des sciences commerciales, Institut National de Commerce, Alger, 2006, p.126.

<sup>14</sup> SEKIOU, BLOUDIN, PERETTI, et autres, op.cit. P536

<sup>15</sup> DIMIRTI (Weiss), « *les ressources humaines* », Edition d'organisation, Paris, 2000, p437

<sup>16</sup> RAYMOND Vatier, « *Département de l'entreprise et promotion des R.M* », Ed, entreprise moderne, paris, 1960, P90.

<sup>17</sup> CITEAUX J.P, « *GRH* », Ed Armand Colin, 3<sup>ème</sup> Edition, 1997, p101.

# Chapitre 01: La gestion et le suivi de la formation

---

notamment celles qui sont nécessaires dans le travail productif (...) »<sup>18</sup>.

La formation est une méthode qui permet les employés à améliorer leurs connaissances, leurs aptitudes, leurs capacités mentales et leurs habilités professionnelles nécessaires représente avant tout leurs attentes cibles. En ce sens, la formation doit toujours être considérée comme un investissement plutôt qu'une dépense.

## 2.3 Les objectifs de la formation :

La formation est un moyen qui peut servir des objectifs très diversifiés. Selon Jaques SOYER, les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux catégories<sup>19</sup> :

### 2.3.1 Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié

- Amélioration de l'adaptation au poste déjà occupé.
- Evolution vers un poste voisin de celui occupé.
- Conversion dans un autre métier.
- Promotion dans l'entreprise.
- Acquisition d'une qualification professionnelle.
- Acquisition d'un savoir à finalité culturelle ; sans relation avec l'entreprise.
- Développement d'un savoir-faire ou savoir être pour la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

### 2.3.2 Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'entreprise

- Adaptation de la main-d'œuvre aux postes actuellement occupés.
- Préparation du personnel à des promotions ou à des conversions internes (voire externes) : il s'agit de développer la mobilité.
- Développement d'une culture d'entreprise.
- Mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise.
- Satisfaction d'éléments d'une politique sociale (préparation à la retraite, ouverture culturelle).

## 2.4 La typologie de la formation :

Avant de procéder à la présentation des typologies des actions de la formation, il nous semble utile de faire d'abord le point sur ce que nous entendons par la formation interne et la formation externe.

---

<sup>18</sup> Vincens (J), Expérience professionnelle et formation, Notes du LIRHE-Toulouse, no 347, 2001, P.01

<sup>19</sup> SOYER, (Jaques) : fonction formation, édition organisation, Paris, 1999, pp. 31 – 32.

## Chapitre 01: La gestion et le suivi de la formation

---

□ **La formation interne** : Ce sont des actions de formations qui se déroulent à l'interne de l'entreprise et qui s'adressent uniquement à ses salariés. Souvent, cette pratique est assurée par l'un des salariés de l'entreprise reconnue pour ses compétences et son expérience.

□ **La formation externe** : Ce sont des actions de formation organisées en d'hors de l'entreprise. En général, cette modalité de formation est assurée par des agents impliqués dans la formation comme les institutions d'enseignement ou les firmes de consultants.

Le choix entre formation interne ou formation externe dépend essentiellement de la taille de l'entreprise, du nombre des individus à former, du contenu du programme de formation et des compétences des responsables concernés.

En fonction des modalités de la formation (interne ou externe) et des objectifs visés, de nombreux auteurs ont tenté de donner des typologies concernant les politiques de formation. En ce qui nous concerne, nous allons nous contenter de la présentation de la typologie de Guy le BOTERF. Dans son ouvrage intitulé « L'ingénierie et l'évolution de la formation », ce dernier, parle de sept types de formation <sup>20</sup>:

□ **Les formations d'initiation** : Ce sont des actions destinées généralement aux nouvelles recrues. Elles ont pour but l'acquisition des connaissances nécessaires pour effectuer des tâches demandées. Elles visent aussi à faciliter l'intégration des nouveaux recrutés en leurs initiant à la culture de l'entreprise.

□ **Les formations de maintenance** : C'est des actions qui servent plus à maintenir les compétences des salariés plutôt qu'à l'acquisition de nouvelles connaissances. Elles visent donc la compensation de l'affaiblissement de compétences des individus dans leurs situations de travail.

□ **Les formations de perfectionnement** : Ces des actions qui visent l'acquisition et le développement de connaissances nouvelles nécessaires, pour que l'entreprise puisse s'adapter continuellement aux changements de son environnement.

□ **Les formations de promotion** : Ce sont des actions de formations destinées à faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes nouvellement promues.

□ **Les formations de recyclage** : Il s'agit des actions de formation qui visent à adapter les individus à de nouvelles situations de travail qui ne présentent pas de promotion.

---

<sup>20</sup> Le BOTERF, (G) : L'ingénierie et l'évolution de la formation, éditions d'Organisations, Paris, 1999, p.178.

# Chapitre 01: La gestion et le suivi de la formation

---

□ **Les formations de prévention** : Elles visent à élever les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

□ **Les formations de reconversion ou de re-déplacement** : Elles visent à préparer une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier.

## 2.5 La politique de la formation :

### 2.5.1 Définition de la politique de formation :

Chaque fonction au sein de l'entreprise exécute des politiques pour accomplir sa mission. La formation ne fait pas exception à cette règle. En effet, sans une politique bien définie, il est impossible de comprendre intérêts de formation.

Selon Jacques SOYER la politique de formation : « c'est l'une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations de formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise »<sup>21</sup>

Selon Alain Meignant : « 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. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, et engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et, Chapitre par extension, de gestion des compétences. »<sup>22</sup>

### 2.5.2 Les acteurs de la politique de formation :

L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante, elle base sur la prise en compte, des sept facteurs suivants :

Le marché, le produit, la concurrence : imposent les orientations politique (objectifs de performances, de qualité).

La technologie : Développement des moyens de production.

L'organisation : Le système d'organisation sociale doit tenir compte l'état actuel de la structure : développement d'organigrammes et l'évolution des emplois.

Le management : gestion particulière des hommes pour améliorer l'humain dans un cadre établis.

Etat des ressources humaines :

---

<sup>21</sup> SOYER (J), Op.cit. P.100

<sup>22</sup> MEIGNANT, (Alain) : manager la formation, éditions liaison, Paris, 2003, p. 55.

# Chapitre 01: La gestion et le suivi de la formation

---

. Données factuelles : pyramide des âges, pyramide d'ancienneté, statut et répartition des qualifications, état des emplois.

. Données sur les pratiques de gestion des ressources humaines : contient tout ce qui concerne la conduite d'entretiens d'évaluation annuels, d'entretiens d'évaluation de carrière et d'entretiens de formation.

Situation sociale en termes de climat et relation sociale :

. Relation sociale : consultation avec les partenaires sociaux.

. Situation sociale : la situation générale de l'entreprise (retraite...)

. Culture et histoire : culture descendante pertinente pour la gestion.

. Culture d'entreprise : les exigences sur la construction sociale des acteurs et l'inconscient collectif des organisations.

Environnement réglementaire et sociogéographique : ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec les normes environnement (ISO1400) et qualité (ISO9000). Mais aussi la réglementation d'une façon générale.<sup>23</sup>

Les éléments qui composent la politique et les grandes orientations qui s'appuient sur le développement des stratégies et des compétences de production servent le développement de l'organisation et des travailleurs : c'est-à-dire les acteurs. Cette politique aide les prestataires de formation à guider leurs méthodes d'enseignement et leurs offres de programmes.

## 2.5.3 Pilotage d'un Processus de formation :

Le processus de formation est constitué de quatre étapes essentielles :

### 2.5.3.1 Identification et analyse des besoins de formation :

Cette phase est très importante, elle permet d'élaborer le plan de formation de l'entreprise. Selon G. Le Boterf<sup>24</sup> « les besoins de formation expriment l'écart de connaissances ou de compétences existant entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en fonction d'objectifs opératoires de formation ».

On peut distinguer quatre types de besoins de formation en fonction de :

✓ Activités de l'entreprise elle-même (nouveaux équipements, gamme de produits, positionnement marketing, etc.).

✓ Engagements (réglementations sociales, réglementations d'hygiène et de sécurité,

---

<sup>23</sup> Thierry ARDOUIN « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2003, page 86

<sup>24</sup> G- le Boterf (1990), « L'ingénierie et évolution de la formation », ED D'organisation, p96.

# Chapitre 01: La gestion et le suivi de la formation

---

engagements qualité, etc.).

✓ Changements organisationnels ou projets d'investissement (fusion de différents services, acquisition d'entreprise, etc.).

✓ Évolution professionnelle et gestion des âges au sein de l'entreprise (emploi des seniors, âge de la retraite, manque de postes dans les métiers stratégiques, etc.).

Définissez un calendrier qui correspond à la réalité de votre entreprise. Les besoins de formation peuvent être enregistrés à tout moment, mais deux périodes sont privilégiées :

- Lors d'un entretien d'embauche professionnel.
- la période précédant l'élaboration du plan de formation.

2) Établissez des priorités :

Les besoins de formation identifiés doivent être ajustés et hiérarchisés en fonction de l'urgence du problème de formation.

## **2.5.3.2 Conception du plan de formation :**

Pour créer un plan de formation, L'entreprise peut embaucher un de ses employés possédant les aptitudes et compétences requises. Ce dernier travaillera avec le responsable des ressources humaines pour élaborer un plan précis du contenu de la formation.

**Définition du plan de formation :** « Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés. »<sup>25</sup>

### **La budgétisation du plan de formation :**

L'entreprise en avant d'entamer l'élaboration de plan de formation doit évaluer les coûts de formation en tenant compte :

- Les coûts pédagogiques ;
- Les coûts des individus participants aux actions de formation
- Les coûts de fonctionnement et des couts d'investissement.

Ce budget répond au canevas arrêté par l'entreprise, il fait ressortir la structure suivante :

- Les coûts de conception de la formation ;
- Les coûts des participants ;
- Les coûts de fonctionnement de la structure formation ;
- Les coûts de réalisation ;

---

<sup>25</sup> MEIGNANT (A), Op.cit. P.191.

## Chapitre 01: La gestion et le suivi de la formation

- Les coûts d'investissements de la structure formation.

### 2.5.3.3 La Mise en œuvre du plan de formation :

Une fois le plan de formation validé par la direction générale et le conseil d'administration, il devient un outil de pilotage pour toute l'équipe de formation et tous les acteurs impliqués dans la fonction formation. La mise en œuvre du plan de formation consiste à :

1. La Mise en œuvre et suivi des actions de formation.
2. Le suivi logistique et administratif des plans de formation.
3. Les Exigences de la déclaration annuelle.

### 2.5.3.4 L'évaluation des actions de formation :

Il s'agit d'une étape importante pour s'assurer que le ou les prestataires de formation ont explicitement fourni les performances attendues. En effet, l'évaluation se fait avant et après la formation. La matrice ci-dessous rappelle les principales dispositions qui composent l'évaluation de la formation.

**Tableau N°02 : Matrice des principales dispositions qui structurent l'évaluation de la formation.**<sup>26</sup>

Évaluation de	Avant	Pendant	À la fin	Après
Besoins	X			X
Ressources	X			
Prérequis	X	X		
Objectifs		X	X	
Attentes		X	X	
Acquis		X		X
Besoins		X	X	X
Ressources		X		
Prérequis		X	X	
Objectifs			X	X
Attentes				X
Acquis				X

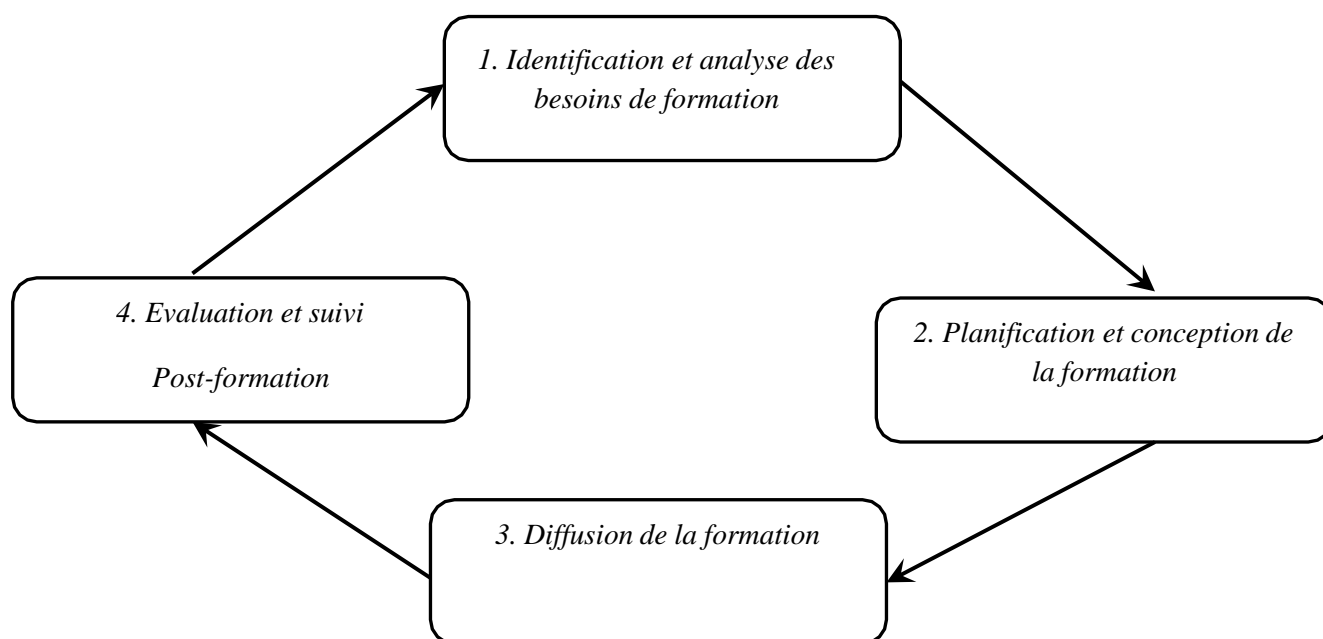
<sup>26</sup> CHRISTOPHE, (P): L'ingénierie de formation outils et méthodes, éditions d'Organisation, Paris, 2008, pp.200-201

## Chapitre 01: La gestion et le suivi de la formation

---

Dans cette analyse dynamique des différents moments de l'évaluation, on distingue parfois les processus d'évaluation à **chaud**, qui sont du ressort direct du prestataire ; et des processus d'évaluation à **froid**, qui sont plutôt du ressort du commanditaire. Dans cette approche, l'évaluation à chaud s'apparente à de la régulation et l'évaluation à froid, à du contrôle. L'évaluation à chaud a lieu juste à la fin de la formation, l'évaluation à froid aura lieu quelques temps après. La conception et le traitement de l'évaluation en formation professionnelle ont un coût. Habituellement, ces coûts sont répartis. Ceux qui incombent aux prestataires sont ceux qui ont lieu durant et juste à la fin de l'action de formation. Les outils et documents qui servent à construire ces évaluations sont généralement imputés dans les actions. Les autres évaluations sont généralement menées par les services RH et formation des entreprises<sup>27</sup>

**Figure N°02 : Ce schéma représente le Cycle de la formation :**



Source : FRP Groupe-conseil : Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information, TECHNO Compétence, Québec, 2003, P86

<sup>27</sup> CHRISTOPHE, (P): Op.cit., P.200-201

# Chapitre 01: La gestion et le suivi de la formation

---

## Conclusion de chapitre :

La formation est le moyen par lequel les employés développent leurs connaissances, leurs comportements, leurs capacités mentales et leurs compétences professionnelles nécessaires pour une plus grande efficacité de l'ensemble du personnel et pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

***Chapitre 02 : Le lien entre la formation et la motivation***

# Chapitre 02: le lien entre la formation et la motivation

---

## Section 1 : Les théories de la motivation

### Introduction

L'activation des ressources humaines est au cœur du processus de gestion. La gestion des organisations, c'est avant tout favoriser et préserver la motivation des employés dans un environnement où la concurrence ne cesse de croître.

Le concept de motivation au travail se retrouve dans toutes les organisations ou chaque manager cherche à augmenter encore la productivité et l'efficacité des employés afin d'améliorer les performances au niveau de l'entreprise. La motivation est perçue comme un facteur essentiel pour atteindre les objectifs et assurer l'engagement et la réactivité des salariés à tous les niveaux de l'entreprise.

### 2.1.1 L'historique de la motivation :

L'idée de la motivation a changé de sens à travers les époques :

Dans les années 1930 : les organisations cherchaient à favoriser le travail de groupe ou collectif, le groupe motivant le salarié, il fallait s'en occuper pour développer la performance individuelle.

Dans les années 1960-1970 : les organisations ont tenté de compenser les difficultés de travail collectif en rémunérant les performances individuelles et en assurant le bien-être des salariés par les avantages sociaux, la motivation s'identifie alors à la satisfaction au travail.

Dans les années 1980 : la motivation semble plutôt s'identifier à une application personnelle dans un projet collectif développé par les organisations.

Tandis qu'auparavant la réussite d'une entreprise se mesurait à son profit, à l'heure actuelle cette réussite doit être à la fois économique et sociale.

Ceci va demander des ajustements, des compromis évidents entre les différents antagonismes, tant individuels que collectifs.<sup>28</sup>

### 2.1.2 Définition de la motivation :

Pour avoir une idée générale sur les différentes définitions données à la motivation, nous allons débiter par le sens étymologique de ce terme : « Le terme motivation dérive du latin movere qui, au 11<sup>ème</sup> siècle, prend le sens de mouvoir, se mouvoir. Il donne le substantif motus qui veut dire mouvement. Celui-ci donnera motivus, soit motif ou mobile, c'est-à-dire ce qui met en

---

<sup>28</sup> Groupe TERENCE (encyclopédie des ressources humaines) : tome 1 « de la fonction personnel à la fonction ressources humaines », éd. d'organisation, 1993, p. 16

## Chapitre 02: le lien entre la formation et la motivation

---

mouvement »<sup>29</sup>

Définition 01 :

La motivation est « un élément décisif à la survie des entreprises »<sup>30</sup>

Définition 02 :

Ou encore : « la motivation est l'action des forces conscientes ou inconscientes qui déterminent le comportement »<sup>31</sup>

Définition 03 :

La motivation au travail désigne ce qui encourage un employé à atteindre les objectifs qui lui sont fixés, à s'investir dans le projet du groupe. Il faut bien comprendre que la volonté personnelle du salarié ne suffit pas à optimiser cette fameuse motivation.<sup>32</sup>

Définition 04 :

« La motivation résulte de l'anticipation d'une satisfaction ; elle provient du sens que l'on peut donner à un acte, de l'avantage que l'on imagine en retirer. C'est un moteur qui conduit à la résolution d'un besoin ou à celle d'un désir. A l'image de l'inspire et de l'expire, suivis chacun d'un temps de suspension, le processus motivationnel évolue selon un cycle besoin-action-satisfaction-détente »<sup>33</sup>

Définition 05 :

« Chaque individu a sa propre cohérence interne, et c'est cette cohérence – alliance souvent volatile de besoins et de compétences – qui va agir sur son efficacité personnelle, et faire que ses actes seront plus ou moins en adéquation avec ses objectifs »<sup>34</sup>

### 2.1.3 Caractéristiques des individus motivés :

Les personnes motivées ont trois caractéristiques clés :

**Ils sont en mouvement :** Cela signifie qu'ils ont des projets de développement et qu'ils se développent et s'améliorent dans tous les domaines de leur vie (professionnel, privé, etc.).

**Ils sont positifs :** Ils se caractérisent par leur positivités en se distinguant le faisable de l'infaisable et voyant le côté positif des choses.

---

<sup>29</sup> Dictionnaire étymologique, Picoche, 2002, P.224

<sup>30</sup> LEVY-LEBOYER C, La motivation dans l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 1998, P.14.

<sup>31</sup> Le petit Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 2005, p918

<sup>32</sup> <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/motivation-au-travail-comprendre-le-concept-quels-sont-les-leviers-de-motivation-qui-est-responsable> consulté le 17 avril 2023 à 17 :48

<sup>33</sup> OLIVIER, (Devillard) : La dynamique des équipes, édition d'Organisation, Paris, 2000, p.49

<sup>34</sup> PIERRE (V), la motivation dans l'entreprise, édition de Boeck, 2006, P.45

## Chapitre 02: le lien entre la formation et la motivation

---

Ce sont des "des pilotes inspirés", selon Daniel Leonard Blanc. Ce sont aussi des stratèges, conscients de leurs propres envies, et des managers inspirés par leurs rencontres avec leur environnement.

Par conséquent, une personne motivée recherche activement toutes les synergies possibles entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise. Et pour cela il s'implique encore plus dans l'action collective de l'organisation de l'entreprise. Parce qu'il peut trouver des opportunités qui l'aident à se développer : « Alors le devenir de l'homme sera l'avenir de l'entreprise »<sup>35</sup>

**Ils aiment leur travail :** Cela signifie que vous êtes de bonne humeur le matin avant que votre journée de travail ne semble prometteuse.

### 2.1.4 Les sources de la motivation :

« Être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et préserver dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint »<sup>36</sup>

Il existe plusieurs sources de motivation des salariés dans les entreprises qui diffèrent d'une entreprise à une autre, d'un manager à un autre et d'un employé à un autre. Parmi elle nous cite quelques-unes.

#### 2.1.4.1 La reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail est un facteur très important qui est directement lié à la motivation des employés. Les employés sont d'autant plus motivés qu'ils se sentent reconnus par l'entreprise pour laquelle ils travaillent. En effet, les employés se sentent uniques et font partie intégrante de l'entreprise. La reconnaissance a un impact positif sur la productivité et la qualité du service, sans compter qu'elle joue un rôle essentiel dans le succès et la pérennité d'une organisation. Par conséquent, grâce à la reconnaissance des employés, l'entreprise va pouvoir atteindre un haut niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés.

#### 2.1.4.2 Le Maintenir l'esprit d'équipe :

Le maintien de l'esprit d'équipe est considéré comme une source de motivation et un préalable à l'accomplissement des tâches qui nous sont confiées.

#### 2.1.4.3 L'aspect financier (la rémunération) :

Outre les aspects ergonomiques et périphériques du travail, tels que par exemple, le fait d'avoir

---

<sup>35</sup> Groupe TERNENCE ,Op.cit P.114

<sup>36</sup> EMERY Y, GONIN F, « Gérer les ressources humaines », bibliothèque des ressources humaines, Lausanne, 1999, Page 88.

## Chapitre 02: le lien entre la formation et la motivation

---

des bureaux décents, ou l'on peut à la fois travailler tranquillement, accueillir les clients et tenir des réunions. La rémunération offerte ailleurs est souvent une raison de changer d'entreprise, tout comme le sentiment d'être traité injustement est un facteur dissuasif.

### **2.1.4.4 L'évolution de carrière :**

La motivation des salariés vient aussi de l'évolution de carrière intéressante que propose l'entreprise. Les diversités internes permettent aux salariés de découvrir d'autres métiers sans stagnation et d'amélioration dans leur carrière tout au long du cycle de travail.

### **2.1.4.5 La fixation et la communication des objectifs :**

Le principal facteur de motivation pour les employés est une communication parfaite. Les techniques modernes de management s'imposent à tous les entreprises font des déclarations claires sur la direction. En d'autres termes, les patrons d'entreprise, responsables de différents services, fixent des objectifs pour l'entreprise et communiquent ce qu'on attend des employés et ce qu'ils font en expliquant pourquoi ils ont pris telle ou telle décision plus que d'autres.

### **2.1.5 Théories de la motivation :**

La motivation est l'une des clés du succès des entreprises, nous allons essayer de vous présenter des différentes approches et toutes les théories de manière très holistique. Tout cela vise à mieux comprendre les différents aspects de la motivation (psychologie, sociologie, philosophie, etc.).

#### **1. L'école classique (F.W.Taylor) :**

Dans son ouvrage de principe d'organisation scientifique du travail, Taylor a insisté sur le management scientifique qui consiste en « L'utilisation d'une méthodologie scientifique pour établir la manière optimale de réaliser le travail »<sup>37</sup>

En bref, les principales idées qui ont marqué ce courant se définissent comme suit :<sup>38</sup>

- Division du travail et spécialisation des fonctions
- Séparation de la conception et de l'exécution
- Formalisation de l'organisation (Organigrammes), définition des postes, règles et procédures
  - Standardisation, ordre et discipline
- Analyse rationnelle et scientifique du travail
- Recherche de l'one-best way

---

<sup>37</sup> STEPHEN, (R) et DAVID, (D) : Management : L'essentiel de concepts et de pratiques, édition Pearson éducations, Paris, 2004, p03

<sup>38</sup> MEIGNANT, (A) : Déployer la stratégie, édition Liaisons, Paris, 1998, p.247.

## Chapitre 02: le lien entre la formation et la motivation

---

Au-delà de la production, Taylor pensait que la motivation provenait d'incitations financières rudimentaires et que les travailleurs ne pouvaient être motivés que par un meilleur salaire. La vision de Taylor a été fortement critiquée pour se concentrer sur le matériel et ignorer les aspects psychologiques de travail.

### **2. Théorie des besoins :**

Tous les modèles dits de "besoins" disent qu'il existe une force intérieure, une tension intérieure, qui pousse chaque individu à rechercher la satisfaction de ses besoins. De ce fait « connaître les besoins des membres de son personnel, c'est savoir comment les motiver »<sup>39</sup>

#### **2.1 Le modèle hiérarchique d'Abraham MASLOW :**

Le but de Maslow était de montrer que tous les humains s'efforcent de répondre à des besoins différents tout au long de leur vie. Ces besoins se répartissent en cinq grandes catégories :

Besoins physiologiques : ceux visant à assurer la survie, le gîte, le couvert... etc

Besoins de sécurité : protection contre toutes les menaces et tous les dangers.

Besoins sociaux : Être en groupe, avoir des amis, pouvoir recevoir de l'affection.

Besoin d'estime de soi : Être valorisé et respecté par les autres.

Besoins de se réaliser : c'est à dire « devenir de plus en plus ce qu'on est, de devenir tout ce qu'on est capable d'être » selon l'expression de Maslow lui-même.

Chaque nouvelle catégorie n'apparaît qu'après avoir satisfait à la catégorie précédente.

Sur la base de cette approche, on peut faire trois hypothèses :

1. Le comportement humain est guidé par les besoins ressentis par l'individu, quelle que soit la manière dont les différents besoins se manifestent. C'est qu'à un moment donné l'un de ces besoins prend le pas sur l'autre et devient le déterminant essentiel du comportement.

2. Les besoins fondamentaux, ou besoins de premier niveau, priment absolument sur tous les autres besoins. Cela explique pourquoi moins de personnes sont mobilisées par la satisfaction de besoins plus élevés, en particulier la réalisation de soi.

3. Tous les humains commencent par satisfaire leurs besoins les plus élémentaires. Cela passe des registres d'avoir (faim, soif, sommeil, etc.) à des registres d'existence (appartenance, épanouissement, être accepté, être aimé, etc.).

#### **2.2 Le modèle « ERG » d'ALDERFER :**

1. il limite le nombre des besoins à trois : présence (ensemble de besoins matériels, dont

---

<sup>39</sup> LEBOYER, (Claude Lévy), la motivation dans l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2001, p35

## Chapitre 02: le lien entre la formation et la motivation

---

recherche de sécurité), connectivité (ensemble de besoins sociaux, besoins sociaux, communication avec les personnes qui vous sont importantes, collègues, famille, amis, etc.) et la croissance. (Il doit être développé, en particulier les compétences existantes doivent être développées et utilisées).

2. Les trois besoins ne sont pas hiérarchisés, mais orientés du plus spécifique (besoins existentiels) au plus abstrait (besoins de développement personnel).

3. Les trois désirs sont très susceptibles d'être actifs simultanément chez la même personne, et il n'est pas nécessaire de satisfaire l'un pour motiver l'autre.

4. Chaque individu sur le lieu de travail doit "se déplacer" dans les deux sens, soit dans un sens plus abstrait, soit dans un sens plus concret.

### **2.3 Le modèle des besoins manifestés de MURRAY :**

Une autre théorie de Murray qui distingue 20 besoins différents. Quatre d'entre eux ont été considérés par lui-même puis par ATKINTON et MC CLELLAND comme vraiment importants dans le contexte du comportement organisationnel (la dynamique motivationnelle).

- **Besoin de réussite** : Représente un facteur clé de réussite professionnelle, notamment chez les managers, et incite ceux qui sont poussés à prendre des responsabilités, à recevoir des retours sur les résultats obtenus et à éprouver des difficultés modérées.

- **Besoin d'affiliation** : fait référence à un fort désir d'être accepté par les membres d'un groupe. Les personnes motivées par ce besoin sont plus sensibles que les autres à un environnement organisationnel bien structuré.

- **Besoin d'autonomie** : fait référence à la volonté de travailler à son rythme et de ne pas s'encombrer de règles trop contraignantes.

- **Besoin de pouvoir** : fait référence au désir d'influencer, de diriger les autres et de contrôler l'environnement extérieur.

### **2.4 Le modèle Bi-factoriel de satisfaction d'HERZBERG :**

Herzberg distingue deux types de besoins. Unique à tous les êtres vivants, il l'identifie comme un besoin sanitaire et, une fois fourni, ne tend qu'à atténuer les plaintes, et ce qu'il a identifié comme un besoin de motivation (source de motivation), propre à l'humanité.

Ces motivations sont liées au "contenu" de la tâche. Le fait de prendre des responsabilités, le succès, la promotion, l'intérêt pour le travail lui-même, l'autonomie, les défis rencontrés. D'autre part, les remèdes à l'insatisfaction (facteur d'hygiène) sont ce que Herzberg résume comme le «

## Chapitre 02: le lien entre la formation et la motivation

---

contexte » du travail. Essentiellement des choses comme le salaire, la sécurité, les relations avec les collègues et les conditions matérielles de travail. Et la politique RH qui fait la différence. Par conséquent, la motivation individuelle peut être stimulée en augmentant le « contenu » essentiel de sa tâche. En d'autres termes, il faut savoir utiliser la source de la vraie motivation liée à la nature du travail lui-même.

### **2.5 La typologie de RONEN :**

Ronen cherche à approfondir l'aspect d'une classification des besoins en accordant une grande importance aux objectifs eux-mêmes liés aux valeurs de chacun, tels que l'environnement de travail, la politique du personnel, la culture d'entreprise, et les conditions de travail. En tant que tel, il offre une manière plus ou moins accessible de répondre aux besoins individuels, il préfère parler de la valeur de son travail plutôt que de ses besoins. Il a fourni une liste complète des aspects de l'environnement de travail que les individus sont plus ou moins susceptibles d'apprécier et a cherché à voir si une analyse statistique de l'importance associée à chaque aspect pouvait identifier les aspects importants.

L'objectif était de permettre aux organisations d'apprendre les valeurs qui caractérisent leurs employés afin de mieux comprendre quelles offres ils reçoivent et ce qu'ils aimeraient recevoir. Ces valeurs de travail ont été divisées en quatre quadrants : l'individualisme matérialiste, le collectivisme matérialiste, le collectivisme non matérialiste et l'individualisme non matérialiste. Voici un tableau récapitulatif des différentes théories de besoins :

## Chapitre 02: le lien entre la formation et la motivation

**Tableau N°03 : les différentes théories des besoins**

RONEN	MURRAY	MASLOW	ALDERFER	HERZBERG
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Challenges</li> <li>•Actualisation de ses compétences</li> <li>•Possibilité de formation.</li> </ul>	Besoin secondaires : Réussite, pouvoir autonomie, affiliation...etc	Actualisation de soi	Besoins de développement	Contenue «motivation»
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Promotion</li> <li>•Marque d'estime</li> <li>•Salaire</li> </ul>		Estime	Besoins sociaux	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relation avec cadres et collègues</li> </ul>		Besoins sociaux		
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Avantages matériels</li> <li>•Sécurité</li> <li>•Horaires adéquats</li> <li>•Facilités de logement</li> <li>•Conditions de travail.</li> </ul>	Besoins primaires	Sécurité	Besoin d'existence	Contexte «hygiène»
		Besoins physiologiques		

**Source :** LEBOYER, (Claude Lévy), la motivation dans l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2001, p 68

### 3. L'école de management :

#### 3.1 La théorie des attentes (Le système VIE) :

Valence instrumentalité et expectation ;Trois termes bien étudiés par Vroom, Porter et Lawler. Le principe sur lequel repose cette théorie est que toutes les actions motivées sont des choix basés sur certaines probabilités d'obtenir la récompense souhaitée. Chaque individu prend les mesures qu'il juge appropriées pour atteindre ses objectifs.

## Chapitre 02: le lien entre la formation et la motivation

---

### **La valence :**

« C'est la valeur subjective de la récompense »<sup>40</sup>

C'est-à-dire qu'il s'agit de la valeur attribuée aux récompenses qu'un individu mérite par rapport au travail effectué, qui est positive si le résultat est souhaitable et négative si le résultat est défavorable (stress, fatigue, etc.). En fait, c'est la réponse à la question : est-ce que je m'en soucie ? Où : est-ce que ça compte pour moi ?

### **L'instrumentalité :**

« C'est la possibilité pour l'individu qu'un effort soi ou non suivi d'une récompense »<sup>41</sup>

Partant de l'idée que la performance est le résultat direct du travail effectué, Claude Lévy Lebeyer a identifié la performance comme un résultat de premier niveau et les salaires, les primes, les promotions... comme des résultats de second niveau. Ainsi, Si un individu croit qu'il puisse améliorer ses résultats au deuxième niveau par une performance de très haute qualité, il doit donc redoublera ses efforts pour atteindre le niveau de performance attendu.

### **L'expectation (niveau d'attente) :**

Chaque individu estime sa probabilité d'atteindre un objectif particulier. C'est-à-dire qu'il estime sa capacité à effectuer le travail demandé. Voici donc la réponse à votre question : Un tel exploit peut-il être accompli pour résoudre un tel problème ?

---

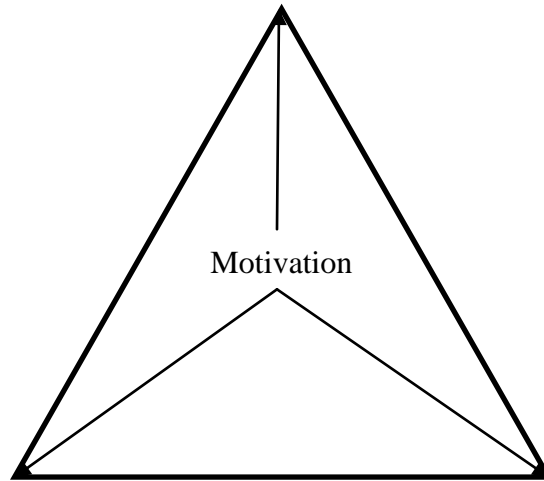
<sup>40</sup> AUBERT, (Nicole), *diriger et motiver, édition d'organisation*, Paris 1997, p36.

<sup>41</sup> IBID, p35

**Figure N°03 : La motivation au carrefour du système VIE :**

**Valence :**

La valeur que présente ce travail  
Ce résultat, cette récompense



**Expectation :**

Les chances et les capacités  
de réussir

**Instrumentalité :**

Le lien entre l'effort demandé et  
la récompense souhaitée

**Source :** AUBERT, (Nicole), diriger et motiver, édition d'organisation, Paris, 1997, p36

Ces trois paramètres doivent travailler ensemble pour que la motivation fonctionne comme un processus. Parce que si l'un des facteurs est absent ou invalide, l'ensemble du motif devient invalide. La motivation se situe donc à l'intersection de ces trois paramètres.

### **3.2 La théorie de l'équité :**

Atteindre l'équilibre au sein d'une entreprise n'est pas facile. Il n'est pas facile de trouver un équilibre au sein d'une entreprise spécialement entre la contribution demandée et la rétribution donnée.

Selon la théorie de J.S.ADAMS « Le comportement du salarié au travail est lié à l'équité qu'il perçoit entre ce qu'il apporte à l'organisation et ce qu'il reçoit en échange »<sup>42</sup>

En effet, malgré ses qualifications et son expérience, il se sent injustement traité et est tenté de se comparer à ses collègues et collaborateurs d'autres entreprises.

Cela lui cause des tensions négatives et de la frustration, notamment en termes de salaire, d'instabilité professionnelle et de manque d'appréciation.

---

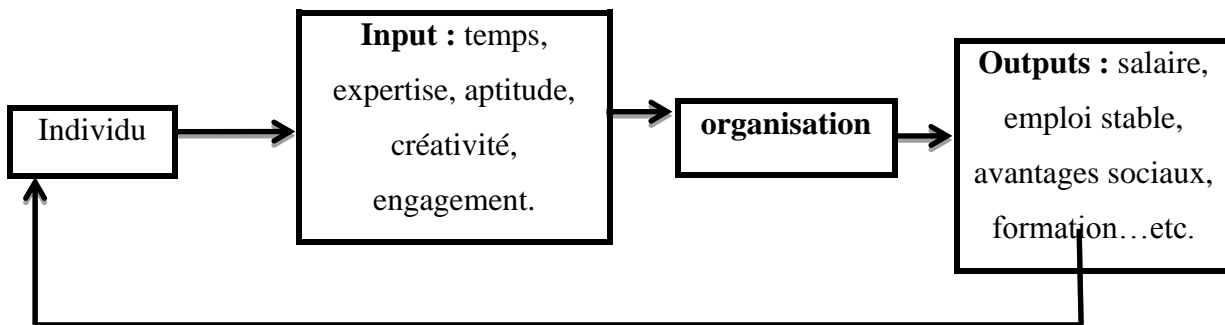
<sup>42</sup> MEIGNAT, (A) : Op.cit, p.260

## Chapitre 02: le lien entre la formation et la motivation

---

Plusieurs auteurs ont critiqué la théorie d'ADAMS en mettant l'accent sur la difficulté méthodologique rencontrée lors d'expérimentation pour calculer les ratios perçus par les individus et sur la difficulté de définir les avantages retirés de l'emploi et les contributions données à l'organisation, à titre d'exemple, le niveau de responsabilité, le degré de participation et la nature du défi sont perçus par quelques-uns comme des avantages retirés de contributions.<sup>43</sup>

**Figure N°04 : notion d'échange (théorie de l'équité)**



**Source :** AUBERT, (Nicole), diriger et motiver, édition d'organisation, Paris, 1997, p32

### **3.3 Les motivations de rôle : modèle de MINER :**

MINER est un autre théoricien qui construit un modèle basé sur l'existence de relations entre les modèles de motivation et les exigences découlant de la nature des différents rôles joués dans les quatre types d'organisation et identifiés les opérations et les rôles joués par leurs dirigeants et managers. Cette théorie se limite donc aux motivations managériales.

Des différents types d'organisations se caractérisent par des différents schémas de motivation. En d'autres termes, chaque organisation a besoin de personnel administratif et de managers aux motivations spécifiques et adaptées.

#### **L'organisation hiérarchique :**

Créer des incitations à différents niveaux grâce à un cadre qui contrôle les récompenses et les punitions. Dans les schémas de motivation, on retrouve le désir d'exercer une autorité, de s'affirmer, de se démarquer

#### **L'organisation professionnelle :**

La plupart des emplois sont professionnels, il regroupe donc les personnes les plus qualifiées. C'est en ce sens que la motivation et les qualifications jouent un rôle crucial. La satisfaction est

---

<sup>43</sup> ROUSSEL, (P) : La motivation, rémunération, et satisfaction des besoins, édition Economica, Paris, 1996. p.42.

## Chapitre 02: le lien entre la formation et la motivation

---

donc étroitement liée à la pratique professionnelle. De telles organisations sont dotées de quatre désirs : le désir de continuer à acquérir des connaissances, le désir d'être autonome, le désir d'être haut aux yeux des autres collègues et le désir d'être utile aux autres.

### **L'organisation entrepreneuriale :**

Quelle que soit l'activité, elle est essentielle au succès de l'entreprise, la communication est verbale et directe, l'attribution des tâches est axée sur les objectifs, l'autonomie individuelle est importante, chacun modifie ses activités en fonction des objectifs et des risques et évalue les résultats. Les sources de motivation comprennent : le désir de réussite personnelle, le désir d'éviter l'échec, le désir d'innover, le désir de planifier et d'anticiper le développement de l'initiative personnelle.

### **L'organisation collective (de groupe ou de consensus) :**

Dans ce type d'organisation, les personnes sont motivées par cinq rôles : le désir d'appartenir à un groupe, le désir d'appartenir, le désir d'être accepté et reconnu, le désir de collaborer efficacement avec le groupe, le désir d'avoir une attitude positive et enfin C'est le désir de participer à la gestion collective démocratique.

Selon les travaux de MINER, on peut retenir le travail comme une activité répondant elle-même à des besoins psychologiques profonds.

Le tableau ci-dessous résume les principales théories de motivation qui ont influencé notre approche de la gestion des ressources humaines.

## Chapitre 02: le lien entre la formation et la motivation

**Tableau N°04 : Récapitulatif des principales théories de la motivation.**

Historiques	Auteur	Concepts principaux	Le thème dominant	L'effet pervers
XIX	TAYLOR	L'homme économique.	L'argent.	Le mercenaire « je te paie et taie toi »
1930	E. MAYO	L'homme social.	Les relations humaines.	.Le paternalisme .Le psychologisme
1950	A.MASLOW	Hiérarchie des besoins.	Parti du nouveau le plus bas insatisfait.	.Un modèle universel simplificateur.
1960	F.HERZBERG	Les deux facteurs : Facteur de motivation et facteur d'hygiène.	L'enrichissement du travail.	.Le surmenage et la fuite en avant.
1964	J.S. ADAMS	L'équité.	Le salarié compare ce qu'il reçoit avec les autres.	.La comparaison des autres rétributions peut créer des sentiments d'iniquité et de tension.
1965	V.ROOM	Les attentes ou les résultats escomptés.	Les trois facteurs de motivations (EIV).	Oublier les autres Dimensions .Sociales de motivation

Source : CHIFFRE, (J.D) et TEBOUL, (J) : *La motivation et ses nouveaux outils*, édition ESF, Paris, 1988, p.25.

## Chapitre 02: le lien entre la formation et la motivation

---

### Section 2 : L'impact de la formation sur la motivation

Dans le premier chapitre nous avons déterminé la définition de la formation, ses objectifs et son Processus, Pour ensuite tourner dans le deuxième chapitre nous avons défini la motivation en indiquent d'une façon précise ses sources ainsi que ses théories. Nous allons essayer dans cette partie à travers ces deux notions d'interpréter l'impact de la formation sur la motivation du personnel.

« La satisfaction peut être présentée comme un indicateur de la motivation. Toutefois, une personne satisfaite n'est pas forcément motivée. Mais une personne insatisfaite risque fort d'être démotivée » (HERZBERG).

Ainsi, nous retiendrons qu'il existe un lien entre motivation et satisfaction, mais le lien est encore assez flou. Mais surtout, nous voulions savoir si la formation contribuait à améliorer la satisfaction des employés. Si nous regardons en arrière, la réponse à cette question est oui. Au fil des ans, de nombreux programmes de formation ont inclus une grande partie de la formation dite "bonus". Ensuite, nous acceptons les candidatures pour les stages les plus farfelus dans le but apparent d'acheter la paix sociale.

Puis il y a eu la crise, les restructurations, la recherche de compétitivité... et les grosses coupes dans le budget « formation ».

Fini les cours de « poterie » ou « d'expression corporelle », tous les investissements de formation doivent pouvoir atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Mais en même temps, de plus en plus d'employés se présentent à la porte de l'entreprise sans formation. Paradoxalement, pour les salariés, le budget pour subvenir à leurs besoins peut être coupé. Alors qu'en est-il aujourd'hui ? Les employés semblent devenir de plus en plus importants. Ils ne veulent plus de stages non coordonnés, mais ils ne veulent pas non plus simplement de "formation en interne". Ils souhaitent que les entreprises leur permettent de développer leur employabilité grâce à de véritables formations (parfois diplômantes). Pour eux, une bonne formation devient un facteur déterminant de leur satisfaction et, indirectement, de leur motivation.

#### 2.1 L'interdépendance entre la formation et la motivation :

Les projets dans lesquels les individus sont engagés en dehors de l'entreprise contribuent à donner à la personnalité professionnelle sa force et son caractère...les motivations à la formation sont

## Chapitre 02: le lien entre la formation et la motivation

---

déjà là, dans les individus et elles sont d'une infinie variété<sup>44</sup>

La première chose à faire est de les reconnaître afin de pouvoir les développer. En fait, la formation est un moyen approprié de motiver les employés, cette dernière est donc considérée comme l'une des conditions préalables à la conduite réussie et réussie des activités de formation. Dès le début de l'activité, les participants doivent être stimulés et cette motivation maintenue tout au long de la période de formation. Afin de mener une formation qui motive pleinement les participants, il est nécessaire de mener une enquête par questionnaire sur les activités de formation qui répondent aux besoins des participants, de connaître les attentes des participants et d'écouter leurs opinions.

Cette approche augmente l'estime de soi de chaque employé. L'estime de soi positive conduit les individus à s'attribuer leur succès. Cette attribution de succès renforce l'image de soi positive qu'ils ont déjà. La formation facilite le développement de la confiance en soi ou favorise la confiance en soi en permettant à chaque participant de mettre en œuvre avec succès les connaissances acquises au cours et en pratiquant des méthodes d'enseignement de la réussite qui évitent une évaluation négative du comportement de l'apprenant par le groupe.

Le premier devoir du management dans ce domaine est de former les salariés pour les motiver, mais ils peuvent aussi les motiver à se former, sans formation pour l'instant. L'adaptation rend l'entreprise incapable de s'adapter au changement technologique.

### **Le lien entre la formation et les facettes de la motivation :**

DENNERY présente dans son livre « piloter un projet de formation » les trois facettes de la motivation et le lien entre la formation et elles<sup>45</sup>: la satisfaction, le processus motivationnel et l'implication.

#### **2.2.1. La formation et la satisfaction :**

Jusqu'à présent, la formation a pu contribuer à la satisfaction des employés. De nombreux plans de formation intègrent de grandes quantités de formation dite « récompenses ». Les demandes de stages les plus insolites étaient acceptées dans le but exprès d'acheter la paix sociale. Aujourd'hui, les salariés attendent des entreprises qu'elles développent leur employabilité grâce à des formations réelles (parfois diplômantes). Pour eux, une bonne éducation devient un facteur déterminant de leur satisfaction et de leur motivation indirecte.

---

<sup>44</sup> CANNAC, Yves, la bataille de la compétence, édition hommes et techniques, Paris, 1985, P.118

<sup>45</sup> PERETTI, (J.M) : Ressources humaines, 14ème édition, édition Vuibert, Paris, (2006-2007), p.83

## Chapitre 02: le lien entre la formation et la motivation

---

### **2.2.2. La formation et le processus motivationnel :**

La littérature abondante dans le domaine de la motivation nous fournit divers modèles de processus motivationnels. Pour des raisons d'efficacité, l'équation magique  $M = V \cdot I \cdot E$  de VROOM (valence, instrumentalité, expectation).

Ce modèle part du principe que tout comportement motivé est le produit d'un choix. Ce choix repose principalement sur trois facteurs. D'abord, l'expectation correspondant à l'image que la personne se fait de sa capacité à atteindre un objectif fixé, ensuite l'instrumentalité qui la « probabilité perçue de recevoir telle récompense en accomplissant telle action » (S. Michel, 1989). Enfin, la valence dépend de la valeur ajoutée aux récompenses qu'un individu peut recevoir.

### **La formation influence d'expectation :**

La formation affecte la confiance en soi, qui à son tour dépend de la façon dont les individus perçoivent leurs capacités, elle affecte donc également l'expectation. L'effet de la formation sur l'expectation ne s'arrête pas là. Parce que les individus peuvent acquérir de nouvelles compétences, ils peuvent plus facilement comprendre et gérer leur travail et s'efforcer d'atteindre des objectifs plus ambitieux.

### **La formation peut avoir un impact important sur l'instrumentalité : <sup>46</sup>**

Pour savoir si en agissant j'ai des chances d'obtenir la récompense que j'attends, j'ai besoin de connaître ce qui marche dans l'entreprise. Prenons le cas d'une formation interne sur le management d'équipe, un de ses objectifs majeurs est de montrer aux managers sur quels types de compétences managériales ils vont être dorénavant évalués. On retrouve la même logique dans de nombreuses formations aux métiers de l'entreprise. Que ce soit pour les acheteurs, les commerciaux, les hommes des ressources humaines, toutes ces formations mettent en évidence les attentes de l'entreprise à l'égard de ses collaborateurs. A partir de là, chacun peut faire le lien entre ce qu'il doit faire et ce qui sera récompensé

### **La formation n'est pas un facteur déterminant de la valence :**

Cette troisième dimension de la motivation ne semble pas aussi fortement influencée par la formation que les deux précédentes.

Il est vrai que la valence est avant tout une question d'expression personnelle. La valeur que nous accordons aux choses semble être enracinée en nous.

C'est le fruit de notre foi profonde. La formation n'a qu'un effet très faible sur ces croyances,

---

<sup>46</sup> SAIDOUN (N), (A), Impact de la formation sur la motivation des ouvriers dans un domaine à pénurie de main d'œuvre (BTPH) cas : Cosider, mémoire de licence en Management, INC, 2009, P.23.

## Chapitre 02: le lien entre la formation et la motivation

---

surtout sur de courtes périodes.

Il s'avère que la formation affecte la confiance, qui à son tour affecte l'expectation. En effet, Elle dépend de l'image que les gens ont de leurs capacités.

La formation peut également avoir un autre impact sur l'expectation, car elle permet d'atteindre de nouveaux objectifs plus ambitieux.

En résumé, la formation a souvent un fort impact sur les processus motivationnels.

### **2.2. La formation et l'implication :**

Le troisième aspect de la motivation est l'implication. Ce concept peut être défini comme le lien d'un employé avec son travail et son entreprise. Cela recoupe donc le concept d'appartenance. Les employés doivent adhérer aux principes, valeurs et croyances de l'entreprise, se connecter avec l'entreprise et s'engager pleinement dans leur travail. Mais qu'est-ce donc que l'adhésion ? Il existe deux types d'adhésion. D'un côté, des adhésions plus "rationnelles", visant à changer le regard du salarié sur des sujets d'actualité précis de l'entreprise, et d'autre part, Adhésion passionnée à l'objectif que les employés s'approprient pleinement les buts et objectifs de l'entreprise.

Les entreprises fonctionnent aujourd'hui sur la logique de l'adhésion plutôt que sur le principe de l'imposition. Cela signifie que pour travailler efficacement, vous avez besoin d'employés qui s'investissent corps et âme dans leur travail et qui vivent les valeurs de l'entreprise.

La formation vise à favoriser l'intégration des valeurs de cette entreprise à travers des séminaires d'intégration, des stages de qualité totale, des séminaires sur « the Customer is King », etc...

Ce chapitre présente les approches théoriques et pratiques de divers auteurs tels que Maslow, Herzberg et Vroom, ainsi que les outils de motivation utilisés dans la plupart des entreprises.

Les employés doivent être capables d'accepter les valeurs, la culture et les principes de l'environnement interne afin de s'engager dans leur travail.

Les entreprises d'aujourd'hui s'efforcent d'être plus efficaces en ayant des employés qui croient en leurs principes et objectifs à long terme.

## Chapitre 02: le lien entre la formation et la motivation

---

### **Conclusion de chapitre :**

La formation est un moyen de renforcer la confiance en soi, Permettant à chaque participant de mettre en œuvre les connaissances acquises dans le cours.

La formation affectant la motivation, celle-ci étant considérée comme un outil efficace pour le bon déroulement de la formation, et pour maintenir une bonne ambiance pendant le stage, les attentes des participants vis-à-vis de cette action de formation doivent être prises en compte et les besoins sont essentiels.

Le devoir premier de la direction est de former et de motiver ses employés, mais la direction doit également les motiver à se former. Car sans formation adéquate, les entreprises ne peuvent s'adapter à un environnement caractérisé par des bouleversements et des changements rapides et profonds.

***Chapitre 03 : La formation Comme un  
Outil De Motivation au sein d'Algérie  
télécom***

## **Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom**

---

### **Introduction :**

Après avoir vu cette étude théorique sur la formation, la motivation et le lien qui existe entre elles dans les chapitres qui précèdent, nous allons dans ce dernier chapitre essayer de traiter ce sujet sur le plan pratique, Il inclura trois points essentiels dans trois sections suivantes :

Section 01 : Présentation de l'entreprise : Algérie télécom

Section 02 : La formation au sein de cette entreprise

Section 03 : Présentation de l'enquête et analyse des résultats

# Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

---

## Section 01 : Présentation de l'entreprise Algérie télécom

### 1.1.L'histoire d'Algérie télécom

Le groupe national Algérie Telecom, est une société par actions (SPA) nationale opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques, dont le siège social est situé sur la route nationale n°5 Mohammedia Alger

Historiquement, la naissance d'Algérie télécom issue d'une loi qui a été consacrée au 2000/03 du 5 août 2000 sous la forme légale d'une SPA à capitaux publics, qui concerne la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, et qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications mais jusqu'a 1er janvier 2003 ou Elle a entrée officiellement en activité à partir du 2003.

Aujourd'hui Algérie Telecom est une entreprise principale de télécommunications opérant en Algérie et le groupe est leader sur le marché Algérien qui connaît une forte croissance. Il sert 10 millions de clients dans 58 wilayas, et réalise un chiffre d'affaires de 53,5 milliards d'euros en 2008. Il compte 7 millions de clients de téléphonie mobile autour du territoire de l'Algérie. Il emploie entre 100 000 et 200 000 personnes dans mobilis l'opérateur mobile filiale du groupe est devenue la marque unique du groupe pour l'Internet, la télévision et la téléphonie spécifiquement pour les offres de produits et services aux entreprises et aux administrations publiques. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels. Cette position s'est construite par base clientèle.

Ses investissements qui visent à avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale mobilisent tous les segments d'activités à savoir les fonctions commutations, Transmission, Moyens auxiliaires des Télécommunications (Energie et Gestion Réseau), les télécommunications satellitaires, l'internet, la logistique des Télécommunications, les Systèmes informatiques et management.

### 1.2 Secteur d'activité :

Algérie Télécom est une société économique opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques et un acteur majeur du secteur national des NTIC. Afin de répondre aux besoins des clients et d'assurer un service de qualité, A.T a organisé des filiales professionnelles et une organisation nationale, Il s'agit de :

- La filiale de téléphonie mobile : Algérie Télécom Mobile MOBILIS (ATM).

# Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

---

- La filiale des services internet : Algérie Télécom Internet (DJAWEB).
- La filiale des télécommunications par satellite : Algérie Télécom Satellite (ATS).

## 1.3 Les missions :

Dans le cadre de ses objectifs sociaux, Algérie Télécom exerce les principales missions suivantes  
Contribuer à la formation et au développement du personnel pour optimiser les performances, l'organisation et le développement des structures de maintenance et de modernisation.

Assurer la sécurité et la fiabilité du réseau et une qualité de communication satisfaisante pour l'utilisateur.

Encourager l'adoption de nouveaux outils, de nouveaux services et de nouvelles façons de faire des affaires par l'évolution des affaires, du gouvernement et de la société de l'information.

Participer à des compétitions internationales en collaboration avec des experts de l'industrie.

Développer, exploiter et gérer les réseaux de télécommunications publics et privés.

Fournir des services de télécommunications permettant la transmission et l'échange de voix, de messages texte, de données numériques, d'informations audiovisuelles.

## 1.4 Les objectifs :

Les principaux objectifs de cette stratégie sont :

- Occuper une position de leader dans le domaine des télécommunications.
- Migration vers le réseau de nouvelle génération (NGN), une nouvelle architecture de réseau de communication.
- Modernisation de l'administration par l'introduction des technologies de l'information et de la communication.
- Assurer l'efficacité des services gouvernementaux.
- Rapprocher l'administration des citoyens par le développement des services en ligne.
- Apprécier l'argent du gouvernement.
- Accroître la disponibilité des services téléphoniques et s'assurer que les services de télécommunications sont accessibles au plus grand nombre d'utilisateurs, notamment en milieu rural.
- Expansion des réseaux commerciaux.
- Utiliser des approches marketing innovantes et des politiques de communication efficaces.
- Mise en place de nouvelles procédures du personnel.

## Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

---

- Enfin, promouvoir les connaissances qui contribueront à la modernisation de l'économie.

### 1.5 Les offres :

Algérie Télécom s'attache à renforcer sa position de leader sur le marché algérien des télécommunications en développant une offre diversifiée de services et de solutions, basée sur une maîtrise avérée des réseaux fixe, mobile et Internet, ainsi que du satellite. Elle propose une gamme de technologies innovantes à ses clients résidentiels et professionnels, notamment :

**4G LTE :** Depuis le 8 septembre 2014, Algérie Télécom propose à ses clients résidentiels des services de quatrième génération sur un modèle fixe, permettant un accès Internet haut débit à des débits sans fil (ondes radio) jusqu'à 100 Mbps.

**Ligne fixe :** est un réseau fiable qui assure une excellente qualité de communication.

**Réseau Multi-Services (RMS) :** Ce réseau présente plusieurs avantages : meilleure qualité de service, haute sécurité, service personnalisé et optimisation des coûts.

**MSAN :** est une nouvelle technologie qui peut fournir aux clients plusieurs services de haute qualité de manière flexible et modulaire grâce à des équipements de ligne de commutation, et à moindre coût.

### 1.6 Présentation d la Direction des ressources humaines :

#### Les missions :

Assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la Direction Opérationnelle, notamment, le recrutement, l'accueil / intégration l'affectation, la promotion, la mutation.

Appliquer les politiques de gestion de la ressource humaine initiées par la Direction Générale.

Mener et réaliser pour le compte de la Direction Générale les analyses et les études sur le développement de l'Emploi et de la RH.

Fournir en collaboration avec le niveau central, les conseils et l'assistance sur les pratiques et les systèmes de gestion de la ressource humaine aux gestionnaires et personnels de la Direction Opérationnelle.

Mettre en œuvre les procédures réglementaires qui visent à assurer la disponibilité d'une ressources humaines qualifiés et veille à son développement.

Assurer la tenue des statistiques du personnel, leur mise à jour et formaliser les tableaux de bord de la Direction Opérationnelle.

Participer avec la Direction Générale à la conception des programmes d'évolutions

# Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

professionnelles (élaborer les PEC, les outils d'évaluation du personnel et superviser l'opération d'évaluation...).

Gérer les organigrammes sur la base des paramètres et ratios définis et validés par la Direction Générale.

Veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en œuvre,

Assurer, suivre et contrôler les conditions d'application des règles de gestion du personnel.

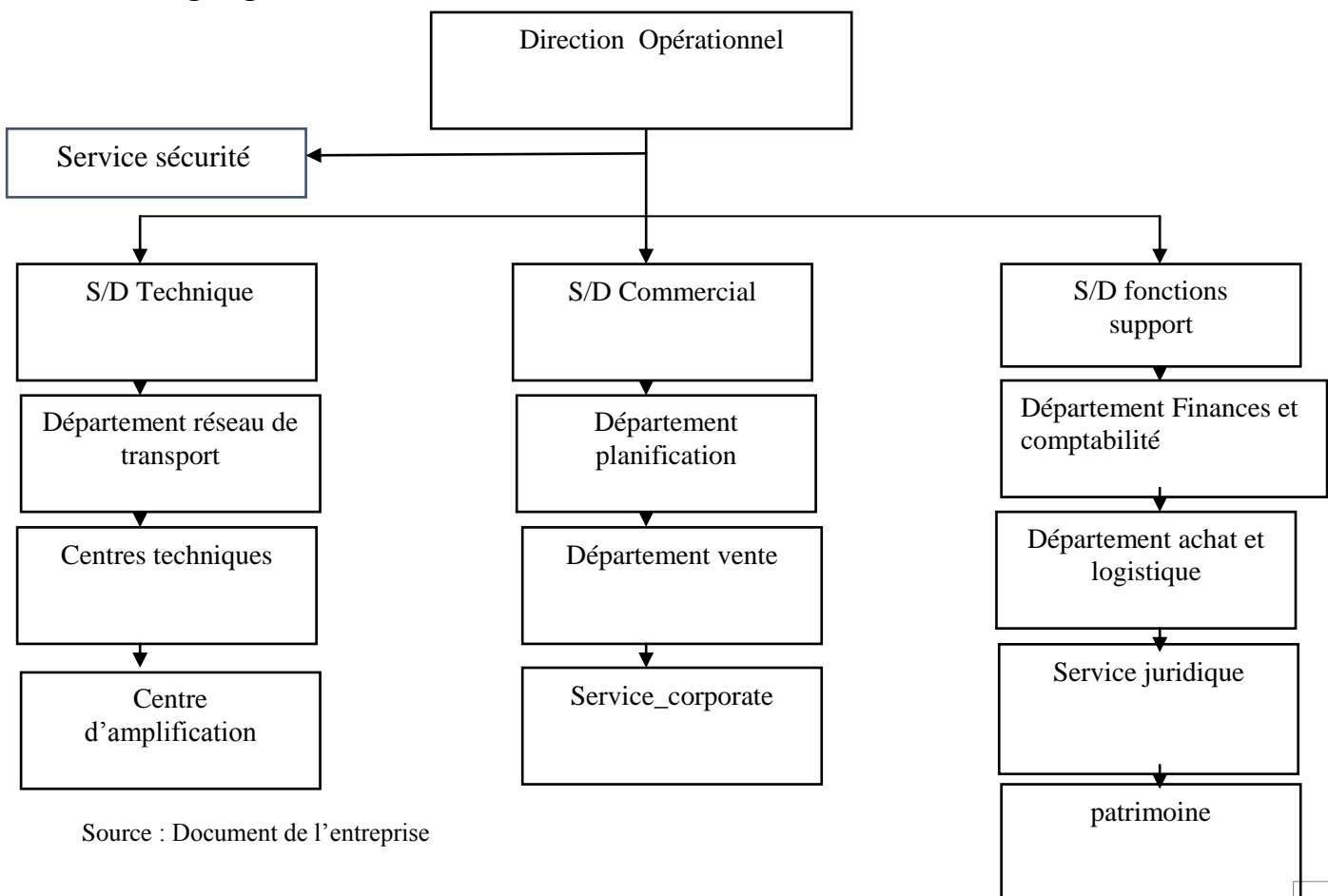
Détecter et évaluer les besoins en formation découlant du plan de carrière de la Direction Opérationnelle.

Assurer le suivi et le contrôle des actions de formation confiées aux structures relevant de la Direction Opérationnelle.

Apporter aide et assistance aux structures relevant de la Direction Opérationnelle, pour l'organisation spécifique d'opérations de formation.

Suivre les actions d'apprentissage et stages pratiques.

## 1.7 L'organigramme :



# Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

---

## Section 02 : La formation au sein de cette entreprise

Le cœur de métier d'Algérie Télécom est l'évaluation d'infrastructures réseaux modernes et fiables pour commercialiser des services de plus en plus étendus et complexes.

De cette façon, nous pouvons répondre aux demandes de clients de plus en plus exigeants. Pour cela, la structure technique doit s'appuyer sur du personnel qualifié. Le service formation organise des formations internes axées sur la transmission des savoirs expérientiels et la démarche prévisionnelle de gestion des emplois et des compétences (GPEC).

Ces formations dispensées par la force intérieure sont chronophages. En effet, le centre technique a immédiatement eu besoin d'opérateurs et de personnel qualifié. A cette fin, une gestion efficace des tâches et des compétences de formation Les ressources disponibles pour accomplir ces tâches sont une condition préalable au succès des opérations de formation. De nos entretiens et observations, nous avons déduit la procédure Ce qui suit :

### 2.1 Type de formation :

La formation est divisée en formation interne et formation externe.

**2.1.1 La formation interne :** Elle est conçue et mise en œuvre par l'entreprise elle-même, en utilisant ses propres ressources et moyens (formateurs, moyens pédagogiques et logistiques) au profit des salariés, essentiellement la diffusion des connaissances propres à l'entreprise.

La formation interne est divisée en trois parties :

- Formation qualifiante interne : Ce sont les actions prévues dans le plan annuel de formation. Ils sont conçus pour soutenir la structure d'entreprise dans le développement des compétences de leurs collaborateurs et les aligner sur les activités qu'ils entreprennent.
- Formation interne initiée par la structure métier : Ce sont des actions qui n'étaient pas prévues dans le programme de formation annulé. Ils sont initiés et développés par des structures d'entreprise pour répondre aux besoins d'un nombre restreint de salariés à maîtriser le secteur ou l'activité.
- Formation interne après mise à niveau SI ou acquisition ST : Ce sont des formations de masse. Ils envisagent de le faire après avoir acquis des solutions technologiques et/ou des mises à niveau du système d'information de l'entreprise.

**2.1.2 Formation externe :** dispensée à l'extérieur de l'entreprise par l'intermédiaire d'institutions de formation externes.

# Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

---

## Section 03 : Présentation de l'enquête et analyse des résultats

Dans cette section, nous traitons les résultats obtenus à partir de notre enquête, sous forme de tableaux et de graphiques, chaque résultat doit être analysé, enfin nous résumons notre travail tout en donnant quelques suggestions.

### 3.1. Des informations générales sur l'étude :

Sur les 49 questionnaires distribués au sein d'Algérie télécom, Nous avons pu récupérer 45 questionnaires.

Concernant le format de notre questionnaire, il comprend :

- 05 questions fermées : répondre oui ou non ;
- 12 questions semi-ouvertes : questions à choix multiples ;

Pour mettre en œuvre notre enquête, nous avons suivi les étapes suivantes :

- Distribuer les questionnaires.
- Recueillir les questionnaires.
- Enfin, compter et analyser.

### 3.2 L'analyse des résultats de l'enquête :

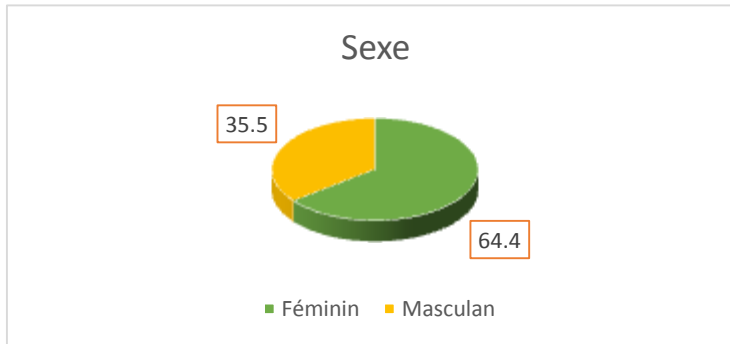
#### 3.2.1 Les données personnelles de l'échantillon :

Tableau N° 05 : Répartition de l'échantillon par sexe :

Sexe	Effectif	Pourcentage
Féminin	29	64,4%
Masculin	16	35,5%
Total	45	100%

## Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

Figure N° 05 : Répartition de l'échantillon par sexe



Source : élaboré par nos soins

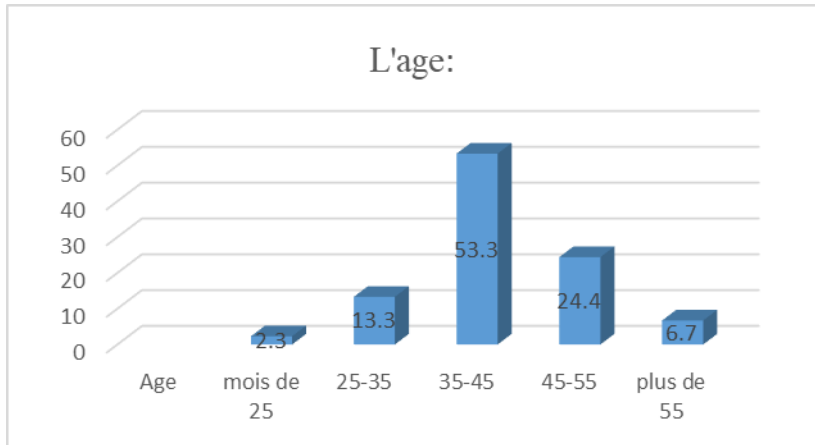
Ce paramètre est destiné à déterminer la structure du personnel de l'entreprise. Sur la base de notre recherche, nous avons constaté que la majorité des employés de l'entreprise sont des femmes avec un taux de 64,4 % par rapport à un taux de 36,5% pour le sexe masculin.

Tableau N°06 : Répartition de l'échantillon par l'âge :

Age	Effectifs	Pourcentage (%)
Moins de 25ans	1	2,3
Entre 25 ans et 35 ans	6	13,3
Entre 36 ans et 45 ans	24	53,3
Entre 46 ans et 55 ans	11	24,4
Plus de 56 ans	3	6,7
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

## Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

**Figure N°06 : Répartition de l'échantillon par l'Age**



**Source :** élaboré par nos soins

L'enquête a révélé que le taux le plus élevé est entre [35 à 45 ans] avec un pourcentage de 53,3% de la population mère, suivi par la catégorie d'âge [45 à 55 ans] avec un pourcentage de 24,4%, 13,3% pour la catégorie d'âge [25 à 35 ans], vient par la suite la catégorie d'âge plus de 55 ans avec un pourcentage de 6,7% et en fin la catégorie de mois de 25 ans avec un pourcentage de 2, 3%.

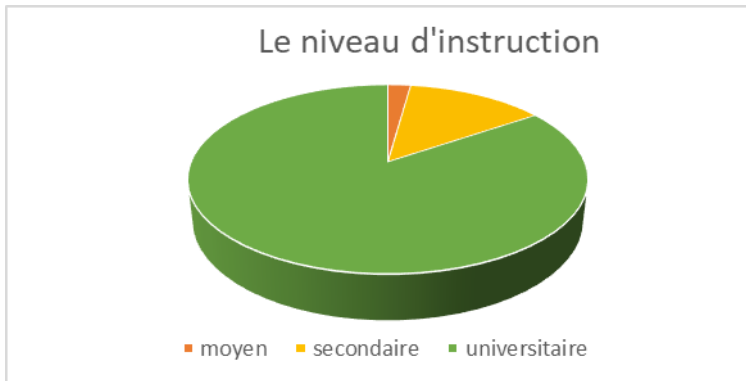
Ces données montrent que l'entreprise doit investir dans le recrutement des jeunes pour donner un nouveau souffle de ses objectifs et à leur gestion des problèmes.

**Tableau N°07: Répartition de l'échantillon par le niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Moyen	1	2%
Secondaire	6	13%
Université	38	85%
Total	45	100%

## Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

Figure 07: Répartition de l'échantillon par le niveau d'instruction



Source : élaboré par nos soins

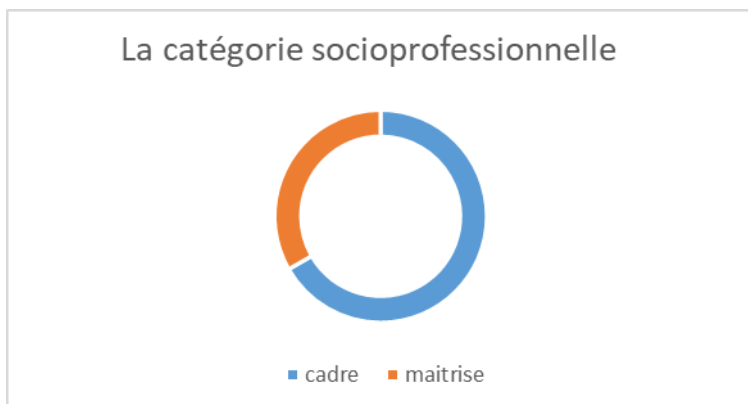
Le tableau ci-dessus nous montre que 85% des employés sont des universitaires, ce qui veut dire que la politique de recrutement de l'entreprise s'adresse essentiellement à des personnes un niveau d'instruction élevé, qui puissent assimiler les objectifs fixés par l'entreprise, comprendre la finalité des formations menées par le département concerné, et impliqués dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

**Tableau N° 08 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle**

La catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage
cadre	30	67%
Maitrise	15	33%
Total	45	100%

## Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

Figure N°08 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : élaboré par nos soins

Ce pourcentage élevé des cadres (67%) signifie que la majorité de ceux qui ont répondu à notre questionnaire étaient des personnes instruites (souvent des universitaires) qui ont bien compris les objectifs de notre recherche et la nature des questions que nous avons posées, ce qui en fait des réponses rendues possibles sont pertinentes et crédibilisent notre travail.

### 3.2.2. Evaluation de la formation :

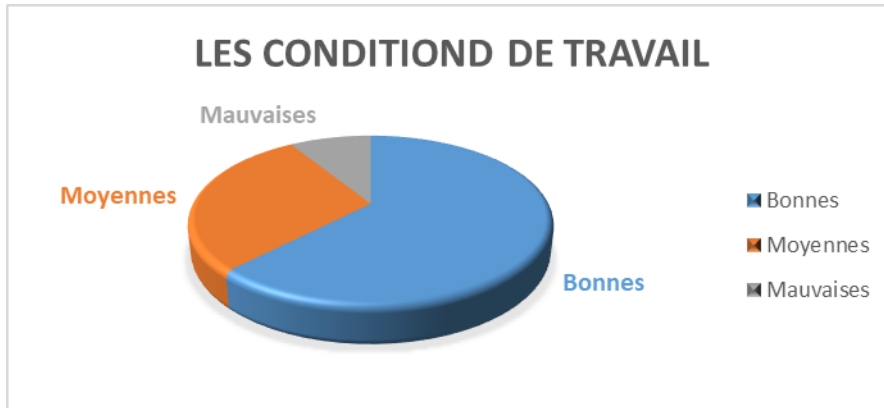
Tableau N°09 : Les conditions de travail.

Comment trouvez-vous les conditions de travail au niveau de votre entreprise ?

Les conditions de travail	Nombre	Pourcentage (%)
Bonnes	28	62
Moyennes	13	29
Mauvaises	4	9
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

## Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

Figure N°09 : la répartition de l'échantillon selon les conditions de travail



Source : élaboré par nos soins

Plus de la moitié des répondants pensent que les conditions de travail au niveau de leur entreprise sont bonnes (62%), et un nombre considérable (29%) pensent que les conditions de travail sont moyennes, ce qui reflète une certaine satisfaction de la plupart des employés de cette entreprise, cela peut être considéré comme un succès de l'entreprise.

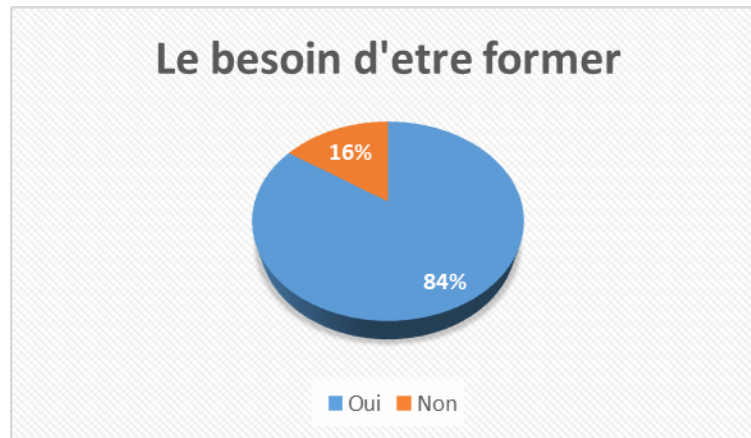
**Tableau N°10 : la répartition de l'échantillon selon le besoin d'être formé :**

	Nombre	Pourcentage (%)
Oui	38	84
Non	7	16
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

## Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

---

Figure N°10: la répartition de l'échantillon selon le besoin d'être formé



Source : élaboré par nos soins

Ces résultats reflètent la prise de conscience des salariés de l'entreprise, avec 84% des répondants ressentant le besoin de formation, une perception qui explique l'importance de la formation des employés pour améliorer leur travail en augmentant leurs connaissances, leurs capacités intellectuelles et professionnelles, et leur vision stratégique, car le seul moyen d'atteindre un certain niveau est la compétence, et celle-ci ne peut être obtenue que par une formation adaptée.

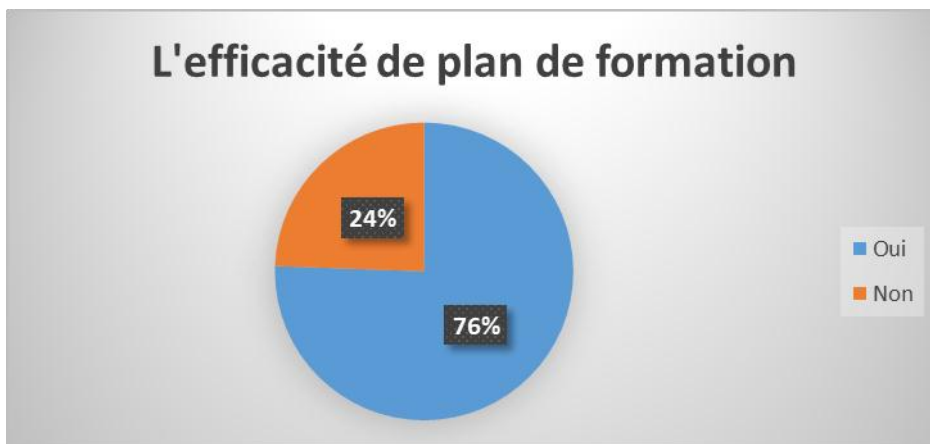
**Tableau N°11 : la répartition de l'échantillon selon l'efficacité de plan de formation**

	Nombre	Pourcentage (%)
Oui	34	76
Non	11	24
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

## Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

---

Figure N°11 : la répartition de l'échantillon selon l'efficacité de plan de formation



Source : élaboré par nos soins

76% des salariés pensent que l'entreprise possède un plan de formation efficace, et 24% dit le contraire.

D'après ces résultats, nous pouvons dire que l'entreprise considéré une réussite de sa part.

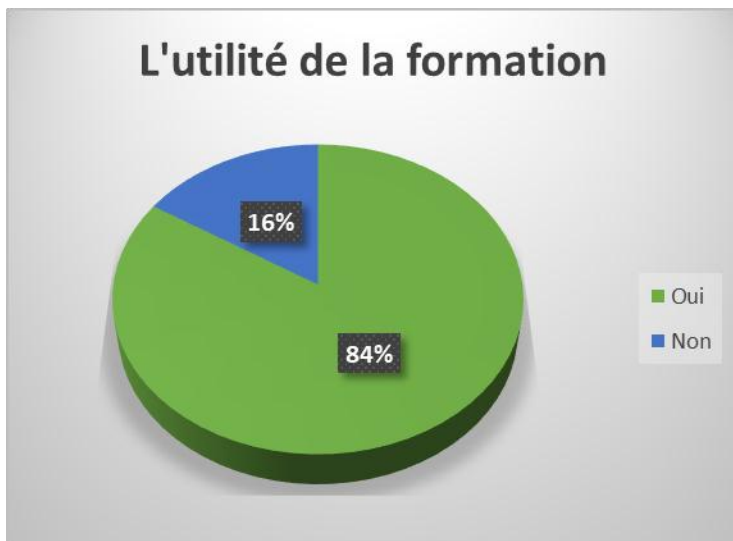
**Tableau N°12 : la répartition de l'échantillon selon l'utilité de la formation**

	Nombre	Pourcentage (%)
Oui	38	84
Non	7	16
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

## Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

---

Figure N°12 : la répartition de l'échantillon selon l'utilité de la formation



Source : élaboré par nos soins

Nous constatons que 84% de la population de l'échantillon ont confirmé que la formation était utile et ils ont bénéficié d'une évaluation après avoir fait une formation. En revanche, 16% affirme qu'aucune évaluation n'a été réalisée suite à une action de formation

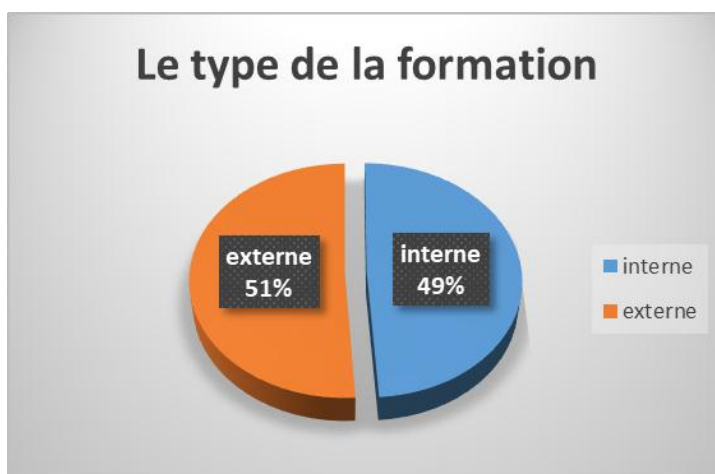
Tableau N°13 : la répartition de l'échantillon selon le type de la formation

Le type de formation	Nombre	Pourcentage (%)
interne	22	49
externe	23	51
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

## Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

---

Figure N°13 : la répartition de l'échantillon selon le type de la formation



Source : élaboré par nos soins

D'après ces résultats on constate que l'entreprise essaye de garder un l'équilibre entre les deux types de formation (externe et interne) avec une légère prédominance du type externe

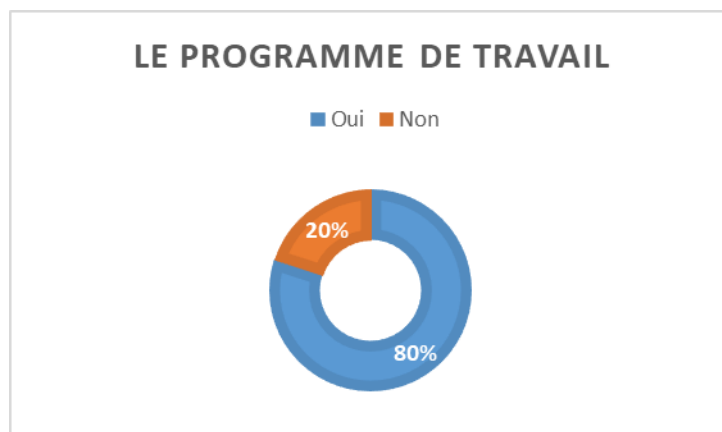
Tableau N°14 : Le programme de formation est-il en harmonie avec le travail des employés

Le programme de formation	effectifs	pourcentage
Oui	36	80%
Non	9	20%
Total	45	100%

## Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

---

Figure N°14 : Le programme de formation est-il en harmonie avec le travail des employés



Source : élaboré par nos soins

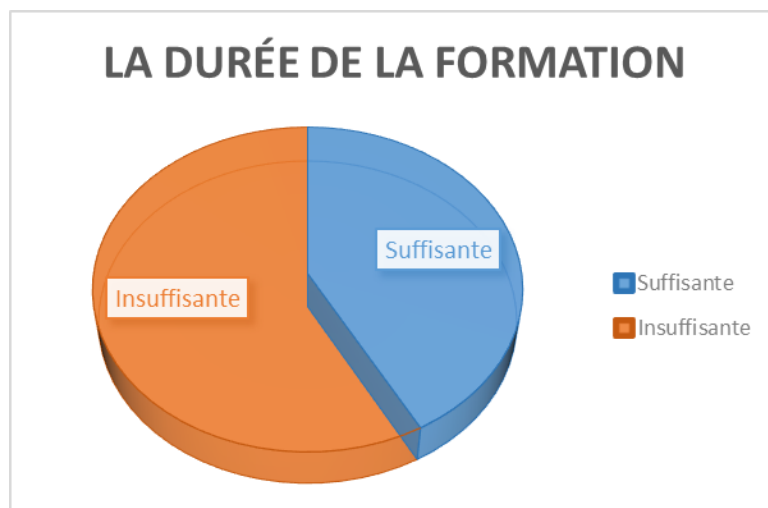
Dans le tableau ci-dessus, on remarque que 80% des employés trouvent qu'il y a une harmonie entre le programme de formation et de travail.

**Tableau N°15 : La répartition de l'échantillon selon la durée de la formation**

La durée de formation	effectifs	pourcentage
Suffisante	19	42%
Insuffisante	26	58%
Total	45	100%

## Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

Figure N° 15 : La répartition de l'échantillon selon la durée de la formation



Source : élaboré par nos soins

Le tableau montre que la durée de formation est jugée insuffisante par 58% des employés, Alors que 42% la trouvent assez suffisante.

Cela peut s'expliquer par le fait que les responsables ne donnent pas suffisamment de temps à la formation.

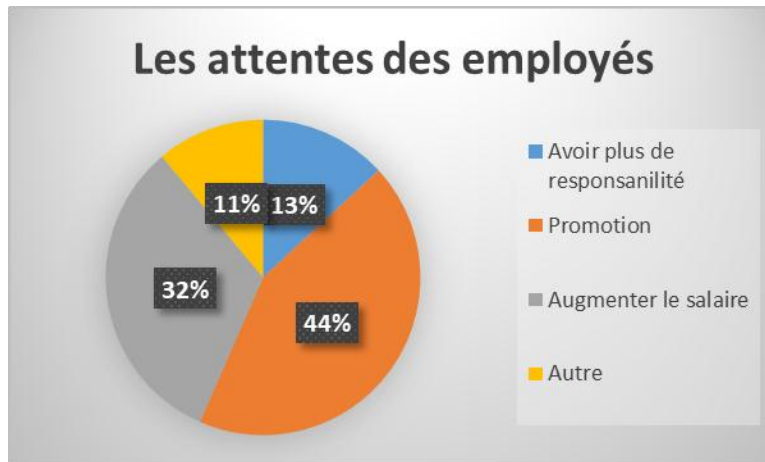
**Tableau N°16 : La répartition de l'échantillon selon les attentes des employés des formations**

Les attentes	effectif	Pourcentage
Avoir plus de Responsabilité	7	13%
Promotion	23	43%
Augmenter le salaire	17	32%
Autre	6	11%
Total	53	100%

## Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

NB : 53 plus que l'effectif de notre échantillon car cette question a un choix multiple (l'employé peut choisir plus d'une réponse).

**Figure N°16 : La répartition de l'échantillon selon les attentes des employés des formations**



Source : élaboré par nos soins

D'après ces données, on constate que la formation permet d'avoir plus de responsabilité pour 13 % des employés, suivi de 44% d'employés qui disent que la formation permet d'atteindre à un poste supérieure (promotion), 32% qui ont dit que la formation augmente le salaire, en fin un taux de 11% qui ont d'autres attentes.

On constate que pour les employés d'Algérie télécom selon notre effectif, leurs raisons d'être formés sont multiple.

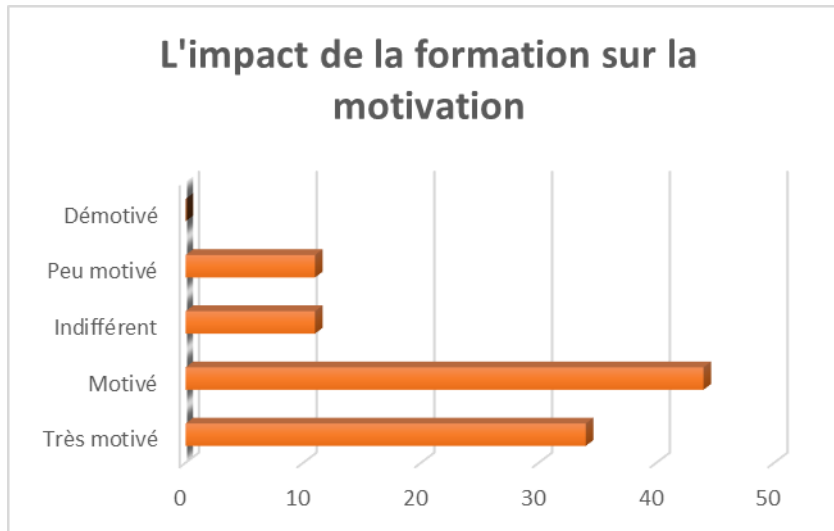
### 3.2.1 La motivation du personnel :

**Tableau N °17 : L'impact de la formation sur la motivation.**

	Nombre	Pourcentage (%)
Très motivé	15	34
Motivé	20	44
Indifférent	5	11
Peu motivé	5	11
Démotivé	0	0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

## Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

Figure N °17 : L'impact de la formation sur la motivation



Source : élaboré par nos soins

Les résultats obtenus montrent clairement que la formation contribue à la motivation des personnes, (44%) des sondés déclarent motivés à l'issue de la formation, si nous rajoutons le pourcentage de ceux qui ont déclaré très motivés (34%), nous allons le pourcentage (78%) d'individus formés se déclarent motivés, et ceci est un pourcentage élevé qui reflète l'influence de la formation sur la motivation.

**Tableau N °18 : Niveau de Connaissance et de compétence des employés après la formation.**

Le niveau de connaissance	Nombre	Pourcentage (%)
BCP Amélioré	10	22
Amélioré	28	62
Pas amélioré	7	16
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

## Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

Figure N °18 : Représentation graphique du Niveau de Connaissance et de compétence des employés après la formation



Source : élaboré par nos soins

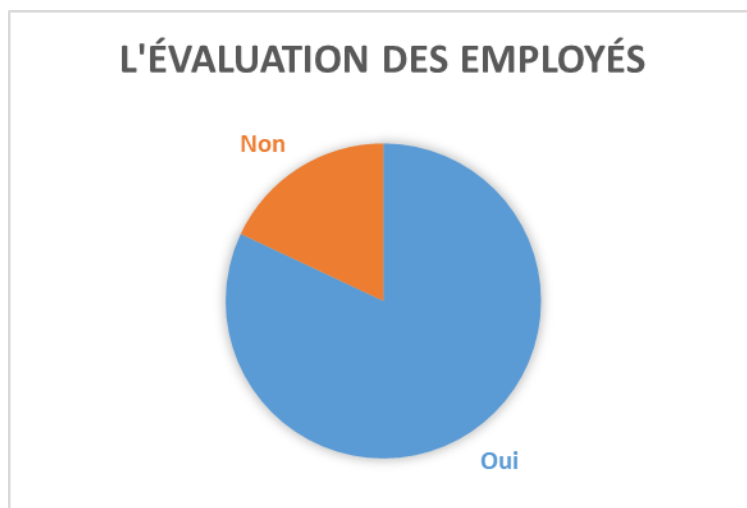
Nous avons remarqué que 62% des employés de l'échantillon ont répondu que leurs connaissances et leurs capacités s'étaient légèrement améliorées après avoir participé aux activités de formation, 22 % ont estimé que leurs niveaux de connaissances et de compétences s'étaient beaucoup améliorés et 16% ont confirmé n'avoir remarqué aucune amélioration.

**Tableau N° 19 : L'évaluation des employés après la formation**

L'évaluation des employés	effectifs	pourcentage
Oui	37	82%
Non	8	18%
Total	45	100%

## Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

Figure N °19 : L'évaluation des employés après la formation



Source : élaboré par nos soins

Nous avons constaté que 64% de la population de l'échantillon ont confirmé qu'ils ont bénéficié d'une évaluation après avoir terminé la formation. En revanche, 36% confirment qu'aucune évaluation n'a été réalisée suite à la formation.

**Tableau N °20 : La répartition de l'échantillon le domaine d'activité de cette formation**

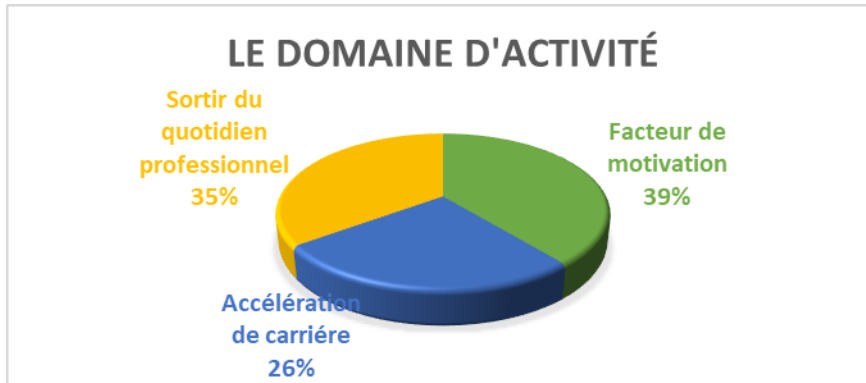
Formation	effectif	Pourcentage
est :		
Facteur de motivation	21	39%
Accélération de carrière	14	26%
Sortir duquotidien professionnel	19	35%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

NB : 54 plus que l'effectif de notre échantillon car cette question a un choix multiple (l'employé peut choisir plus d'une réponse).

## Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

---

Figure N °20 : La répartition de l'échantillon le domaine d'activité de la formation



Source : élaboré par nos soins

D'après ces résultats, on déclare premièrement que la formation est un facteur de motivation avec un taux de 39% suivi d'un taux de 35% qui représente les employés qui considère la formation comme un moyen pour sortir du quotidien professionnel, enfin un taux de 26% représente l'accélération de carrière.

Cela indique que la majorité des employés d'Algérie télécom considère la formation comme une source de motivation.

## Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

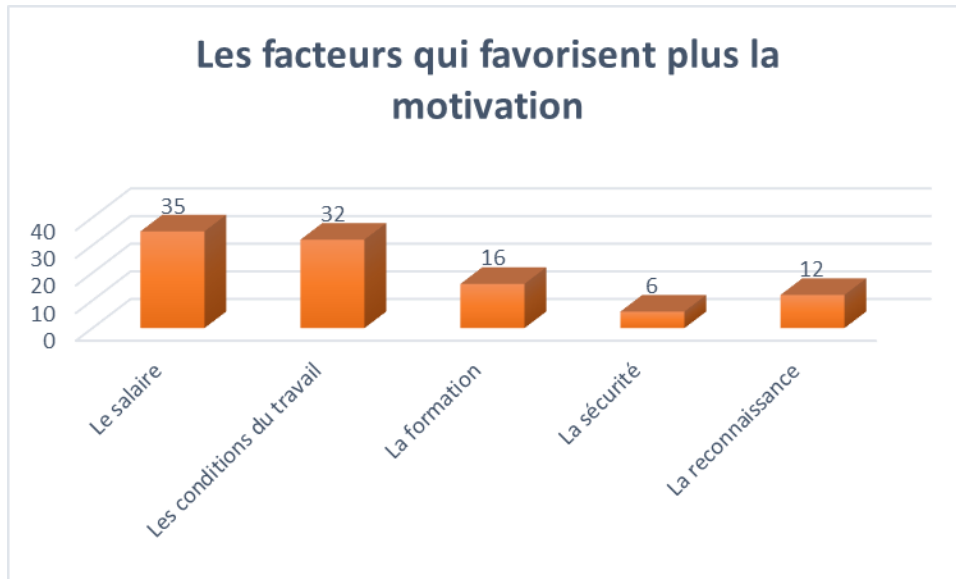
---

**Tableau N °21 : La répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent plus la motivation :**

<b>Facteur de motivation</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Le salaire</b>	<b>24</b>	<b>35%</b>
<b>Les conditions du travail</b>	<b>22</b>	<b>32%</b>
<b>La formation</b>	<b>11</b>	<b>16%</b>
<b>La sécurité</b>	<b>4</b>	<b>6%</b>
<b>Reconnaissance</b>	<b>8</b>	<b>12%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

## Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom

Figure N °21 : La répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent plus la motivation:



Source : élaboré par nos soins

A partir de ces données statistiques, le facteur qui favorise plus la motivation est le salaire avec un pourcentage de 35%, après on a le facteur de conditions de travail avec un pourcentage de 32%, suivi d'un pourcentage de 16 % qui représente les employés qui considère la formation comme un facteur de motivation, 12% ont estimé que la reconnaissance motive plus, enfin 6% représente la sécurité.

On constate que, parmi les facteurs de motivation on trouve la formation qui est un facteur répéter comme un facteur positive dans les réponses collectées, cela implique que cette dernière assure la motivation du personnel.

### 3.2.Synthèse du questionnaire:

Les résultats obtenus visent à confirmer les hypothèses que nous avons cités au début de notre travail

#### 3.3.1. La première hypothèse « La politique et le plan de formation appliqués par Algérie télécom sont en adéquation aux objectifs de l'entreprise et la satisfaction de ses employés » :

Nous pouvons confirmer la première hypothèse, ceci s'explique par les résultats du tableau N°5 qui reflète une satisfaction des employés de cette entreprise, et d'après les résultats du tableau N ° 7,

## **Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom**

---

dans lequel nous avons constaté que l'entreprise possède un plan de formation efficace, Ainsi les résultats du tableau N°9, montrent que l'entreprise réussite à garder l'équilibre entre les deux types de formation (interne et externe).

### **3.3.2 La deuxième hypothèse « La formation stimule la créativité et favorise les compétences » :**

Nous avons confirmé cette hypothèse à travers les résultats des deux tableaux suivants : Le tableau N°6 nous montre l'importance de la formation des employés pour amélioration le travail en augmentant leurs connaissances, parce que 84% des employés ressentant le besoin d'être former. Dans le tableau N°14, 84% des employés ont estimé que leurs niveaux de compétences s'étaient améliorés.

### **3.3.3 La troisième hypothèse « La formation constitue une source majeure de la motivation » :**

Nous avons confirmé cette hypothèse à travers les résultats des deux tableaux suivants : Le tableau N°15 nous montre clairement que la formation contribue à la motivation des personnes, (78%) d'individus formés se déclarent motivés, et ceci est un pourcentage élevé qui reflète l'impact de la formation sur la motivation. Dans le tableau 17 nous montre que parmi les facteurs de motivation on trouve la formation qui est un facteur positif et influence la motivation personnelle. Notre étude sur l'impact de la formation sur la motivation au travail des employés a apporté de nouvelles connaissances qui sont confirmées par trois hypothèses. Dans ces hypothèses, nous avons découvert l'importance de la formation et pensons qu'elle est une nécessité de travail des salariés, qui permet d'obtenir une meilleure intégration aux exigences du poste occupé. Donc le résultat final : la formation a un impact positif sur la motivation des employés.

### **3.4. Les suggestions :**

- Comprendre les attentes des employés pour les répondre et réaliser la motivation du personnel par conséquence.
- Participer du personnel au processus de formation (évaluation des besoins, sélection des thèmes, etc.).
- Revoir la durée de formation estimée insuffisante par la plupart de personnel formé.
- Aider les employés à apprendre les valeurs et partager la culture d'entreprise.
- Faciliter la participation des employés et facilite l'intégration des derniers développements dans

## **Chapitre 03 : La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom**

---

un environnement professionnel.

- Mettre en place un système d'appréciation avant et après la formation pour identifier les besoins de formation et évaluer son impact sur les employés et sur l'organisation elle-même.
- Établir la politique de formation transparente qui influence les employés et motive ses derniers.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale :

En conclusion, cette recherche et évaluation nous ont permis d'explorer le domaine de la formation et son impact sur la motivation des employés. Nous avons constaté que la formation est un outil essentiel de gestion des ressources humaines. Les besoins de formation du personnel sont déterminés par différentes conditions préalables, notamment la spécialisation des activités de l'entreprise, nécessitant une formation pour accroître l'efficacité des employés et répondre aux exigences de l'entreprise.

Ainsi, la formation a une incidence sur le niveau économique, les relations, les objectifs et les politiques de l'entreprise, ce qui se traduit par un changement positif dans le comportement des individus au sein de l'entreprise.

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons mené une étude quantitative en utilisant des questionnaires auprès du personnel d'Algérie télécom, ce qui nous a permis de constater l'influence positive de la formation sur la motivation.

L'analyse des résultats nous a permis de comprendre le système de formation au sein d'Algérie télécom et de confirmer les hypothèses de recherche suivantes :

La politique et le plan de formation mis en place par Algérie télécom sont alignés sur les objectifs de l'entreprise et contribuent à la satisfaction des employés.

La formation stimule la créativité et favorise le développement des compétences.

La formation constitue une source majeure de motivation pour les employés.

La première hypothèse a été clairement définie et validée de manière simple, ce qui nous a conduit à conclure que la politique et le plan de formation de l'entreprise sont effectivement mis en œuvre. Ils sont en accord avec les objectifs de l'entreprise, répondent à ses besoins et satisfont le personnel. Par conséquent, nous pouvons affirmer que cette hypothèse est vérifiée.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse, elle est également confirmée par nos recherches, qui démontrent que la formation est un outil essentiel pour impliquer les employés dans leurs fonctions et favoriser le développement de leurs compétences et capacités.

La dernière hypothèse est également confirmée, car les employés d'Algérie télécom ont déclaré être motivés après avoir bénéficié d'une formation.

La confirmation des hypothèses précédentes nous permet de soutenir l'hypothèse globale suivante : « la formation contribue positivement à la motivation des employés ».

En conclusion, nous espérons que cette étude contribuera à une meilleure compréhension de la

## **Conclusion générale**

---

manière dont les entreprises abordent la formation de leurs employés. À travers les exemples présentés, nous constatons que la formation des employés améliore la motivation des entreprises et les aide à atteindre leurs objectifs.

# **Bibliographie**

# Bibliographie

---

## Ouvrage :

- AUBERT, (Nicole), diriger et motiver, édition d'organisation, Paris 1997 .
- Ayce Benchemam, Géraldine Galindo, Gestion des ressources humains 2<sup>ème</sup> édition, Gualino éditions-paris-2009 .
- CANNAC, Yves, la bataille de la compétence, édition hommes et techniques, Paris, 1985.
- CITEAUX J.P, « GRH », Ed Armand Colin, 3<sup>ème</sup> Edition, 1997.
- DIMIRTI (Weiss), « les ressources humaines », Edition d'organisation, Paris, 2000.
- EMERY Y, GONIN F, « Gérer les ressources humaines », bibliothèque des ressources humaines, Lausanne, 1999.
- G- le Boterf (1990), « L'ingénierie et évolution de la formation », ED D'organisation.
- Groupe TERENCE (encyclopédie des ressources humaines) : tome 1 « de la fonction personnel à la fonction ressources humaines », éd. d'organisation, 1993.
- J .Barraud et autres, « Fonction ressources humaines », Edition Dunod, Paris, 2000.
- Jean-Louis Viargues, « Manager les hommes », Editions d'Organisation, Paris, 1999.
- KERKOUB, (B): Le comportement organisationnel, outil de changement, La revue des sciences commerciales, Institut National de Commerce, Alger, 2006.
- Lakhdar SEIKOU ; jean marie PERETTI, « Passion ressources humaine dans le contexte de la mondialisation des marchés ». Édition les 4Linc.
- Le BOTERF, (G) : L'ingénierie et l'évolution de la formation, éditions d'Organisations, Paris, 1999.
- LEBOYER, (Claude Lévy), la motivation dans l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2001.
- LEVY-LEBOYER C, La motivation dans l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 1998.
- MEIGNANT, (A) : Déployer la stratégie, édition Liaisons, Paris, 1998.
- MEIGNANT, (Alain) : manager la formation, éditions liaison, Paris, 2003.
- OLIVIER, (Devillard) : La dynamique des équipes, édition d'Organisation, Paris, 2000.
- Peretti (J-m) : gestion des R.H Vuibert, 4ème édition, Paris, 1994.
- PERETTI, (J.M) : Ressources humaines, 14ème édition, édition Vuibert, Paris, (2006-2007).
- PIERRE (V), la motivation dans l'entreprise, édition de Boeck, 2006.
- Pierre Louart, « Gestion des ressources humaines », Editions Eyrolles, Paris, 1994.

## Bibliographie

---

- RAYMOND Vadier, «Département de l'entreprise et promotion des R.M », Ed, entreprise moderne, paris, 1960.
- ROUSSEL, (P) : La motivation, rémunération, et satisfaction des besoins, édition Economica, Paris, 1996.
- SEKIOU, (L) et autres : La gestion des ressources humaines, 2 ème édition, DeBoek université, Bruxelles, 2001.
- SOYER, (Jaques) : fonction formation, édition organisation, Paris, 1999.
- STEPHEN, (R) et DAVID, (D) : Management : L'essentiel de concepts et de pratiques, édition Pearson éducations, Paris, 2004.
- Thierry ARDOUIN « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Edition DUNOD, paris, 2003.
- Vincens (J), Expérience professionnelle et formation, Notes du LIRHE-Toulouse, no 347, 2001.

### **Les travaux universitaires :**

- SAIDOUN (N), (A), Impact de la formation sur la motivation des ouvriers dans un domaine à pénurie de main d'œuvre (BTPH) cas : Cosider, mémoire de licence en Management, INC, 2009.

Site web :

- <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/motivation-au-travail-comprendre-le-concept-quels-sont-les-leviers-de-motivation-qui-est-responsable>

### **Dictionnaires :**

- Dictionnaire étymologique, Picoche, 2002.
- Le petit Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 2005.

# **Annexe**

## Annexe

---

### Questionnaire :

1) Age :

- Mois de 25 ans
- 25-35 ans
- 35-45 ans
- 45-55 ans
- Plus de 55 ans

2) Niveau d'instruction :

- Moyen
- Secondaire
- Université

2) Sexe :

- Féminin
- Masculin

3) Poste occupé au sein de l'entreprise :

- Cadre
- Maîtrise

5) Comment trouvez-vous les conditions de travail au niveau de votre entreprise ?

- Bonnes
- Moyennes
- Mauvaises

6) Avez-vous ressenti le besoin de vous former ?

- Oui
- Non

7) Pensez-vous que votre entreprise dispose d'un plan de formation efficace ?

- Oui
- Non

8) La formation au niveau de votre entreprise a-t-elle été utile ?

- Oui
- Non

9) Quel est le type de cette formation ?

- Formation interne
- Formation externe

## Annexe

---

10) Le programme de la formation, est-il en harmonie avec le travail des employés ?

Oui

Non

11) La durée de cette formation est-elle suffisante ?

Oui

Non

12) En étant employé, quelles sont les attentes que vous jugez primordiales ?

Avoir plus de responsabilité

promotion

Augmenter le salaire

Autre, précisez.....

13) Quelle a été votre performance globale à la fin de cette session de formation ?

Très motivé

Motivé

Indifférent

Peu motivé

Démotivé

14) Après cette formation, sentez-vous une amélioration du rendement lors de l'exécution d'une nouvelle tâche ?

Beaucoup amélioré

Amélioré

Pas De Changement

15) Avez-vous bénéficié d'une formation au niveau de votre entreprise ?

Oui

Non

16) Quel est le domaine d'activité de cette formation ?

Facteur de motivation

Accélérateur de carrière

Sortir du quotidien professionnel

17) Parmi ces facteurs, lequel vous motive le plus ?

Le salaire

La formation

Sécurité

Reconnaissance

Les conditions de travail

# *Tables des matières*

## Table des matières :

---

Remerciement : .....	2
Dédicace : .....	3
Résumé : .....	4
Liste des tableaux : .....	5
Liste des figures : .....	6
SOMMAIRE : .....	7
Introduction : .....	I
Chapitre 01 : La gestion et le suivi de la formation .....	
SECTION 1 : Généralités sur la GRH .....	11
1.1 Définition de la G.R.H : .....	11
1.2. Les objectifs de la GRH : .....	12
1.3 Les activités de base de la GRH : .....	13
1.3.1 La gestion prévisionnelle : .....	13
1.3.2 Le recrutement : .....	13
1.3.3 La rémunération : .....	14
1.3.4 La gestion des carrières : .....	14
1.3.5 L'évaluation de la performance du personnel : .....	16
1.3.6 La formation : .....	16
Section2 : La formation dans l'entreprise .....	17
2.1 L'historique de la formation : .....	17
2.2 La définition de la formation : .....	19
2.3 Les objectifs de la formation : .....	20
2.3.1 Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié .....	20
2.3.2 Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'entreprise .....	20
2.4 La typologie de la formation : .....	20
2.5 La politique de la formation : .....	22
2.5.1 Définition de la politique de formation : .....	22
2.5.2 Les acteurs de la politique de formation : .....	22
2.5.3 Pilotage d'un Processus de formation : .....	23
2.5.3.1 Identification et analyse des besoins de formation : .....	23
2.5.3.2 Conception du plan de formation : .....	24

## Table des matières :

---

2.5.3.3 La Mise en œuvre du plan de formation : .....	25
2.5.3.4 L'évaluation des actions de formation : .....	25
Tableau N°02 : Matrice des principales dispositions qui structurent l'évaluation de la formation. .....	25
Conclusion de chapitre : .....	27
Chapitre 02 : Le lien entre la formation et la motivation .....	
Section 1 : Les théories de la motivation .....	29
2.1.1 L'historique de la motivation : .....	29
2.1.2 Définition de la motivation : .....	29
2.1.3 Caractéristiques des individus motivés : .....	30
2.1.4 Les sources de la motivation : .....	31
2.1.4.1 La reconnaissance au travail .....	31
2.1.4.2 Le Maintenir l'esprit d'équipe : .....	31
2.1.4.3 L'aspect financier (la rémunération) : .....	31
2.1.4.4 L'évolution de carrière : .....	32
2.1.4.5 La fixation et la communication des objectifs : .....	32
2.1.5 Théories de la motivation : .....	32
1. L'école classique (F.W.Taylor) : .....	32
2. Théorie des besoins : .....	33
2.1 Le modèle hiérarchique d'Abraham MASLOW : .....	33
2.2 Le modèle « ERG » d'ALDERFER : .....	33
2.3 Le modèle des besoins manifestés de MURRAY : .....	34
2.4 Le modèle Bi-factoriel de satisfaction d'HERZBERG : .....	34
2.5 La typologie de RONEN : .....	35
3. L'école de management : .....	36
3.1 La théorie des attentes (Le système VIE) : .....	36
3.2 La théorie de l'équité : .....	38
3.3 Les motivations de rôle : modèle de MINER : .....	39
Section 2 : L'impact de la formation sur la motivation.....	42
2.1 L'interdépendance entre la formation et la motivation : .....	42
Le lien entre la formation et les facettes de la motivation : .....	43

## Table des matières :

---

2.2.1. La formation et la satisfaction :.....	43
2.2.2. La formation et le processus motivationnel : .....	44
2.2. La formation et l'implication : .....	45
Conclusion de chapitre : .....	46
Chapitre 03 : <i>La formation Comme un Outil De Motivation au sein d'Algérie télécom</i> .....	47
Section 01 : Présentation de l'entreprise Algérie télécom .....	49
1.1.L'histoire d'Algérie télécom.....	49
1.2 Secteur d'activité : .....	49
1.3 Les missions : .....	50
1.4 Les objectifs : .....	50
1.5 Les offres :.....	51
1.6 Présentation d la Direction des ressources humaines :.....	51
1.7 L'organigramme :.....	52
Section 02 : La formation au sein de cette entreprise .....	53
2.1 Type de formation : .....	53
2.1.1 La formation interne.....	53
2.1.2 Formation externe .....	53
Section 03 : Présentation de l'enquête et analyse des résultats.....	54
3.1. Des informations générales sur l'étude :.....	54
3.2 L'analyse des résultats de l'enquête :.....	54
3.2.1 Les données personnelles de l'échantillon :.....	54
Tableau N° 05 : Répartition de l'échantillon par sexe :.....	54
Figure N° 06 : Répartition de l'échantillon par sexe .....	55
Tableau N°06 : Répartition de l'échantillon par l'âge : .....	55
Tableau N°07: Répartition de l'échantillon par le niveau d'instruction .....	56
3.2.2.Evaluation de la formation : .....	58
3.2.1 La motivation du personnel :.....	66
3.2.Synthèse du questionnaire:.....	72
3.3.1. La première hypothèse « La politique et le plan de formation appliqués par Algérie télécom sont en adéquation aux objectifs de l'entreprise et la satisfaction de ses employés » .....	72
3.3.2 La deuxième hypothèse « La formation stimule la créativité et favorise les compétences » :	

**Table des matières :**

---

---

.....73

3.3.3 La troisième hypothèse « La formation constitue une source majeure de la motivation » :.73

3.4. Les suggestions : .....73

Conclusion générale .....74

Bibliographie.....74

Annexe .....74