

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
D'Alger
EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

Thème :

**LE RÔLE DE LA FORMATION DANS
LA MOTIVATION DES EMPLOYES
ETUDE DE CAS : BOMARE COMPANY**

Elaboré par :

M:DAHNI Ammar

Encadreur :

Mme : CHERFOUH Meriem

Maître de conférences « A » à EHEC Alger

5^{ème} promotion

Juin 2018

Résumé

Le thème retenu, objet de notre recherche, concerne l'impact de la formation sur la motivation du personnel. L'objectif est de mettre en relief -l'apport du système de formation sur la motivation et la compétence des RH en particulier et sur le développement de l'entreprise en général. Pour cela, nous avons mené une étude descriptive et analytique au niveau du siège social de l'entreprise BOMARE COMPANY sur la marque stream systme, entreprise de production et de commercialisation des produits électroniques, située à Birtouta (Alger).

Notre travail est structuré autour de trois chapitres, deux chapitres théoriques où nous allons dévoiler les concepts relatifs à la formation et à la motivation, et un chapitre pratique dans lequel nous présentons notre enquête par entretien et par questionnaire. Les résultats nous ont amené à la nécessité, pour l'entreprise, de fournir des efforts en matière de formation afin de pallier les insuffisances et faiblesses enregistrées dans ce domaine ; lesquelles ont un impact négatif sur la motivation des employés.

Mots clés: formation, motivation, ressources humaines

ملخص

الموضوع المختار ، والذي هو موضوع بحثنا ، يتعلق بأثر التدريب على تحفيز الموظفين. الهدف هو تسليط الضوء - مساهمة نظام التدريب في تحفيز وكفاءة الموارد البشرية بشكل خاص وتطوير المؤسسة بشكل عام. لهذا ، أجرينا دراسة وصفية وتحليلية في المقر الرئيسي لشركة BOMARE COMPANY على نظام دفع العلامة التجارية ، شركة إنتاج وتسويق المنتجات الإلكترونية ، وتقع في (الجزائر العاصمة).

تمحور عملنا حول ثلاثة فصول ، فصلين نظريين حيث سنكشف عن المفاهيم المتعلقة بالتدريب والتحفيز ، وفصل عملي نقدم فيه استبياننا عن طريق المقابلة والاستبيان. ضرورة قيام الشركة بتقديم جهود تدريبية للتغلب على أوجه القصور والضعف في هذا المجال ؛ التي لها تأثير سلبي على تحفيز الموظفين.

الكلمات المفتاحية: التدريب ، التحفيز ، الموارد البشرية

summary

The theme chosen, which is the subject of our research, concerns the impact of training on staff motivation. The aim is to highlight - the contribution of the training system to the motivation and competence of HR in particular and to the development of the enterprise in general. For this, we conducted a descriptive and analytical study at the head office of the company BOMARE COMPANY on the brand stream system, company producing and marketing electronic products, located in Birtouta (Algiers).

Our work is structured around three chapters, two theoretical chapters where we will unveil concepts related to training and motivation, and a practical chapter in which we present our survey by interview and questionnaire. The results led us to the the need for the company to provide training efforts to overcome the shortcomings and weaknesses in this area; which have a negative impact on employee motivation.

Key words: training, motivation, human resources

Dédicace

C'est avec une profonde gratitude et sincères mots, que je dédie ce modeste travail de fin d'étude à :

- ✓ Mes chers parents ; pour leurs sacrifices, patience, amour et encouragement qui m'ont éclairé le chemin.
- ✓ *A mon oncle Nabil.*
- ✓ A tout les professeurs de l'EHEC pour leur bienveillance et leur contribution à ma formation.
- ✓ A tous ceux qui ont contribué de pré ou de loin à la réalisation de ce travail .
- ✓ *Au reste de ma famille, mes amis et tous les gens que j'aime.*

AMMAR

REMERCIEMENTS

Mon premier remerciement est à ALLAH soubhanou Wa tahala qui nous illumine
notre chemin.

Nous tenons à remercier **Mr NOURY MOHEMED**, le
Charger de formation des ressources humaines au sein de BOMARE COMPANY,
qui m'a aidé, orienté et assisté tout au long de mon stage.

Nous remercions **Mme CHERFOUH**, mon encadreur à L'EHEC pour son aide et les
conseils qu'il m'a apportées.

Nous remercions l'ensemble du personnel de BOMARE COMPANY pour leur aide.

Enfin, on remercie tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de
ce modeste travail.

Liste des abréviations

RH : ressource humain.

GRH : Gestion des ressources humaines.

TS : Technicien supérieur.

USTHB : Université des Sciences et de la Technologie Houari Boumediene.

ESI : École nationale supérieure d'informatique.

CDTA : Centre de Développement des Technologies Avancées.

Et alii : Et autres (auteures).

Etc. : Et ainsi de suite.

Idem : au même endroit dans l'ouvrage déjà cité.

Op.cit : ouvrage déjà cité.

N° : Numéro.

Liste des tableaux

Chapitre 01 :

Tableau N° 01 : Les étapes de développement de la formation.....	12
--	----

Chapitre 03 :

Tableau N°02 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.	77
Tableau N°03 : Niveau académique de l'échantillon	78
Tableau N°04 : Critère d'envoi en formation	79
Tableau n°05 : Intérêt suscité par la formation	80
Tableau n° 06 : Objectif attendu de la formation	81
Tableau N° 07 : Le programme de la formation reçue	82
Tableau N°08 : Durée de la formation.....	83
Tableau N°09 : Niveau de réalisation des objectifs de la formation	84
Tableau N°10 : Impact de la formation sur le savoir et le savoir-faire des employés	85
Tableau n°11: Evaluation après la formation	86
Tableau N°12 : Suivi par la hiérarchie dans la mise en pratique de la formation reçue	87
Tableau n°13: Nombre de formations reçues	88
Tableau n°14: La volonté de recevoir d'autres formations	89
Tableau N°15: Impact de la formation sur la perception du poste de travail	90
Tableau N°16: Classification des points motivants (1conditions de travail, 2contact relationnel).....	91
Tableau N°17 : Lieu de formation	92
Tableau N° 18 : Les conditions de travail	93
Tableau N° 19: Evaluation durant le travail	94
Tableau N° 20 : L'importance de se former durant sa vie professionnelle.....	95

Liste des figure

Chapitre 01 :

Figure N° 01 : Les buts visés par la politique de formation.....	21
Figure N° 02 : Les étapes à suivre lors de la réalisation d'une action de formation.....	27
Figure N° 03 : Les facteurs inducteurs des besoins de formation	29
Figure N° 04 : Le cycle de formation.	38

Chapitre 02:

Figure n° 05 : La pyramide de MASLOW	45
---	----

Liste des graphes

Chapitre 03 :

Graphe N°01 : répartition des effectifs de BOMARE COMPANY.	75
Graphe N°02 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.....	78
Graphe N° 03: Niveau académique de l'échantillon	79
Graphe°04 : Critère d'envoi en formation	80
Graphe n°05 : Intérêt suscité par la formation	81
Graphe N° 6 : Objectif attendu de la formation	82
Graphe N°07 : le programme de formation reçue	83
Graphe N°08 : Durée de la formation reçue.....	84
Graphe N°09: Niveau de réalisation des objectifs de la formation.....	85
Graphe N°10: Impact de la formation sur l'ensemble des savoirs et le savoir-faire des employés.....	86
Graphe N°11: Evaluation après la formation	87
Graphe N°12: Suivi de la hiérarchie dans la mise en pratique de la formation reçue	88
Graphe N°13: La volonté des employés à recevoir d'autres formations	89
Graphe N°14: Impact de la formation sur la perception du milieu du travail	90
Graphe N°15: lieu de formation	93
Graphe N° 16: Les conditions de travail	93
Graphe N° 17: Evaluation durant le travail	94
Graphe N° 18 : L'importance de se former durant sa vie professionnelle	95

SOMMAIRE :

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur le management de la formation...	5
Section 1 : Généralités sur la GRH.....	6
Section 2 : Généralités sur la formation.....	11
Section 3 : Le processus de la formation.....	19
Chapitre 02:Le lien entre la formation et la motivation des employés.....	40
Section 1 : Historique et approche théorique de la motivation.....	41
Section 2 : Les stratégies de la motivation.....	49
Section 3 : l'impact de la formation sur la motivation des employés.....	55
Chapitre 03 : le rôle de la formation dans la motivation des employés a « BOMARE COMPANY».....	59
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil de BOMARE COMPANY.....	60
Section 2 : Le fonctionnement du système de formation au sein de BOMARE.....	65
Section 3 : L'analyse des résultats de l'enquête.....	74
Conclusion Générale.....	98

Introduction générale

Introduction Générale

Introduction générale

Le souci de l'entreprise va au-delà de la production (quantifiée), elle a désormais besoin d'améliorer la qualité de ses produits pour concurrencer les autres entreprises sur le marché. C'est pourquoi l'investissement n'est pas seulement sur les moyens techniques de production (machines, procédés) mais aussi sur une main d'œuvre plus qualifiée.

Cette qualification ne peut être obtenue qu'à travers la formation qui occupe, en fait, une place centrale pour relever le défi de la mondialisation, de l'émergence de la société du savoir, du progrès rapide des technologies, de l'évolution des marchés financiers, des nouvelles stratégies commerciales, pratiques de gestion et formes d'organisation du travail performantes et adaptées au contexte en perpétuelle mutation.

Il s'agit, en effet, de préparer et d'adapter, de façon continue les compétences pour faire face à tous ces changements, en mettant en place des capacités d'apprentissage basées sur l'innovation et la capacité d'adaptation rapide aux différentes évolutions.

La formation représente ainsi un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs, capital précieux et principale richesse de l'entreprise.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne l'entreprise BOMARE COMPANY qui a pour mission principale la valorisation optimale dans le domaine de la fabrication de produits électroniques de haute technologie.

Notre étude s'articule autour du développement de l'entreprise et en particulier la formation des ressources humaines. Le thème choisi s'intitule « **Le rôle de la formation dans la motivation des employés** ». Ce thème a été choisi pour les raisons suivantes :

- Le succès des entreprises est fortement lié à leur potentiel humain.
- L'importance de la formation et sa nécessité pour les entreprises.
- Connaître l'importance de la formation au sein de BOMARE COMPANY et son impact sur la motivation des ressources humaines.

Notre problématique de travail est la suivante : **La formation des employés au sein**

Introduction Générale

d'une entreprise a-t-elle un effet sur leur motivation?

Cette problématique principale, nous a amené à introduire **les questions secondaires** suivantes:

- Quel est l'importance d'identification des besoins et d'évaluation dans le processus de la formation ?
- La politique de formation de BOMARE COMPANY contribue-t-elle à la motivation de ses employés ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basé sur les hypothèses suivantes :

- L'absence d'un système d'identification des besoins réels en formation et d'évaluation provoque des insuffisances dans le système de formation.
- La politique de formation au sein de BOMARE COMPANY est un facteur de changement des RH, elle a par conséquent un impact positif sur la motivation de son personnel.

Pour répondre à notre problématique, nous nous sommes appuyés sur la démarche méthodologique descriptive analytique, comme suit:

- Une recherche documentaire a été la première opération la collecte, l'exploitation et l'analyse des documents tels que les ouvrages, les livres, les travaux universitaires, etc.; par la suite nous avons consulté et exploité des documents propres à l'entreprise BOMARE COMPANY.
- Une étude par entretien : plusieurs entretiens ont été effectués avec le personnel et le charge de formation de BOMARE COMPANY sur des questions liées à la formation au sein de cette dernière.
- Une étude par questionnaire : en effet, une enquête sur le terrain a été plus qu'indispensable, nous avons confectionné un questionnaire destiné à un échantillon de personnel de la Direction D'unité de BOMARE COMPANY qui ont eu une formation.

Afin d'atteindre notre objectif, nous avons élaboré un plan qui s'articule autour de trois chapitres comme suit :

Le premier chapitre traitera l'approche conceptuelle sur le management de la formation ainsi que les différentes étapes du processus de formation.

Introduction Générale

Le second chapitre, nous donne le lien entre la formation et la motivation des employés.

Enfin, le dernier chapitre est consacré à la formation et ses procédures de gestion au sein de l'entreprise BOMARE COMPANY ainsi qu'à la présentation, l'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête menée au niveau de la Direction D'unité à Birtouta.

En conclusion avons tenté, à la lumière des résultats de l'enquête que nous avons cités plus haut, de formuler humblement quelques suggestions qui pourraient éventuellement être utilisées comme éléments pouvant être enrichis par d'autres travaux.

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur le management de la formation

La formation constitue un atout stratégique pour les organisations et pour la gestion des ressources humaines. Celle-ci est devenue une alternative pour tous les salariés désireux d'acquérir un savoir être et un savoir faire appropriés de même qu'une bonne attitude et un bon esprit d'équipe.

Ce chapitre est structuré en trois sections. Dans la première nous commençons par un aperçu sur la gestion des ressources humaines, ses objectifs et ses différentes missions. Ensuite on procédera dans la deuxième section à une brève rétrospective sur l'historique de la fonction au sein des différentes organisations, Ensuite nous examinerons les enjeux, objectifs et types et de cette dernière. Enfin, dans la troisième section, nous essayerons de souligner le processus et place stratégique qu'occupe la formation dans la gestion des ressources humaine.

SECTION 1 : Généralités sur la GRH

Si on veut donner une définition de la gestion des ressources humaines, on peut dire que c'est un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour objectif d'optimiser, de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la productivité d'une organisation.

1.1 Définition de la G.R.H

Qu'est ce que la gestion des RH ? S'agit-il de la gestion du personnel ? L'appellation « Ressources Humaines » fait référence aux potentiels que présente le personnel et à la volonté de l'entreprise de l'utiliser au mieux.

Pour de nombreux auteurs la fonction personnelle ne constitue pas un système conceptuel organisé.

En effet, la gestion du personnel offre un ensemble disparate ou chaque auteur donne sa propre définition de la fonction personnelle. Ceci provient de la difficulté d'identifier le champ de ce qui relève de cette fonction qui varie d'une organisation à une autre.

MARCEL COTE définit la gestion du personnel comme suit : « *la fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre des objectifs de son organisation et ceux de ses*

collaborateurs d'une manière efficace »¹.

Pour THOMAS. G. SPATES la gestion de personnel c'est : « *un ensemble de mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qui puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour le groupe et par la donné à l'entreprise dont ils font partie la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux.* »².

Toutefois, on peut affirmer que la fonction personnelle est l'ensemble des opérations exercées par les services de la gestion de personnel relatives à l'administration et à la gestion du personnel.

A l'évidence, la gestion des ressources humaines naît avec la nécessité pour les organisations d'obtenir la meilleure adéquation possible à la fois sur le plan quantitatif (réduction des situations de déséquilibres des effectifs) que sur le plan qualitatif (recherche des compétences, motivation styles de gestion.) entre leurs besoins et leurs ressources humaines.

1.2 Objectifs la G.R.H

D'après ALAIN MEIGNANT l'objectif essentiel de la G. R. H est de disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performances et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible.

La fonction ressources humaines est donc constituée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'intégration efficace des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise. Finalement, la G. R. H. a pour objet d'utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines pour des activités d'ordre opérationnel, de conception, de coordination ou encore, de mobilisation.

- **Choisir, conserver et qualifier les hommes dont l'organisation a besoin**

Le premier objectif d'une gestion des ressources humaines, c'est de trouver les hommes qui conviennent pour remplir les missions et accomplir les activités de l'organisation.

- Prévoir les besoins en effectifs et en compétences à moyen ou long terme ; définir les

¹ SEKIOU, (Lakhdar) : *La gestion du personnel*, édition Organisation, Paris, 1986, p. 11

² Idem, p. 11.

rôles et les tâches de chacun ;

- Faire entrer de nouveaux salariés dans l'organisation ;
- Évaluer l'activité professionnelle et les résultats obtenus ; rémunérer en conséquence ;
- Former les hommes ;
- Agir sur la mobilité interne ; engager les promotions, les mutations et les reclassements qui s'avèrent utiles ; procéder aux licenciements nécessaires.

- **Aider à un travail collectif efficace et créateur**

Gérer les hommes, c'est aussi faire que les emplois individuels s'intègrent dans une organisation collective efficace.

Car il faut aider chacun dans l'accomplissement de ses rôles et de ses objectifs professionnels, en veillant à une bonne qualité des contenus et des conditions de travail, en donnant les moyens d'action nécessaires et en favorisant les possibilités d'engagement opérationnel.

- **Faire une place aux enjeux et au développement personnel de chacun**

La gestion des ressources humaines doit être orientée vers les hommes et pas seulement vers les résultats organisationnels. Elle doit gagner son efficacité par la justice, en respectant chaque personne dans son autonomie relative et sa liberté de choix. Les salariés qui constituent l'organisation doivent pouvoir se développer en même temps qu'ils répondent aux objectifs opérationnels.

1.3 Les missions de la G.R.H

➤ **La gestion prévisionnelle**

La gestion prévisionnelle du personnel, n'est pas un facteur récent. Ces premiers développements datent de la fin des années 60. A cette époque, les directions de personnel des grandes entreprises et des principales administrations s'efforçaient de promouvoir un outil de connaissance des ressources disponibles et de leur projection dans l'avenir afin de mieux maîtriser les risques de dérives des volumes d'emplois et des équilibres budgétaires.

La gestion prévisionnelle appelée aussi la planification des effectifs est définie comme suit : *« 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. »¹.

➤ **Le recrutement**

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* »².

De cette définition, on peut dire que le recrutement est l'ensemble des actions qui permettent d'assurer la meilleure adéquation entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste

➤ **La rémunération**

La rémunération globale est composée :

- D'une part, des paiements qui ont un rapport direct avec le travail accompli, il s'agit de la rémunération directe. Cette dernière comprend « *les paiements en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultant d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement* »³.
- D'autre part, des avantages sociaux, qui sont attribués à un individu en fonction de sa participation à une organisation ou bien à une société, il s'agit de la rémunération indirecte, cette dernière peut être définie comme « *une rémunération qui s'ajoute au salaire direct sous diverses formes d'indemnité et d'autres services que les organisations ou l'Etat accorde aux individus* »⁴. On peut citer à titre d'exemple : voiture de fonction, téléphone portable, inscription à un club,...etc.

➤ **La gestion des carrières**

La gestion des carrières peut être définie comme étant : « *un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de*

¹ SEKIOU, (Lakhdar) et autres : « *Gestion des ressources humaines* », Editions Debock Université, Bruxelles, 2^{ème} édition, 2001, p. 70.

² Idem., p. 70

³ Idem., p. 157

⁴ Idem., p. 194.

développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences »¹.

On peut dire donc que la gestion des carrières inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

➤ **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 »².

De cette définition, on peut dire que l'évaluation de la performance permet d'évaluer la performance d'un salarié afin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés qui occupent des postes équivalents.

Cette évaluation permet par la suite au service des ressources humaines de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunération,...).

➤ **La formation :**

La formation c'est l'action de l'amélioration de la compétence d'une personne en savoir, savoir-faire et savoir être.

Une personne formée est apte à accomplir une tâche, la perfectionner ou la maintenir. L'entreprise doit investir dans la formation des employés pour rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance et de maintenir son avantage compétitif. La formation sera l'objet de la deuxième section.

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

¹ Idem., p. 367

² Idem, p. 304.

Section2 : Généralités sur la formation

La RH de chaque organisation est très importante, pour cela il faut prendre soin d'elle afin de bien s'adapter aux changements et passer d'une stratégie à une autre. Dans cet objectif, on s'intéresse à la formation qui joue un très grand rôle dans la motivation des ressources humaines.

2.1 L'historique et définition de la formation

2.1.1 L'historique de la formation

- **La période des corporations jusqu'au début du XX^e siècle**

Il faut remonter à cette période pour découvrir que la formation reçue par les ouvriers de l'époque était limitée à une forme d'apprentissage « sur le tas ».

Cette façon d'acquérir des connaissances était la forme la plus répandue et elle a persisté jusqu'au milieu du XX^e siècle, elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une évolution des compétences des ressources humaines car dans cette période le patron disait que son personnel « devrait apprendre par lui-même et vite, sinon... ».

Vers 1845, ils ont commencé à créer dans les institutions d'enseignement des sections spécifiques de commerce et d'industrie qui portaient le nom « d'annexe » dont le but était de dispenser une formation liée aux domaines du droit commercial et industriel.

- **Du début du XX^e siècle jusqu'à la fin des années 1950**

C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité. Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation, et aux pays européens. Toutefois jusqu'à la fin des années 1950, un individu pouvait envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avant son entrée définitive sur le marché du travail.

- **Les Années 1960**

L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960, a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations. Cette accélération a changé l'état des rapports de forces, car elle a conduit à un dépassement des compétences des travailleurs.

Les années 1960, représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés, car la formation était considérée dans ces années comme la seule façon de faire face aux changements technologiques.

- **Les années 1970 à Aujourd'hui**

Les années 1970, ont servi à consolider la nécessité de la formation dans la plupart des organisations.

Aujourd'hui, on peut affirmer que la qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu décroît à ton rythme alarmant d'année pour toutes les professions exercées.

Il y a nécessité, plus que jamais, de recourir à des programmes de formation afin de suivre l'évolution technologique.

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 nationales	Information systématique, quelque fois notion de partenariat, accords locaux.

Source : VINCENT, (Charles) : *La formation relais de la stratégie d'entreprise*, édition, ORGANISATION, Paris, 1990, p. 19.

2.1.2 Définition du concept formation

Pour mieux appréhender le concept de la formation nous retenons quelques définitions parmi les plus courantes.

« *La formation est une véritable éducation permanente, et un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise.*

La formation s'agit de préparer en permanence les hommes aux exigences de demain, sans ignorer pour autant leur besoins spécifiques et pour ce faire, de développer une réelle gestion prévisionnelle »¹.

Si nous nous arrêtons sur ce terme de formation, nous nous apercevons rapidement qu'il renvoie à plusieurs acceptions. Ainsi, selon les personnes, acteurs ou institutions, la formation est :

- L'acquisition de connaissances techniques ou professionnelles ;
- L'appropriation d'aptitudes manuelles ou intellectuelles ;
- L'adaptation aux changements techniques, sociaux et à l'organisation du travail
- Un changement ou l'accompagnement d'un changement ;
- Un moyen d'évolution professionnelle et personnelle ;
- Un instrument de développement économique de l'entreprise et des organisations;

⁽¹⁾ PERETTI, (Jean-Marie) : *Gestion des ressources humaines*, édition VUIBERT ENTREPRISE, Paris, 1987, p. 195.

- Une obligation nationale ;
- Un outil de développement et de progrès de la société dans ses différentes dimensions ;
- Un ensemble de savoirs au service de la pratique.

Mais c'est aussi :

- Une démarche contextualité et inscrite dans une logique opérationnelle et stratégique ;
- Une démarche pédagogique instrumentée à partir d'une situation professionnelle, actuelle, voulue ou souhaitée
- Un investissement personnel d'un individu, acteur « apprenant » qui cherchera à utiliser ou non ses nouveaux acquis ;
- Une transformation de la personne.

La formation peut donc être tout cela à la fois ou, en fonction de l'interlocuteur et de la situation, un seul de ces éléments en particulier.

Ainsi, « *la formation est une dimension de l'activité humaine, liée au changement, elle caractérise des phénomènes évolutifs et apparaît à notre époque comme une exigence* »¹.

Dans cette optique, la formation s'inscrit dans un système à plusieurs éléments et à plusieurs niveaux qu'elle va chercher à mettre en synergie. Il s'agit bien en effet de combiner et d'intégrer le savoir – au sens général du terme – à la stratégie, individuelle ou collective, des acteurs dans une situation éducative particulière. Cette dernière étant elle-même inscrite dans une organisation ou institution participant du système socio-économique.

Dans ce sens, la formation est tout à la fois un produit, une situation, un processus ou une institution:

- La formation est un produit en tant que résultat d'un travail d'appropriation avec un niveau de qualification atteint ou revendiqué ;
- La formation comme situation en tant que mise en relation de différents acteurs dans un cadre pédagogique donné ;
- La formation comme processus en tant que démarche d'apprentissage et de changement pour les individus ou les organisations ;
- La formation est aussi une institution comme un système organisé ayant une réalité

¹ ARDOUIN, (Thierry) : *L'ingénierie de formation pour l'entreprise*, édition DUNOD, Paris, 2003, p. 10.

sociale intégrée à la société.

2.2 Enjeux, objectifs et l'importance de la formation

2.2.1 Enjeux de la formation

La formation est un processus qui procure trois enjeux pour chaque organisation

2.2.1.1 Du point de vue stratégique¹

Les caractéristiques culturelles, les valeurs, les mythes, les règles vécues en commun par les membres d'une organisation, leur permettent de s'adapter à son environnement et favoriser son intégration en interne. Pour cela, il est de l'intérêt de l'entreprise que le salarié soit imprégné de sa culture par le biais de la formation.

La formation est un instrument d'aide au développement. Elle n'a de sens que si elle est étroitement intégrée à la stratégie mise en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité. Cependant, elle constitue un investissement au service de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise intègre la formation dans les grandes orientations stratégiques, tant pour acquérir une culture d'entreprise que pour faciliter la réalisation des projets d'investissement.

2.2.1.2 Du point de vue social ²

La formation a d'abord une finalité humaine de transmission et de développement d'une personnalité qui se forme

La formation est perçue aussi comme un signe de stabilité, de sécurité et comme une promesse de promotion, ce qui fait d'elle l'outil par excellence de la gestion des itinéraires d'emplois et de gestion de carrière.

À ce propos, l'intégration d'une gestion individuelle prévisionnelle affinera la profitabilité de la formation, ceci pour la préparation des esprits à des éventuels changements, de poste ou de promotion, afin de maîtriser au mieux le facteur temps, surtout pour les cadres performants dont le processus d'acquisition de leur services tendent à être lents et exige une prospection très fine des propositions.

¹ RENAUD, (Sanitsaulieu) : *l'effet de formation sur l'entreprise*, édition ND, 1994, paris, p. 409.

² CRISTAL, (Valier) : *Encyclopédie de gestion*, éd Economica, Paris, 1997, P.1502.

2.2.1.3 Du point de vue du processus de gestion

Les trois grands processus de la gestion, à savoir la finalisation, l'organisation et l'animation semblent influencés par la formation continue des effectifs.

Pour le premier processus, de finalisation, l'atteinte des orientations générales de l'organisation n'est réalisée qu'avec une performance acquise des participants. ELIE COHEN dit que « *mieux on est formé, plus on est performant* ». ¹

2.2.2 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 catégories²:

2.2.2.1 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.

2.2.2.2 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, ...).

¹ ÉLIE, (Cohen) : *Encyclopédie de la gestion*, édition ND, paris, 1997, p.1576.

² SOYER, (Jaques) : *fonction formation*, édition organisation, Paris, 1999, pp. 31 – 32.

2.2.3 Importance de la formation et sa place dans la GRH des entreprises

Du moment où le marché du travail connaît une réelle pénurie de main d'œuvre qualifiée dans les métiers de production, la formation en entreprise devient Delors primordiale dans l'intérêt d'intégrer les individus sans formation préalable dans l'activité de l'entreprise.

La formation est à la base de la plupart des améliorations de performance :

- ✓ elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail ;
- ✓ elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs ;
- ✓ elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipements plus sophistiqués, de changements dans les modes de production: c'est en effet l'amélioration de l'intégration du progrès technique ;
- ✓ elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupé, les aide à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général Delors elle fera en sorte qu'ils soient plus compétents, plus sûrs du travail qu'ils fournissent et par conséquent plus motivés et plus productifs ;
- ✓ elle sert les objectifs des directions, lorsque celle-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désire renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs ;
- ✓ enfin, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les points clés du processus de gestion des ressources humaines qui se prêtent à une interrogation sur les besoins de formation.

2.3 Les types de formation¹

Il existe cinq types de formation :

2.3.1 Formation adaptation

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels. Développement du chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité... Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements, des savoir-faire ou des savoirs être plus efficaces.

¹BOULESNANE, (Asma) et autres : *Impact de la formation sur la motivation du personnel dans le domaine de l'électroménager, étude de cas* ; ESSALEM Electronics, mémoire de licence en sciences commerciales (option ; Management), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2012, p26-27.

La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.

2.3.2 Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité

Dans ce cas, il existe des modifications dans le travail. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

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

2.3.3 Formation outil intellectuel de base (culture générale)

Il s'agit d'une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation «mobilité». Nous pourrions également l'appeler formation «pré professionnelle». Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

2.3.4 Formation culture d'entreprise

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société. Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

2.3.5 Formation mobilisation sur un projet d'entreprise

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, etc.

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencer la réussite du projet.

Dans cette deuxième section nous avons abordé des généralités sur la notion de la formation avec ses objectifs et importance dans les entreprises.

Section3 : Le processus managérial de la formation

La formation est un processus qui se compose de plusieurs pratiques, ces pratiques aident à atteindre les objectifs dans les meilleures conditions possibles.

Dans cette section on va définir la politique de la formation, ainsi que les objectifs de cette dernière, ensuite l'identification et analyse des besoins, et dernièrement l'élaboration du plan de formation.

3.1 La politique de formation

La politique de formation définit le rôle des acteurs et les conditions de réussite pour atteindre les objectifs de la formation et donc s'impose non pas par elle-même mais par sa contribution à atteindre l'efficacité de l'organisation.

3.1.1 Définition de la politique de formation

La politique de la formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Elle ne s'écrit pas chaque année; sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année.

Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée.

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,

*par extension, de gestion des compétences. »*¹

Ces orientations portent notamment sur six points :

. **Pourquoi** : Quels sont les objectifs à atteindre en référence explicite aux objectifs globaux de l'entreprise, et à la politique sociale de gestion des ressources humaines ?

Ces objectifs seront donnés d'entrée pour l'élaboration du plan de formation.

. **Quoi** : Quelles sont les priorités en termes d'objectifs ou de populations, sur quoi décide-t-on de mettre particulièrement l'accent au cours de la période à venir ?

. **Qui** : Qui est les clients de la formation ? Comment favoriser le chaînage des acteurs contribuant à la réussite d'une politique de formation ?

. **Comment et où** : Quelle sont les procédures permettant de traduire des objectifs généraux en action précises.

Il s'agit de définir le niveau de centralisation ou de décentralisation dans les actes clés du management de la formation : élaboration des plans, réalisation et suivi des actions, achats de prestations externes, suivi de gestion.

. **Combien** : concerne les choix d'allocations de ressources.

La politique de formation doit exprimer, après arbitrages lors de la fixation de budgets, par le montant des dépenses consenties.

3.1.2 Les buts visés par la politique de formation²

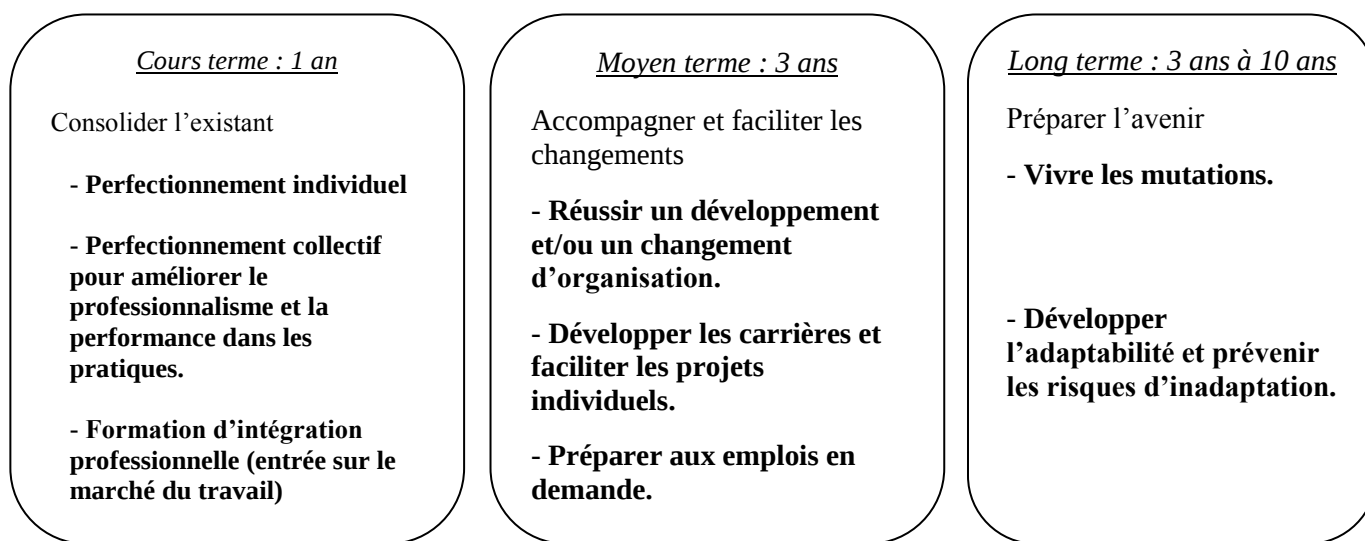
Une politique de formation continue doit répondre à trois finalités :

1. Consolider l'existant,
2. Accompagner et faciliter les changements,
3. Préparer l'avenir.

Ces trois finalités renvoient à trois échéances.

¹ MEIGNANT, (Alain) : *manager la formation*, éditions liaison, Paris, 2003, p. 55.

⁽²⁾ SOYER, (Jacques) : *fonction formation*, édition organisation, Paris, 1999, p. 49.

Figure N° 01 : Les buts visés par la politique de formation

Source : SOYER, (Jacques) : *fonction formation*, édition organisation, Paris, 1999, p. 49.

3.1.2.1 Objectifs à court terme : consolider l'existant

La consolidation de l'existant est à court terme, dans le cadre de l'année. On y trouvera les actions de perfectionnement qui s'apparentent d'ailleurs davantage au maintien des compétences qu'au développement.

- **Le perfectionnement individuel**

Il s'agit, bien souvent, de stages courts, centrés sur un apprentissage particulier fortement lié au travail actuel. On va trouver ces formations de perfectionnement soit dans le cas d'un changement limité d'un emploi (par exemple, un changement d'outil, comme dans le cas d'un logiciel de traitement de texte), soit lorsque apparaît une faiblesse d'un travailleur dans l'exercice de son emploi. Il s'agit donc de progression sur un aspect de compétence et qui va s'exprimer comme un besoin de perfectionnement.

- **Le perfectionnement collectif visant à améliorer les performances**

Le perfectionnement peut aussi être envisagé pour un ensemble homogène de travailleurs.

Ça peut être un groupe de travailleurs dans un même domaine d'activité parce qu'un événement extérieur en a provoqué le besoin. Par exemple, un nouveau logiciel de dessin plus

performant remplace progressivement celui déjà utilisé dans un champ de spécialité.

La formation aura ici un rôle très lié à la recherche d'un meilleur résultat mesurable: rapidité, précision des détails, ...etc.

- **Les formations d'intégration professionnelle**

Elles correspondent à tout ce que l'on désigne habituellement sous le nom de « stages d'accueil ». Elles jouent un rôle important pour permettre à tout nouveau travailleur de comprendre l'organisation ou le milieu dans lequel il est appelé à évoluer, à développer une culture commune, à créer des réseaux relationnels, etc.

3.1.2.2 Objectifs à moyen terme : accompagner et faciliter les changements

Les objectifs de formation que nous avons évoqués jusqu'ici se situent dans le court terme : se perfectionner dans son emploi actuel, individuellement ou collectivement. Si les emplois ont progressé doucement en laissant le temps aux travailleurs le temps de s'adapter progressivement, ce type de formation pourra être suffisant. Mais comme aujourd'hui les modifications requises par la technologie, l'organisation du travail, les stratégies des organisations ont un impact majeur sur les emplois, il est probable qu'il faudra accompagner et faciliter ces changements par une formation adaptée. C'est là que prend tout le sens de la formation.

- **Accompagner un développement et/ou un changement d'organisation**

La modernisation est à l'ordre du jour. L'enjeu est" clair: répondre aux exigences croissantes des clientèles est la clé du succès pour assurer la survie. Cette situation touche directement les organisations et les travailleurs.

Dans ce contexte, le plan de formation doit nécessairement comporter une partie liée à la formation sur de nouveaux équipements ou de nouvelles technologies. Investir dans la technologie ne peut se concevoir sans prendre en compte les problèmes de compétence des travailleurs qui seront affectés.

De plus, les entreprises ont développés de nouvelles formes d'organisation du travail. La polyvalence s'est développée pour accroître la créativité mais aussi la flexibilité des organisations.

- **Développer les carrières et faciliter les projets individuels**

Les entreprises dites qualifiantes se soucient de l'évolution de carrière et du maintien de leurs employés. Chacune des étapes de la carrière des individus exige une préparation afin de permettre à la personne d'acquérir les nouvelles exigences de son nouveau poste.

Parmi ces étapes, nous distinguons :

- L'intégration des nouveaux employés ;
- La promotion horizontale ;
- La promotion verticale ;
- La mobilité interne ;
- La mobilité externe.

- **Évolution des emplois**

Comment faire en sorte que les compétences se maintiennent et suivent l'évolution des emplois, métiers et professions? Il y a celles des emplois actuels qui évoluent mais il y a aussi l'émergence des nouveaux emplois entre autres liés à l'informatisation ou à l'internationalisation. Une importante analyse de l'évolution des emplois du secteur permet d'anticiper ces changements.

La formation peut, bien sûr, jouer un rôle important dans la préparation à ces métiers si, elle s'appuie sur une analyse sérieuse de l'évolution de ces métiers et professions. Elle sera un résultat direct de la qualité des efforts de gestion prévisionnelle des compétences.

3.1.2.3 Objectifs à long terme: préparer l'avenir

Dans tous les cas précédemment mentionnés, il est possible de définir un objectif relativement précis et de mobiliser les ressources de formation pour l'atteindre. La difficulté rencontrée pour prévoir à long terme est le degré de précision souhaité. Une seule chose est certaine, c'est le changement. Mais lequel ?

Les efforts doivent donc viser à dégager quelques tendances lourdes, qui indépendamment des fluctuations conjoncturelles, ont une forte probabilité d'occurrence. Il s'agit donc d'un rôle de "vigie" qui permettra de préparer l'adaptabilité des travailleurs à des situations nouvelles. Par exemple, la mondialisation de l'économie, les exigences accrues des clients, les nouvelles technologies de l'information et le rayonnement et la diffusion à

l'international.

3.2 Manager la formation

La formation, dans l'entreprise, n'est pas une fin en soi ; son rôle est de contribuer à la réussite de projets. Elle a été « arraisonnée », c'est-à-dire prise en main par les managers qui l'ont mise sous contrôle et qui, en lui donnant une finalité économique, lui ont conféré une légitimité nouvelle. Les responsables de formation tirent leur légitimité de la délégation qu'ils ont reçue des dirigeants de l'entreprise. La technicité et le professionnalisme qui les caractérisent leur permettent d'intégrer les paramètres pertinents pour une décision de qualité. Mais la décision finale ne leur appartient pas, elle reste du ressort des dirigeants de l'entreprise.

Dans le fonctionnement des organisations, les processus de validation sont essentiels : faire valider un travail technique par un niveau politique, s'assurer que les responsables de l'entreprise retrouvent leurs orientations en matière de formation dans les actions et le plan qui leur sont proposés.

Le responsable formation doit également pouvoir démontrer à sa direction générale en quoi les décisions de formation sont pertinentes, les conditions de réussite réunies, les résultats atteints et les moyens à disposition optimisés. Cette répartition des rôles pose la question de l'existence d'une toile de fond fédératrice entre les membres de la direction générale, le directeur des ressources humaines et le responsable de formation, constituée par une connaissance des organisations stratégiques et des objectifs opérationnels et par une culture managériale partagée.

En tout état de cause, une gestion n'est jamais informelle, elle ne se façonne pas à l'initiative de chacun, elle ne se développe pas à l'insu des dirigeants. Elle s'incarne par un corps de doctrine partagé par les responsables de l'organisation et se traduit par une politique.

3.2.1 Les démarches qualités appliquées à la formation¹

3.2.1.1 Contrôle, évaluation, assurance qualité

Le rapprochement de la qualité et de la formation postule la complémentarité entre l'ingénierie de formation et les démarches qualité. L'une ou l'autre, en effet, reposent sur une

¹ WEISS, (Dimitri) : *Les ressources humaines*, éditions d'organisation, Paris, 2003, pp. 444 – 446.

idée de processus, c'est-à-dire un ensemble actif de fonctions organisé dans le temps. On peut donc parler de démarches qualité appliquées à la formation. La recherche d'une approche plus qualitative pour repérer les effets de la formation a fait émerger l'idée d'utiliser les démarches qualité dans le champ de la formation. Les points de rencontre entre la formation et la qualité ne manquent pas :

- Une entreprise de formation souhaite se référer à des normes explicites de qualité, voire être certifiée ;
- Une entreprise souhaite mettre les activités de son service interne de formation sous contrôle qualité.

Mettre en place une démarche qualité dans le champ de la formation permet de maîtriser le processus dans l'ensemble de ses étapes, d'en vérifier la conformité au moment où des actions correctives sont encore possibles. Construire un dispositif d'assurance qualité est plus efficace que l'évaluation. L'évaluation est une opération qui consiste en l'explication, l'analyse des causes qui ont fait que le résultat a été atteint ou non. Elle intervient pour permettre de corriger certaines dérives. Contrôler le processus signifie maximaliser les chances d'obtenir l'effet souhaité que l'on avait à mesurer.

L'assurance qualité est fondée sur deux idées complémentaires : l'anticipation, c'est-à-dire l'analyse des facteurs potentiels de non qualité et la mise sous surveillance de ces facteurs ; les normes, qui se constituent à la fois par référence aux besoins des clients et par comparaison avec les produits concurrents. Elle vise à vérifier que toutes les décisions conduisant à la production des compétences seront prises.

3.2.1.2 La formation comme processus de qualité

Les démarches qualités appliquées à la formation permettent :

- de considérer la formation comme un sous ensemble au sein du système de l'entreprise ;
- d'identifier l'ensemble des acteurs qui sont engagés dans ce système et qui y apportent une contribution directe ou indirecte ;
- ce faisant, de ne plus considérer la formation comme relevant du seul champ de la relation entre un formateur et un formé.

Elles permettent d'aller plus loin dans ce domaine en mettant en œuvre « un mode d'analyse des rôles joués par chacun en termes de clients et de fournisseurs qui aboutissent à

légitimer l'ensemble des acteurs dans leurs rôles ».

Le processus de formation est considéré comme un processus de qualité qui facilite le passage d'une logique de l'offre à une logique de la demande ; la logique de l'offre consiste à proposer des stages qui s'appliquent à des publics et à des situations particulières à l'intérieur des entreprises, à prendre en compte leur demande spécifique.

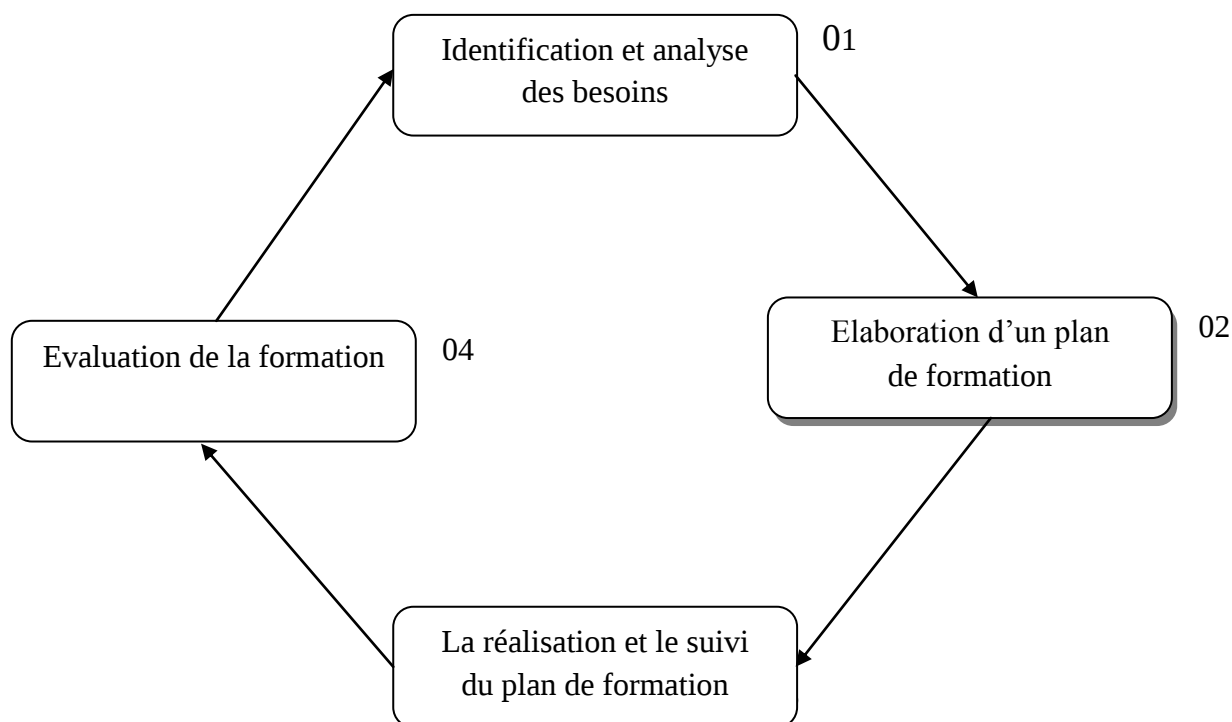
Le passage d'une logique de l'offre à une logique de la demande apporte également un autre éclairage sur l'évaluation de la formation puisque toute situation d'entreprise est spécifique, toute action de formation l'est également. On ne peut donc connaître le résultat de la formation, sa pertinence, son efficacité à priori.

Dés lors, le besoin se fait jour de voir se développer des approches nouvelles de l'évaluation de la formation qui se focalisent sur l'efficacité des processus de production de la formation, donc au sens strict, leur qualité.

L'ensemble de ces démarches permet de maîtriser la formation. La place de la formation est ainsi reconsidérée, elle apporte une contribution dans la poursuite des stratégies d'entreprise. La mise en œuvre de pratiques de formation optimisées suppose un lien avec les objectifs prioritaires de l'entreprise, l'anticipation des évolutions possibles, la prise en compte des demandes, une analyse des besoins, ...etc.

3.3 Le processus managérial de la formation

La démarche d'une action de formation comporte quatre phases essentielles.

Figure N° 02 : Les étapes à suivre lors de la réalisation d'une action de formation

Source : Élaborer par nous même à partir de ce que nous avons cité si dessus.

3.3.1 Identification et analyse des besoins

3.3.1.1 Identification des besoins de formation¹

« Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des « manques » à combler par le moyen de la formation. »

Le besoin de formation, il n'existe pas « tout fait », mais il est en réalité induit par des facteurs émanant de six (6) sources distinctes, dont il constitue la synthèse orienté vers l'action :

A. L'environnement externe de l'entreprise : il s'agit :

- les exigences des clients sur l'obligation de compétences du personnel;
- les stratégies des concurrents qu'il faudra que les spécialistes du marketing sachent contrer ;
- les nouvelles techniques ou les nouveaux composants apparaissant sur le marché ;

¹ MEIGNANT, (Alain), op. cit, pp. 132 – 137.

- les contraintes et opportunités politiques ou réglementaires.

B. L'environnement interne

Cet environnement est fait du personnel, des groupes sociaux et de leurs stratégies propres, des organisations et des techniques en place,..., ces hommes se trouvent, dans l'entreprise, placés dans un environnement dont ils doivent apprécier les forces et les faiblesses, les contraintes et les opportunités.

Dans cet environnement interne, une place particulière est à accorder au niveau réel du personnel, ce dernier sera à comparer aux exigences qui découleront de la stratégie de l'entreprise et qui va rendre possible ou non l'adaptation de l'entreprise à son environnement externe.

C. Les projets traduisant la stratégie de l'entreprise

Vont porter sur :

- Le lancement de nouveaux produits ou la conquête de nouveaux marchés ;
- La mise en œuvre de nouvelles techniques ;
- La mise en place d'une nouvelle organisation ;
- La recherche de gains de productivité... etc.

D. La politique sociale de l'entreprise

La politique sociale induit des besoins de formation d'une manière plus mécanique, liée à la structure démographique de la population de l'entreprise et à sa structure de qualification. La pertinence d'une politique sociale s'apprécie par sa capacité à aider l'entreprise à s'adapter à ses environnements externes et internes.

E. L'expression des attentes des individus

Quand les salariés expriment leur besoin de se former dans des domaines bien précis, et demandent des formations leur permettant le passage au statut supérieur, ces demandes reflètent les attentes des individus.

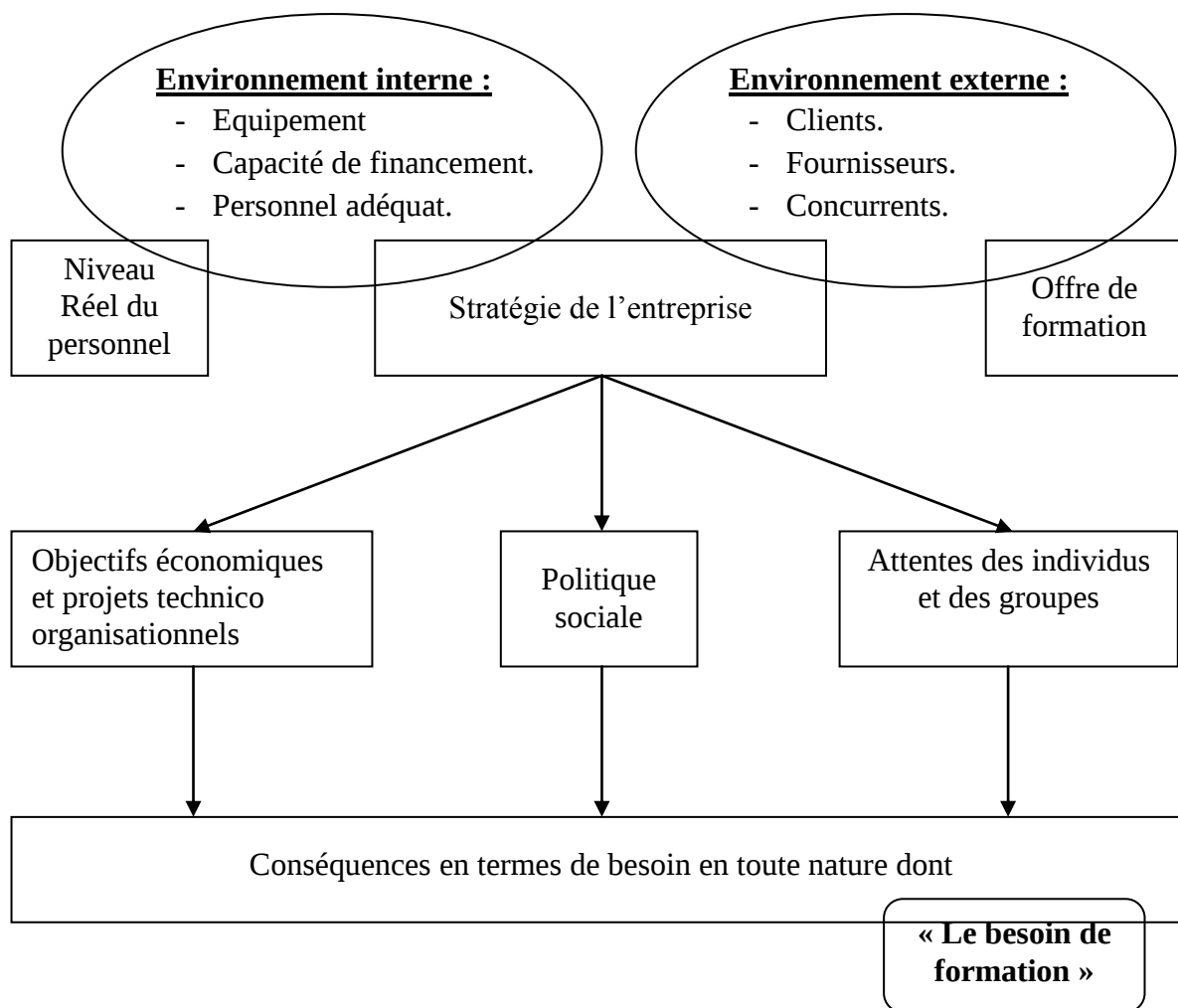
F. L'offre de formation

La formation est un marché sur lequel plusieurs milliers d'organismes proposent leurs produits et adoptent des stratégies de marketing. L'offre donne une forme au besoin, et

quelquefois se substitue à son expression.

Les besoins de formation sont donc induits, par ces différents facteurs inducteurs, cela peut se représenter dans le schéma suivant :

Figure N° 03 : Les facteurs inducteurs des besoins de formation



Source : MEIGNANT, (Alain), op.cit, p .137.

En synthèse à cet élément, nous retenons que la définition de besoin de formation n'est pas une simple opération mais plutôt le point de départ d'un processus complexe qu'il faut définir précisément et d'une manière judicieuse.

La définition des besoins s'avère indispensable et déterminante, elle permet aux acteurs de l'entreprise, à travers un état des lieux (diagnostic) interne et externe, de mesurer l'impact de la formation à rechercher, combler et développer par l'entreprise, ensuite traduire ce besoin en objectif quantitatif et qualitatif précis, clair et pointu même ; il s'agit du noyau dur du

processus d'ingénierie de la formation déclenché par l'entreprise.

3.3.1.2 Les types de besoins de formation

Les besoins de formation peuvent être personnels, collectif et individuels

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

B. Les besoins individuels : il s'agit d'un besoin né de problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu, mais dans le cadre du poste occupé actuellement ou à terme dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation.

C. Les besoins collectifs : il correspond aux problèmes ou objectifs concernant les groupes ; tous les membres d'un postes donné, tous les membres d'une unité donnée.

3.3.1.3 Analyse des besoins

L'analyse de besoins est un processus d'élaboration d'objectifs de formation, processus par lequel le responsable de formation recueille auprès des différents acteurs les objectifs à atteindre par la formation et la définition des compétences à développer.

Une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre (4) caractéristiques principales :

- A. permettre de prendre en compte, parmi les facteurs inducteurs, ceux qui sont pertinents
- B. permettre une implication des acteurs concernés ;
- C. être adaptée à son objet et au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre.
- D. être efficient, c'est-à-dire permettre le meilleur résultat possible au moindre coût.

Alain MEIGNANT, donne une fiche résumée sur dix étapes clés de l'analyse des besoins de formation⁽¹⁾:

1. Faire un premier repérage des points clés de la situation (documentation, quelques entretiens). S'assurer que la formation est bien un élément important du traitement du problème à résoudre. Sinon, chercher une autre solution ;

⁽¹⁾ MEIGNANT, (Alain), op. cit, p. 186.

2. Si la formation est un élément de solution, identifier les acteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision ou d'influence (les clients). Si l'action a un enjeu fort, créer un groupe de pilotage dans lequel ces acteurs seront impliqués ou représentés.
3. Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse : documents existants ou à produire, référentiels de compétences, personne à rencontrer.
4. Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 1.
5. Compléter l'information auprès des acteurs clés : objectifs à atteindre, actions déjà engagées (pas seulement en formation), points de vue sur les besoins, population concernée, critères et échéances de réussite, action d'accompagnement nécessaires, contraintes du terrain.
6. Exploitation des informations existantes sur les personnes (notamment si un positionnement a été fait à partir d'un référentiel de compétences) ; formulation d'hypothèses sur les besoins à valider et choix de la méthode d'analyse appropriée.
7. Obtenir des acteurs clés la validation de la démarche ; informer les personnes concernées des buts et des modalités.
8. Appliquer la démarche.
9. Synthétiser les résultats en reformulant les objectifs et en proposant une traduction dans un -projet pédagogique et des actions d'accompagnement.
10. Faire valider ce projet par les acteurs clés.

3.3.2 La traduction des besoins de formation en objectifs de formation

C'est la phase la plus sensible dans une action de formation car elle conditionne l'efficacité des résultats attendus de la formation (évaluables dans un temps précis). Définir les objectifs pédagogiques (savoir, savoir-faire et savoir être) et de formation (capable de...).

Tous les besoins communs individuels ou collectifs, sont traduits en actions de formation en s'assurant de la compatibilité avec les moyens de l'entreprise.

Les ajustements ou équilibrages nécessaires seront entrepris lors de l'arrêt final des actions du plan de formation est souhaitable que les objectifs soient définis en termes opératoire, donc évaluables, et en termes comportementaux par poste de travail, en précisant les délais dans lesquels ils doivent être atteints.

3.3.3 L'élaboration d'un plan de formation

Le plan de formation est considéré comme un outil de management des ressources humaines. L'élaboration du plan de formation est une phase de décision, d'arbitrage, de mise en priorités. Elle consiste à choisir le dispositif adapté au problème de compétences identifiées. Elle suppose une formalisation des objectifs à atteindre, des modalités pédagogiques, du rôle des acteurs. Elle suppose également de prendre en compte des contraintes de délais, de calendrier, de coût.... Elle peut nécessiter la rédaction d'un cahier des charges permettant le choix éventuel des opérateurs par appel d'offres.

3.3.3.1 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. »¹

D'après cette définition, on peut dire que le plan de formation devrait être l'aboutissement d'un processus managérial visant à établir la meilleure synthèse possible de ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs organisationnels en termes de compétences.

3.3.3.2 La budgétisation du plan de formation

Les coûts de formation sont évalués en tenant compte:

- Des coûts pédagogiques ;
- Des coûts des participants aux actions de formation ;
- Des coûts de fonctionnement courant.

Le budget formation répond, en principe, au canevas arrêté par chaque entreprise. Il fait ressortir la structure suivante:

- Les coûts de conception de la formation ;
- Les coûts de réalisation ;
- Les coûts des participants
- Les coûts de fonctionnement de la structure formation ;
- Les coûts d'investissements de la structure formation.

¹ MEIGNANT, (Alain), op. cit, p. 191.

3.3.3.3 Le cahier des charges du dispositif de formation : un outil clé¹

Le cahier des charges est l'outil par excellence de l'action de formation. Il doit être élaboré lors d'un achat de formation. Il répond à certaines caractéristiques ; c'est, en effet, un document :

- De clarification : le cahier des charges permet d'explicitier la demande, de formuler, de synthétiser et de résumer une situation et une problématique qu'une action de formation peut aider à résoudre ; c'est l'exposé des motifs ;
- De contractualisation : la formation est une relation clients/ fournisseurs, le cahier des charges permet de clarifier les objectifs communs et les contributions spécifiques des acteurs concernés par le dispositif de formation. Il convient ici de parler de système clients, car les clients sont nombreux : la direction générale, les hiérarchiques, les responsables de formation, les participants....c'est-à-dire un ensemble d'acteurs qui interviennent dans la réussite de la formation;
- De compromis : le cahier des charges ne doit pas imposer des normes trop strictes à tous les acteurs. C'est un document qui est le produit d'un double compromis : compromis entre ce qui est souhaité et ce qui est possible; compromis entre les points de vue des différents acteurs;
- D'évaluation : pour évaluer les résultats et les effets d'une action de formation, il faut un document de référence. Le cahier des charges permet cette évaluation, c'est-à-dire ce travail de comparaison entre ce qu'il était prévu de faire avec ce qui a été fait.

Le cahier des charges du dispositif de formation doit contenir les réponses à six (6) catégories de questions, qui sont :

- a) Quel est le contexte et quels sont les objectifs généraux ? Pourquoi doit-on mettre en place l'action de formation ? Quels sont les problèmes à résoudre et les améliorations souhaitées ?
- b) Quelle est la population concernée ? Il s'agit de préciser les effectifs, les qualifications, le niveau de formation...
- c) Quels sont les objectifs de formation ? Quelles connaissances et quelles compétences doivent être acquises ? Quels comportements observables, les formés devront-ils manifester pour vérifier qu'ils ont acquis la capacité concernée ?

⁽¹⁾ WEISS, (Dimitri), op. cit, p. 445.

- d) Quel est le dispositif de formation envisagé ? Comment la formation doit- elle être planifiée ? Quelle est l'approche pédagogique souhaitée ?
- e) Quelles seront les modalités de gestion de la formation ? Quels seront les contraintes de temps, de planning, les moyens pédagogiques et les équipements nécessaires, le budget prévisionnel...
- f) Comment les rôles et les responsabilités seront-ils répartis ? Qui assurera le pilotage interne du projet ? Quels seront les rôles du prestataire, de la hiérarchie et des formateurs avant, pendant et après la formation des stagiaires ?

Donc la réalisation d'un cahier des charges permet de définir la contribution attendue de la formation, de vérifier la pertinence des besoins en formation et de la demande des opérationnels, et constitue un outil de travail pour préparer la réalisation concrète de l'action.

3.3.4 Le suivi de la formation

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

Le responsable du suivi est souvent le manager direct du formé ou le directeur ressources humaines pour les formations visant une évolution avec changement d'unité. Le responsable du suivi veille à ce que les acteurs mettent en place un système d'information qui procure aux formés et aux autres acteurs concernés la possibilité de suivre sur le terrain les effets de leur manière de faire.

Plusieurs paramètres sont à suivre : les budgets, les effectifs de groupes formés, le nombre d'heures... etc.

Le responsable formation rencontre trimestriellement chaque directeur afin de faire le point sur l'avancement du plan de formation de sa direction.

En effet, le suivi de l'action formation concerne la mise en poste des travailleurs formés utilisant les nouvelles compétences, l'évaluation de la qualification, et un bilan général de l'action.

¹ SOYER, (Jacques), op. cit, p. 246.

3.3.5 L'évaluation de la formation

L'évaluation joue un rôle primordial dans le processus de formation puisqu'elle permet de tracer le bilan des plus values apportées par la formation et de déceler les insuffisances et les effets imprévus de la formation.

Cette évaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour savoir s'il y a des écarts significatifs entre ce qui a été prévu et ce qui a été obtenu. La connaissance de ces écarts permettra de juger la valeur d'un programme de formation en relation avec les objectifs préétablis.

Chaque auteur a proposé des types d'évaluation de la formation, dans ce qui suit nous allons voir l'évaluation selon CHRISTOPHE et selon SOYER.

3.3.5.1 L'évaluation de la formation selon CHRISTOPHE

Dans son livre CHRISTOPHE propose trois manières d'évaluation de la formation¹ :

- **L'évaluation sommative**

L'évaluation sommative prend généralement place avant ou à l'issue d'une séquence de formation et permet de vérifier si l'apprenant a acquis l'ensemble des connaissances théoriques, méthodologiques ou pratiques, visées par la formation. Elle prend donc la forme d'un bilan assez général et, dans le cas de tests de fin d'action, peut conduire à une certification. Une simple note, si elle prétend repérer un niveau assez général d'acquisition, relève de l'évaluation sommative intervient donc en bilan, au terme d'un processus d'apprentissage ou de formation. Elle vise souvent à prendre une décision d'orientation ou de sélection en fonction des acquis.

- **L'évaluation formative**

Elle est beaucoup plus étroitement liée au processus de formation. Son objectif est de guider et d'orienter l'apprenant dans sa démarche de formation.

L'évaluation formative intervient dans le cours d'un apprentissage et permet de situer la progression de l'apprenant par rapport à un objectif donné. Dans le cas d'une évaluation formative, l'objectif est d'obtenir une double rétroaction sur l'apprenant pour lui indiquer les étapes qu'il a franchies et les difficultés qu'il rencontre, et sur le formateur pour lui indiquer

¹ CHRISTOPHE (Parmentier) : *l'ingénierie de la formation*, édition d'organisation, paris, 2008, p.209.

comment se déroule son action et quels sont les obstacles auxquels il se heurte.

- **L'évaluation normative**

Elle permet aussi de situer les apprenants les uns par rapport aux autres.

Dans ce processus on distingue souvent l'évaluation normative et l'évaluation « critériée ».

- ✓ Une évaluation est dite normative quand elle compare la performance d'un apprenant aux performances des autres apprenants.
- ✓ Une évaluation est dite « critériée » quand on ne compare pas l'apprenant aux autres, mais qu'on détermine, par la référence à des critères, si l'apprenant est en mesure de passer aux apprentissages ultérieurs après avoir atteint ses objectifs.

3.3.5.2 L'évaluation selon SOYER JACQUES¹

SOYER propose trois autres grands types d'évaluation

1. **Le pseudo de l'évaluation**

Il existe deux types d'évaluation ; l'évaluation de l'action de formation « à chaud » en fin de stage, et l'évaluation « à froid » de l'action de formation :

- **L'évaluation de l'action « à chaud » en fin de stage**

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction, les questions peuvent également porter sur le comportement de l'animateur. Elles peuvent aussi porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tels que : les outils pédagogiques.

- **L'évaluation « à froid » de l'action**

Cette évaluation est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation. Les mêmes questions de l'évaluation « à chaud » peuvent être posées, et en plus on peut obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation.

2. **L'évaluation par objectifs**

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

¹ JACQUES (Soyer): *fonction formation*, 3eme édition d'organisation, paris, p.250

- L'évaluation des objectifs pédagogiques

Cette évaluation est placée sous la responsabilité du formateur qui peut la réaliser avec différents moyens ; questionnaires du contenu pour contrôler les acquis, tests-resettes pour déterminer l'évaluation des savoirs ; exercices pratiques pour les savoir-faire.

L'évaluation par objectifs pédagogiques permet de mesurer la qualité des choix pédagogiques : approche, attitude, techniques et outils.

- L'évaluation des objectifs de formation

Elle est placée sous la responsabilité du manager. La formation n'est pas le seul élément en cause, il s'agit en fait de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs, les formateur, les managers, voire même les formés.

- L'évaluation des objectifs finals

Elle est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action. Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement.

3.3.5.3 Les règles à suivre pour une évaluation de la formation

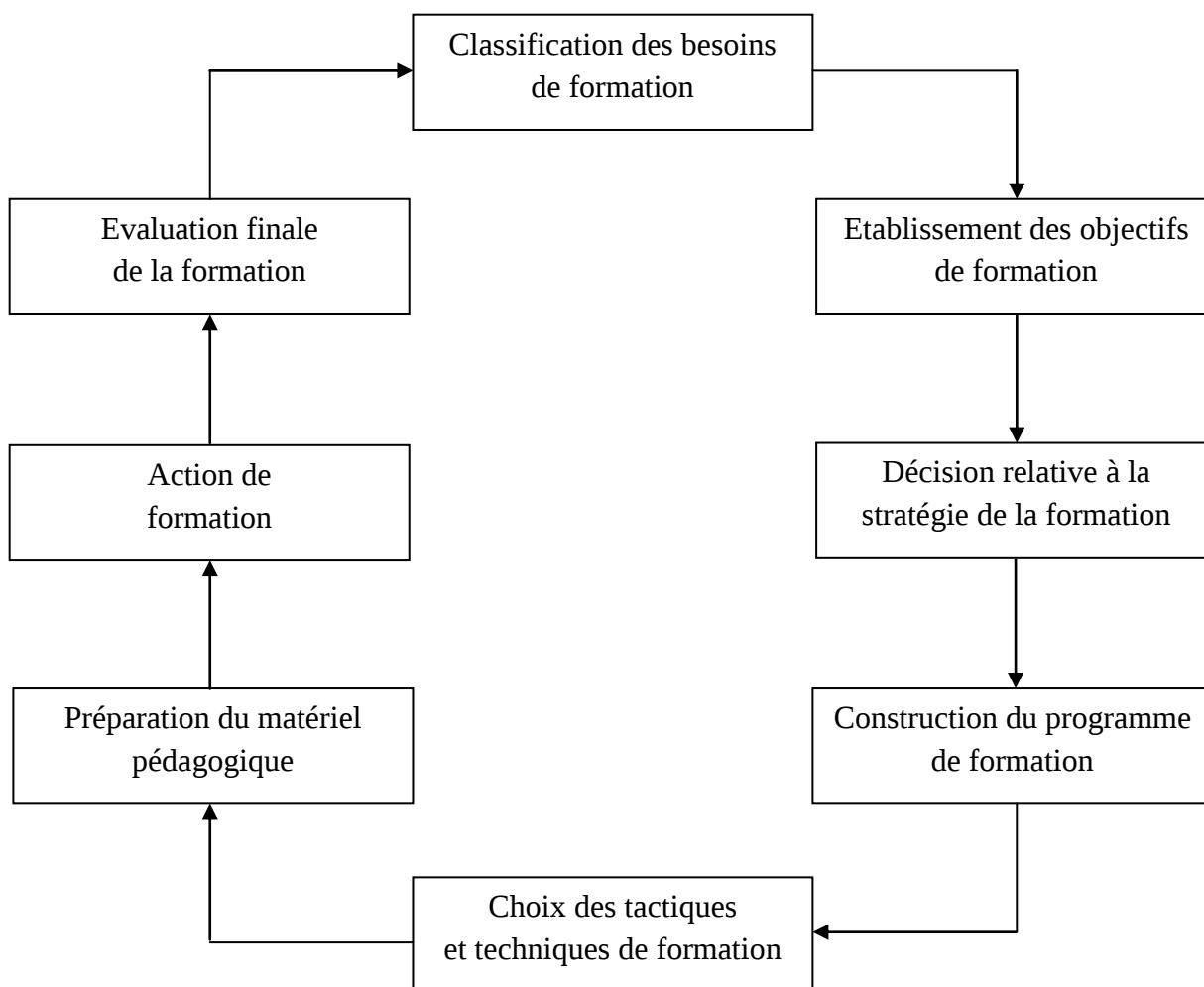
Pour une évaluation efficace, il est recommandé de suivre les sept règles suivantes :

1. Evaluer c'est comparé des résultats à un référentiel définissant avant la formation ce qui était souhaité (objectifs) ;
2. Trouver les indicateurs pertinents pour évaluer, à partir des critères de performance définis par le référentiel ;
3. Un bon système d'évaluation s'apprécie par sa capacité à être accepté positivement par les acteurs concernés par l'évaluation ;
4. S'assurer que la formation est bien le seul élément explicatif du résultat observé ;
5. Ne pas vouloir tout évaluer, certaines actions, notamment de développement personnel, n'est pas évaluable par rapport à un référentiel préétabli. Réserver les opérations d'évaluation aux actions de formation à fort enjeu pour l'entreprise ;
6. Diffuser les résultats aux clients de la formation. Il faut se poser avant toute action la question de la diffusion des résultats et de l'utilisation que l'on veut en faire est un excellent test de l'utilité réelle de l'évaluation ;

7. L'intérêt essentiel de l'évaluation n'est pas toujours dans le résultat lui-même, mais dans ce qui permet de l'expliquer et cela permet de progresser dans un esprit de développement de la qualité.

Casse pierre, résume le processus de formation depuis la classification des besoins de formation jusqu'à l'évaluation, dans le schéma suivant :

Figure N° 04 : Le cycle de formation.



Source : CASSE, (Pierre) : *la formation performante*, office des publications universitaires, Alger, 1894, p. 205.

Dans la présente section, nous avons essayé de présenter le processus managérial de la formation.

En synthèse à ce premier chapitre relatif à la définition et la mise en valeur du concept de formation dans le processus managérial de l'entreprise moderne nous permet de souligner avec beaucoup d'intérêt qu'il s'agit du moteur même de la transformation des ressources

humaines.

La formation dans le sens managérial constitue de plus en plus un moyen d'écoute des changements de l'environnement, de dynamique de l'activité de l'entreprise ; de développement même des compétences des hommes.

Les compétences constituent aujourd'hui pour le projet de l'entreprise un des leviers les plus déterminants de la conduite du changement. La dynamique du changement est étroitement liée à la capacité de l'entreprise à former et reformer son personnel en permanence.

Ce chapitre nous a permis ainsi de mettre en relief les mécanismes régissant le processus de l'action de la formation au sein de l'entreprise moderne, le parcours à suivre pour assurer le passage de la gestion de la formation au management de la formation ainsi que la place qu'occupe la formation dans La GRH des entreprises.

Il faut noter aujourd'hui que le management de la formation est désormais la préoccupation stratégique du top management de l'entreprise du 21^{ème} siècle ; car l'entreprise de demain doit investir d'avantage dans la culture de la compétence et du professionnalisme.

Chapitre 02 : Le lien entre la formation et la motivation des employés

L'un des rôles du manager consiste à faire accomplir des tâches par ses subordonnés ne pouvant à lui tout seul assurer le succès de son entreprise. Il doit confier certaines fonctions et déléguer certaines responsabilités à d'autres individus afin de réaliser ses objectifs dans les délais requis et la qualité exigée.

Le défi réside dans le fait de convaincre les autres à contribuer par leurs efforts à la bonne réalisation des objectifs visés. Et les subordonnés ne peuvent contribuer valablement à l'atteinte de ces objectifs que s'ils se sentent partie prenante et qu'ils se sentent motivés.

La plupart des dirigeants se posent presque tous les jours cette question : comment motiver ses employés pour qu'ils travaillent plus et mieux ? Et la plupart sont persuadés que la clé des meilleurs résultats et d'une productivité maximale réside dans la motivation.

Toutefois, la gestion se heurte au défi de mettre en œuvre des programmes et des facteurs de motivation qui poussent les employés à toujours améliorer les résultats de leur travail. Ce qui signifie que tous les responsables d'entreprises doivent savoir ce qui pousse -ce qui motive- les gens à travailler plus et mieux pour ensuite intégrer ce système global de facteurs d'encouragement et d'émulation pour une plus grande efficacité et une plus grande efficience.

Dans le cadre de ce second chapitre on essaiera de faire ressortir l'impact de la formation dans le processus motivationnel en considérant cette dernière comme un véritable outil d'aide à la motivation du personnel. On exposera dans un premier lieu l'historique de la motivation ainsi que les différentes théories traitant la notion de motivation, par la suite on fera la distinction entre motivation interne et motivation externe.

SECTION 1 : Historique et approche théorique de la motivation

Avec l'évolution de l'environnement et du mode de travail, Les entreprises ont pris conscience de l'importance de la motivation et de ses approches théoriques dans les années 1930. Cette notion est aujourd'hui au cœur des politiques ressources humaines.

1.1 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 collectifs¹.

1.2 Les principales théories de la motivation

Il est utile de faire le point, sur les modèles de motivation au travail, actuellement disponibles, mais aussi de résumer le résultat des recherches qu’ils ont suscité. Afin de dégager ce qu’on peut en retenir par opposition à ce qui n’a pas résisté à l’expérimentation. Des relations étroites devraient exister entre modèles de motivation et pratiques de terrain. Ce sont précisément les modèles théoriques qui permettent de connaître quels cheminements complexes expliquent l’efficacité des différentes stratégies.

Etre motivé, c’est essentiellement, avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l’atteindre, persévérer dans cet effort jusqu’à ce que le but soit atteint. Les degrés de la motivation dépendent de la variation de ces trois aspects et de leurs interactions avec tous les autres déterminants de la performance : aptitudes, personnalité, savoirs et compétences.

1.2.1 Les théories du besoin

1.2.1.1 La théorie de Maslow

Abraham Maslow, développe le premier modèle théorique qui sera appliqué plus tard et abondamment.

Il propose une théorie de hiérarchie des besoins à partir d’observations cliniques (Maslow 1943). Cette théorie apporte une réponse à la question qu’est ce qui motive ? Quels sont les facteurs de la motivation ? La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (force interne).

¹ Groupe TERENCE (encyclopédie des ressources humaines) : tome 1 « de la fonction personnel à la fonction ressources humaines », éd. d’organisation, 1993, p. 16

Des lors que l'individu a la volonté, par conséquent il est motivé. Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante.

➤ **Les besoins physiologiques**

Les besoins physiologiques sont des besoins de survie liés à la nature humaine comme respirer, se nourrir, dormir, se loger. A priori ces besoins sont satisfaits pour la majorité d'entre nous, toutefois nous ne portons pas sur ces besoins la même appréciation. Cette différence d'appréciation peut engendrer une situation qui sera jugée non satisfaisante pour la personne et à son tour le besoin à satisfaire fera naître une motivation pour la personne.

Aujourd'hui, les besoins physiologiques recouvrent des besoins liés aux points suivants :

- La nourriture - le mode de restauration, la sécurité et la sûreté des aliments, les risques de pénurie ...
- Le logement - lieu, surface, agencement, environnement, sécurité du logement...
- Les vêtements
- Les vacances
- Le mode de vie dans son ensemble - équilibre général du mode de vie.

➤ **Les besoins de sécurité**

Les besoins de sécurité proviennent de l'aspiration de chacun nous à être protégé physiquement et moralement. Ce sont des besoins complexes dans la mesure où ils recouvrent une part objective - notre sécurité et celle de notre famille - et une part subjective liée à nos craintes, nos peurs et nos anticipations qu'elles soient rationnelles ou non.

Les besoins de sécurité évoluent avec les époques et l'environnement systémique de la société. Aujourd'hui les besoins de sécurité sont principalement liés aux thèmes suivants :

- La sécurité de l'emploi ;
- La sécurité des revenus et des ressources ;
- La sécurité physique -violence, délinquance, agressions ... ;
- La sécurité morale et psychologique ;
- La sécurité et la stabilité familiale ;
- La santé.

➤ **Les besoins d'estime**

Les besoins d'estime sont le besoin de considération, de réputation et de reconnaissance, de gloire ... de ce qu'on est par les autres ou par un groupe d'appartenance. La mesure de l'estime peut aussi être liée aux gratifications accordées à la personne. C'est aussi le besoin de respect de soi-même et de confiance en soi.

➤ **Les besoins d'appartenance**

Les besoins d'appartenance sont les besoins d'amour et de relation des personnes. Ce sont les besoins d'appartenance à un groupe qu'il soit social, relationnel ou statutaire. Le premier groupe d'appartenance d'une personne est la famille.

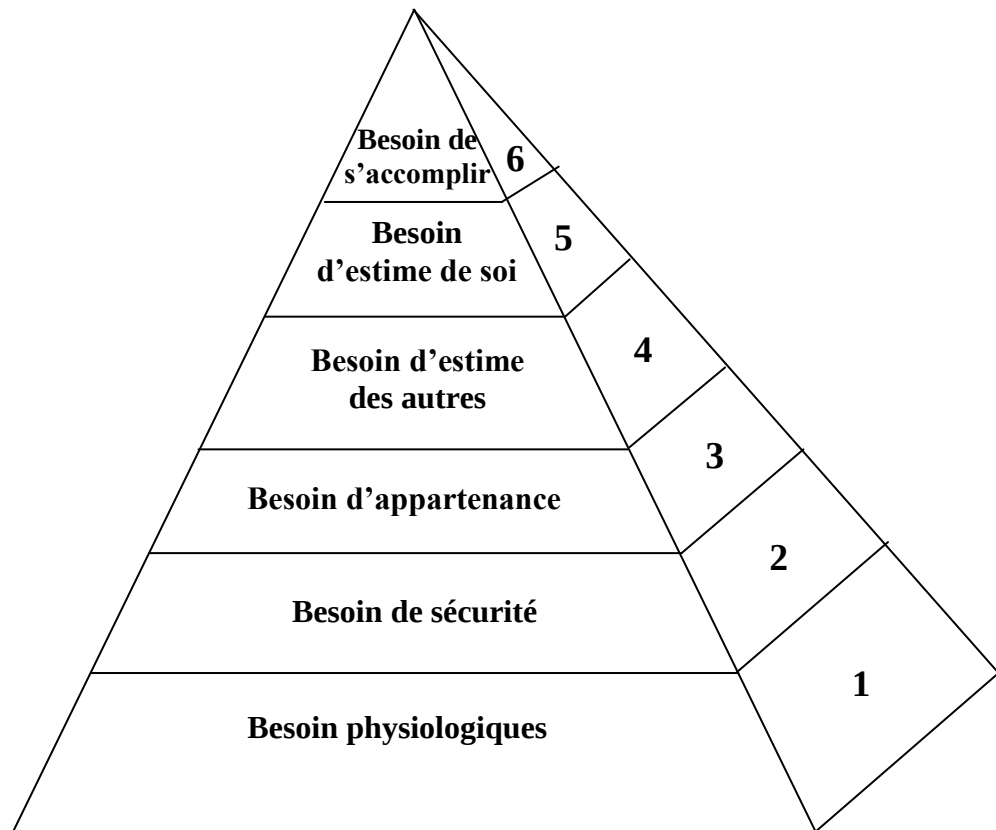
➤ **Les besoins sociaux**

Ce sont les besoins d'intégration à un groupe.

Chaque personne peut appartenir à plusieurs groupes identifiés.

➤ **Les besoins d'auto accomplissement**

Le besoin d'auto accomplissement est le besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie. Ce besoin peut prendre des formes différentes selon les individus. Pour certains ce sera le besoin d'étudier, d'en apprendre toujours plus, de développer ses compétences et ses connaissances personnelles; pour d'autres ce sera le besoin de créer, d'inventer, de faire; pour d'autres ce sera la création d'une vie intérieure... C'est aussi le sentiment qu'à une personne de faire quelque chose de sa vie et de donner un sens à son passage sur terre.

Figure n° 05 : La pyramide de MASLOW

Source : BOULESNANE, (Asma) et autres: op. cit, p. 48

1.2.1.2 Le modèle bi factoriel des satisfactions de HERZBERG¹

Herzberg distingue deux types de besoins, ceux propres à tous les êtres vivants et ceux spécifiques à l'espèce humaine. Il postule que seul ces derniers sont « motivateurs » alors que les autres sont qualifiés de besoins d'hygiène susceptible de réduire l'insatisfaction. En outre, le salaire et la politique du personnel font partie de ces derniers. Herzberg a fait une analyse thématique à partir d'entretien. Il a recueilli bons et mauvais souvenirs concernant la vie au travail d'individus. Ceci lui a permis d'opposer les sources de motivation à ce qu'il définit comme simples remèdes à l'insatisfaction, d'où le nom de modèle bi factoriel.

Les « motivateurs » sont liés au contenu des tâches, alors que les remèdes à l'insatisfaction. Les facteurs d'hygiène, se rassemblent sous le nom de « contexte » du travail c'est-à-dire les accomplissements, la reconnaissance, le travail, la responsabilité, la promotion, la possibilité de développement. En pratique, on devrait pouvoir stimuler la motivation en accroissant le contenu significatif de la tâche et en modifiant la nature même du travail. L'échange travail / récompenses externes permettrait de réduire l'insatisfaction mais n'aurait

¹BOULESNANE, (Asma) et autres: op. cit, p. 49

pas de fonction motivante.

Les facteurs d'hygiène eux n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction à l'individu, au mieux ils susciteraient de l'indifférence, voir même de l'insatisfaction.

Ces facteurs poussent l'individu à agir sans véritable motivation ce sont donc la relation avec le supérieur, la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, la relation avec les collègues et les subordonnés, la rémunération.

Herzberg observe que les facteurs de motivation se rapportent essentiellement au contenu du travail, ils permettent de susciter des sentiments de développement personnel.

Concernant les facteurs d'hygiène ils se rapportent au contexte du travail et dans quelles circonstances l'individu les accomplit Herzberg conclura, que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction, ou au pire des cas de l'indifférence. A l'inverse les facteurs d'hygiène peuvent générer de l'insatisfaction. A partir de cette conclusion Herzberg distingue deux catégories de besoins :

- **Besoins physiologiques** : facteurs d'hygiène
- **Besoins psychologiques** : facteurs de motivation

Pour motiver un employeur dans son travail, les facteurs de motivation doivent être incorporés dans son poste afin de l'enrichir.

1.2.1.3 Le modèle des besoins manifestes de MURRAY ¹

Ce modèle fonde lui aussi la motivation sur l'existence de besoins. Il est dû à Murray et a été développé par Atkinson et McClelland. Dans cette théorie les moteurs de la motivation se concentrent sur un petit nombre de besoins considérés comme acquis et pas innés. En outre, elle admet la possibilité qu'un individu puisse être simultanément animé par plusieurs besoins et qu'il existerait une sorte de « profil des besoins » susceptible d'évoluer au fil des expériences.

Murray a distingué 20 besoins. Atkinson et McClelland ont considéré que seulement 4 d'entre eux étaient réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels.

- Besoin de réussir
- Besoin d'affiliation
- Besoin d'autonomie
- Besoin de pouvoir

¹ BOULESNANE, (Asma) et autres: op. cit, p. 50

- **Le besoin de réussir**

Le besoin de réussir, implique chez ceux qui en sont animés, un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'informations sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne

- **Le besoin d'affiliation**

Le besoin d'affiliation, qui implique un fort désir d'être accepté par un groupe.

- **Le besoin d'autonomie**

Le besoin d'autonomie, implique le désir de travailler en conservant une certaine maîtrise de son rythme sans être gêné par des règles trop contraignantes.

- **Le besoin de Pouvoir**

Le besoin de pouvoir, concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur.

Aussi séduisante que soit cette analyse, peu de recherches ont tenté de la valider sur le terrain. Ce modèle comme les précédents laisse encore de nombreuses interrogations en suspend. Il est très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces.

1.2.1.4 La typologie de RONEN ¹

Ronen préfère parler de valeurs du travail plutôt que de besoin. Il a tenté d'établir une liste exhaustive des aspects de l'environnement du travail susceptibles d'être valorisés par l'individu, pour ensuite en dégager de manière statistique les dimensions significatives. Son étude menée dans différents pays, aboutie à un modèle avec deux axes factoriels, qui comportent d'une part les valeurs de travail à orientation individuelle et collective, et d'autre part les valeurs de travail à orientation matérielle et non-matérielle. Quatre quadrants ainsi définis permettent de regrouper les combinaisons de valeurs suivantes : matérialiste - individualiste, matérialiste - collectiviste, non matérialiste - collectiviste, non matérialiste - individualiste.

Le fait que les résultats des études de Ronen se reproduisent, à quelques nuances près,

¹ BOULESNANE, (Asma) et autres: op. cit, p. 50

pour tous les échantillons étudiés, malgré leur appartenance à des pays et à des cultures différentes, est un argument fort pour conclure qu'il est possible de faire une description exhaustive des besoins que le travail peut satisfaire. En pratique, le regroupement autour de quatre quadrants, représente un schéma utile pour situer les valeurs individuelles et décrire les valeurs collectives.

1.3 Synthèse des quatre grandes théories

Les théories dites « du besoin » ont toutes une base commune : L'idée qu'il existe une force interne, qui pousse chacun d'entre nous à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent. La motivation serait alors un ensemble d'activités déployées pour obtenir la satisfaction de nos besoins. Cette conception s'appliquerait aussi bien aux comportements les plus élémentaires qu'aux conduites de l'homme au travail. Sous cet angle, connaître les besoins des membres de son personnel, c'est savoir comment les motiver.

Le modèle théorique, de Maslow, ne donne aucune définition précise de ce qu'est la motivation ni de ce qui la différencie de la volonté. Trois groupes théoriques ont proposé des réponses aux interrogations relevées par ce modèle.

Un premier groupe de modèles définit tout travail professionnel comme un échange entre les résultats obtenus par l'individu et les « récompenses » que lui donne l'organisation. Le système ne marche que si l'échange correspond aux besoins que l'individu cherche à satisfaire.

Un second groupe de théories, développées indépendamment les unes des autres, met l'accent sur certains besoins qui représenteraient des sources spécifiques de motivation au travail. Murray, Herzberg se focalisent sur le « contenu » motivant du travail, par opposition à l'échange travail / récompense. Ils ouvrent la voie à Déci, qui poussera les analyses de ce qu'on appelle la motivation « interne » par opposition à la motivation « externe ».

Le troisième groupe, basé sur les recherches de psychologues définit des styles de leadership adaptés aux caractéristiques des organisations et aux situations spécifiques du travail.

Au cours de cette section nous avons essayé de voir l'historique de motivation et les quatre grandes théories de la motivation.

SECTION 2 : les stratégies de la motivation

Nous allons consacrer cette section pour exposer les différentes stratégies motivationnelles, mais avant cela nous avons jugé utile de commencer la section d'abord par donner la définition et l'évolution de la motivation.

2.1 Définition & évolution de la motivation

2.1.1 Définition de TAYLOR

TAYLOR disait dans un nouveau principe psychologique ; « *l'ouvrier doit connaître rapidement son rendement et le salaire qu'il gagnera, sinon les primes n'ont aucun caractère stimulant. Il doit avoir la possibilité de mesurer ce qu'il a fait, si l'on veut qu'il travaille au mieux de sa capacité* »¹.

TAYLOR dans son approche scientifique du travail entre 1856 et 1915, nous indique que l'homme n'est attiré au travail que par le facteur gain de l'argent qui constitue sa seule motivation ; le salaire constitue alors un moyen psychologique ou une contre partie permettant l'équilibre interne de chaque individu.

Motivation = STIMULATION FINANCIERE

2.1.2 Définition d'Elton MAYO

ELTON MAYO et d'autres comme F. HERZBERG, GREGOR ont été à l'origine de l'école dite « des relations humaines ». Ces derniers cherchent à agir sur les motivations de chaque individu afin qu'il soit meilleur producteur, et selon leur théorie, l'homme a besoin de communiquer avec son groupe, se sentir exister, important dans l'organisation.

THOMAS PETER et ROBERT WATERMAN dans leur livre « prix d'excellence », ont conclu après une série d'expérience que c'est l'attention portée du personnel et non les conditions de travail proprement dites qui a le plus d'impact sur le rendement du travailleur.

2.1.3 Définition d'ISHIKAWA :

Bien après, au cours de l'évolution de l'être humain et de son environnement, apparaît au JAPON, les cercles de qualités par le biais d'ISHIKAWA qui les définissaient comme suit :

« *Le cercle de qualité est un petit groupe qui gère volontairement la qualité dans un*

¹ Une enquête menée sous la direction de MAYO « L'expérience de GENERAL ELECTRIC ».

atelier. Ce petit groupe effectue le contrôle de sa qualité et les améliorations diverses de son atelier en s'instruisant, en se stimulant mutuellement de façon permanente et en élevant la formation de tous les membres de l'atelier. Le respect de la valeur humaine de chacun, conduit à rendre l'atelier plus motivant et donne un sens au travail ».

Comme il est dit, ce n'est qu'en considérant l'homme à sa juste valeur, qu'on fait surgir en lui, par le biais de la participation et du respect, une source de motivation permettant d'accomplir le travail avec amour et plaisir.

La gestion à la japonaise basée sur la motivation collective, est symbole de réussite du fait qu'elle soit fondée sur la confiance, la loyauté envers l'entreprise, mais également sur l'intérêt porté au travail lui-même pendant la majeure partie du temps.

2.1.4 Définition de LAKHDAR SEKIOU

LAKHDAR SEKIOU définit la motivation comme suit :

« la motivation se définit comme une force qui pousse l 'individu à satisfaire ses besoins, ses désirs, ses pulsions, et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension, et donc à rétablir un équilibre »¹.

Il est incontestable que nous ne cherchons pas tous les mêmes satisfactions dans la vie. Chacun de nous recherche les satisfactions qu'il apprécie le plus et ces préférences étant subjectives, il en résulte une grande variété de motivations individuelles.

De nombreux gestionnaires agissent selon un model qu'ils ont eux-mêmes, défini et attendent ainsi de leurs subordonnés des réactions stéréotypées.

En fait, nous sommes tous motivés, mais pour des besoins divers. Bien plus, un besoin similaire chez deux individus ne peut être comblé par deux objectifs différents ; en précisant en outre, qu'à des moments différents, les objectifs et les besoins du même individu peuvent varier.

En résumé, nous devons tenir que le gestionnaire ne peut réussir dans ses tentatives pour motiver ses employés, que s'il modifie et adapte son système de récompenses/punition et l'environnement pour répondre à leurs besoins :

« L'homme au travail est avant tout une tête, c'est-à-dire une liberté, ou en termes plus concrets, un agent autonome ... qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et des

¹ SEKIOU, (Lakhdar) : « gestion de personnel », éd. D'organisation, 1986.

mouvements de ses partenaires »¹

Un seul principe demeure toutefois important, c'est celui des relations dirigeants/dirigés qui doivent aboutir à un climat d'entente et de respect mutuels. une bonne parole, un beau sourire lancés aux personnes que l'on croisent ne peuvent apporter que du bien, de l'estime, du respect et du dévouement au travail.

Au niveau le plus général on considère tout naturellement comme « motivés » ceux qui sont dynamiques et pleins d'énergie.

2.2 Caractéristiques des individus motivés

Les individus motivés possèdent trois caractéristiques importantes ;

- **Ils sont en mouvement** : c'est-à-dire, ont des projets, de développement, évoluent s'améliorent dans tous les secteurs de la vie (professionnelle, personnel...etc.)
- **Ils sont positifs** : c'est-à-dire, identifient dans leur environnement ce qu'ils peuvent changer ou non et cherchent à voir le bon côté des choses.

Se son alors des « pilotes inspirés » selon l'expression de DANIEL LEONARD BLANC.

Ils sont aussi des stratèges conscients de leurs désirs, des gestionnaires inspirés de leurs rencontres avec leur environnement.

Alors l'homme motivé dans son entreprise va chercher activement toutes les synergies possibles entre l'interne et l'externe ; et pour cela, il s'implique encore plus dans l'action collective de l'organisation de son entreprise car il saura y trouver les opportunités utiles à son propre développement ;

« Alors le devenir de l'homme sera l'avenir de l'entreprise »².

« En changeant ce qu'il connaît du monde, l'homme change le monde qu'il connaît »³

En changeant le monde ou l'espace dans lequel il vit, l'homme se change lui-même.

- **Ils éprouvent du plaisir à travailler** : c'est-à-dire, sont de bonne humeur le matin devant la perspective de leur journée de travail.

¹ Plein Pot, J.J. Deutch : « *Communication interne et management* », éd. Foucher, Paris, 1990, p. 35.

² Groupe TERNENCE (*encyclopédie des ressources humaines*) : tome 02 « *de la fonction personnel à la fonction ressources humaines* » ED organisation 1993, p. 114.

³ Idem., p. 112.

2.3 Les stratégies motivationnelles

La motivation est l'ensemble des causes, conscientes ou inconscientes, qui sont à l'origine du comportement individuel. On distingue la motivation intrinsèque de la motivation extrinsèque.

Avant d'expliquer ce qu'est la motivation intrinsèque et extrinsèque, nous allons voir :

Qu'est-ce que la motivation interne et la motivation externe.

2.3.1 Une question centrale : motivation interne et/ou motivation externe ?

L'effort impliqué par le travail peut soit venir de sources de motivation externe (échanges travail / récompenses) soit venir de sources de motivation interne (nature et signification du travail). Ces deux sources résultent de processus psychologiques nettement différenciés par Déci. Il met en garde sur le fait que le passage d'une motivation interne à une motivation externe aurait des effets négatifs. En pratique, cette analyse conduit à énoncer qu'un système de salaire à l'intéressement ne peut pas toujours être efficacement concilié avec un climat de management participatif. Fisher a montré que les récompenses financières n'affectent pas le rôle des motivations internes seulement si elles sont cohérentes avec les normes de l'organisation et qu'elles sont appliquées à l'ensemble du personnel de façon régulière.

La distinction entre motivation interne et externe n'est cependant pas si nette. Une marque d'estime venant d'un supérieur ou une promotion avec une augmentation de salaire sont deux types très différents de récompenses externes. Le second exemple, qui implique aussi un accroissement de responsabilité, devrait avoir des effets sur les deux catégories de motivation. Au final, les différents modèles développés précédemment se différencient essentiellement par le classement plus ou moins fin des besoins.

2.3.2 La motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque signifie que l'on pratique une activité pour le plaisir et la Satisfaction que l'on en retire. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité.

La curiosité apparaît expérimentalement comme un besoin naturel. La curiosité est un déterminant de la motivation qui ne subit pas de baisse ni d'usure avec la satisfaction. Elle constitue toujours un mouvement psychique d'exploitation, visant à savoir.

L'autodétermination est le besoin de tout sujet de se percevoir comme la cause principale de son comportement, de pouvoir choisir ses comportements.

Tout ce qui est ressenti comme pression, contrainte, contrôle, réduit l'autodétermination et fait baisser la motivation intrinsèque. Les situations de compétition, de temps imposé, de surveillance diminuent la motivation intrinsèque. A l'inverse, les situations dans lesquelles les sujets ont la possibilité de choisir les tâches et/ou leurs conditions d'exécution, et dont ils connaissent les objectifs à long terme, conditionne la motivation intrinsèque.

Le sentiment de compétence est issu du traitement des informations qui font connaître les effets de nos actions. Une action qui réussit, de bons résultats mais aussi des informations régulatrices augmentent le sentiment de compétence.

L'autodétermination et le sentiment de compétence jouent un rôle central dans la motivation intrinsèque.

La conscience des buts organise l'activité du sujet dans quatre dimensions :

- L'attribution de l'attention à la tâche ;
- La mobilisation de l'effort ;
- L'accroissement de la persévérance ;
- La définition des stratégies de travail.

De nombreux travaux expérimentaux montrent que des sujets auxquels on attribue des buts difficiles, pourvu qu'ils soient accessibles, présentent de meilleures performances que ceux à qui on demande de faire de leur mieux ou à qui on ne donne pas de but.

2.3.3 La motivation extrinsèque

La 'motivation extrinsèque dépend de facteurs externes' à l'apprenant, telles que des récompenses. Au contraire, la motivation intrinsèque 'prend sa source dans les désirs de l'apprenant '. Comme le définit.

Si la motivation est une affaire personnelle, il appartient également au chef d'entreprise de la susciter et de l'entretenir chez ces collaborateurs.

Cependant, de l'intéressement aux avantages en nature une bonne rémunération et tous ce qui en découle c'est-à-dire le salaire, les primes sur intéressements, les avantages en nature, la participation salariée, les actions et les plans d'épargne entreprise, il y a également le cadre de vie et les conditions de travail et toute la structure organisationnelle de l'entreprise.

Autrefois réservées aux hauts potentiels, les stratégies de motivation concernant désormais tous les niveaux hiérarchique de l'entreprise, mais les cadres restent encore une cible Privilégiée.

2.3.4 Les effets de la motivation

La motivation lorsqu'elle est éveillée et agissante, intervient de trois façons :

- Elle dynamise l'individu (maintient l'activité persistante en direction du bout correspondant) ;
- Elle facilite l'adaptation ;
- Elle oriente et canalise la conduite.

2.3.4.1 Dynamisation de l'individu

Le phénomène est constatable d'abord par ses aspects négatifs.

Exemple : un individu s'appliquant à une tâche imposée, sans qu'elle lui plaise a un comportement plutôt passif, il se sent mal à l'aise, trouve que la tâche manque d'intérêt et éprouve plus rapidement de la fatigue

Il suffit de se référer à l'expérience personnelle pour savoir que « éprouver une fatigue » n'est pas forcément en relation avec la quantité de dépense physique ou intellectuelle effectivement faite, l'ennui et la lassitude sont ressentis sous forme de fatigue et inversement, lorsqu'il y a forte motivation, la résistance à la fatigue s'élève et l'impression de fatigue correspondant à des phénomènes physiologiques réels, apparaît tardivement.

2.3.4.2 Facilite l'adaptation

Toute adaptation active à une situation exige un certain degré de tension physique et psychique et une relative constance dans la poursuite du but,
Mais une très grande tension (motivation très forte) permet l'organisation de la conduite et lui ôte la flexibilité qui permet d'essayer des moyens différents lorsque les précédents ont échoués dans leur tentative d'atteindre le but.

2.3.4.3 L'organisation et canalisation de la conduite

Quand la motivation est faible, l'individu est facilement diverti de sa tâche par des sollicitations extérieures et étrangères ; le comportement se fractionne en divers actes dissociés, non orientés vers le but sans rapport avec la tâche.

Quand la motivation est forte au contraire, il y a concentration sur la tâche exclusion de ce qui est sans rapport avec elle ; irritation et agressivité contre les sollicitations perdurables résistances accrues à la distraction et à la diversion.

La motivation détermine l'attitude de l'homme à l'égard de la tâche et en définitive, elle est la recherche de l'agréable et l'évitement du désagréable.

Dans cette section nous avons donné la définition et l'évolution de la motivation des RH, ensuite les caractéristiques des individus motivés et les différentes phases des stratégies motivationnelles.

Section3 : l'impact de la formation sur la motivation des employés

Après avoir vu la notion de motivation ses aspects, ses outils ainsi que ses effets positifs sur l'individu, nous allons essayer de faire ressortir à travers cette dernière section l'impact de la formation professionnelle (que nous avons exposé dans le premier chapitre) sur la motivation des RH.

« 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).¹

On retiendra donc qu'il existe un lien entre la motivation et la satisfaction, mais que ce lien reste assez ambigu. Il est toutefois suffisamment important pour que l'on se demande si la formation peut contribuer à la satisfaction du personnel. Si l'on regarde le passé, la réponse à cette question est positive. Pendant des années en effet, de nombreux plans de formation ont intégré une large partie de formations dites « récompenses ». On acceptait alors les demandes de stage les plus farfelues dans le but évident « d'acheter la paix sociale ».

Puis vint la crise, les restructurations, la recherche de la compétitivité... et les coupes sombres dans les budgets « formation ».

¹ BOULESNANE, (Asma) et autres: op. cit, p.55

Finis alors les stages de « poterie » ou « d'expression corporelle », tout l'investissement formation devait permettre d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Mais en même temps, un nombre de salariés toujours plus grand se retrouvait à la porte de l'entreprise sans formation. Paradoxalement, c'est peut être aux salariés que les budgets pour les satisfaire ont été coupés.

Et aujourd'hui qu'en est-il ? Il semble que les salariés ont pris soient de plus en plus pertinentes .ils ne veulent plus de stages incongrus, mais ils ne souhaitent pas non plus que des « formations maisons ». Ils attendent que l'entreprise leur permette de développer leur employabilité, grâce à de véritables parcours de formation (parfois diplômant). Une bonne formation devient pour eux un facteur déterminant de leur satisfaction et indirectement de leur motivation.

3.1 Impact de La formation sur le processus motivationnel¹

La littérature abondante dans le domaine de la motivation, nous propose différents modèles du processus motivationnel. Pour des raisons d'efficacité, nous retiendrons uniquement celui de VROOM qui peut se résumer par l'équation magique ; **M= VIE (valence, instrumentais, expectation.)**

Ce modèle part du postulat selon lequel tout comportement motivé est le produit d'un choix. Et ce choix est en fonction de trois facteurs principaux. D'abord, l'expectation qui correspond à l'image que la personne a de sa capacité à atteindre l'objectif fixé ; ensuite, l'instrumentalité qui est la « probabilité perçue de recevoir telle récompense en accomplissant telle action » (s. Michel. 1989) ; enfin, la valence qui dépend de la valeur accordée par l'individu à la récompense qu'il peut obtenir.

3.2 Impact de la formation sur l'implication

Troisième facette de la motivation : l'implication. On peut définir cette notion comme l'attachement du salarié à son travail et à son entreprise. Elle recoupe donc la notion d'adhésion. Il faut que le salarié adhère aux principes, valeurs et croyances de son entreprise pour qu'il soit attaché à elle et se livre sans retenue dans son travail. Mais alors qu'est-ce que l'adhésion ? Nous pouvons distinguer deux types d'adhésion. D'une part, une adhésion plutôt « rationnelle » qui a pour but de faire évoluer les points de vue des salariés sur certaines questions d'actualité pour l'entreprise, et d'autre part une adhésion passionnelle, dont

¹ DENNERY (Marc) : *piloter un projet de formation*, édition ESF, France, 2000, p. 25.

l'objectif est l'appropriation totale des buts et finalités de l'entreprise par les salariés.

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

La formation est appelée pour faciliter cette intégration des valeurs de l'entreprise, par les séminaires d'intégration, les stages de qualité totale, les séminaires sur « le client roi », etc.

3.3 L'interdépendance des deux concepts (motivation/ formation)

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 déjà là, dans les individus et elles sont d'une infinie variété¹.

- L'ambition ou le sauvegarde ;
- Le goût de la performance ;
- Le sens de l'intérêt collectif ;
- Le plaisir de la conversation cultivée ;
- Le désir de répondre à l'attente exigeante des autres.

Il s'agit d'abord de les reconnaître, pour construire dessus. Comme la formation constitue un moyen adéquat pour la motivation des employés, cette dernière en effet est considérée comme l'une des conditions préalables à l'application normale et heureuse des activités de formation.

Dès le début de ses activités, il est nécessaire de stimuler les participants et de maintenir cette motivation pendant toute la période de la formation. Si on veut que la formation engendre une motivation suffisante chez les participants, on doit découvrir leurs attentes et cueillir leurs opinions par un sondage sur les activités de formation correspondant à leurs besoins.

Cette procédure accroîtra chez chaque employé l'estime de soi, une estime de soi positive va conduire l'individu à s'attribuer ses succès, cette attribution des succès renforce l'image positive qu'il a déjà de lui même. La formation peut favoriser le développement de la confiance en soi ou éviter de la réduire en pratiquant une pédagogie de la réussite permettant à

¹ CANNAC, (Yves) : « la bataille de la compétence », éd. Hommes et techniques, paris, 1985, p. 118.

chaque participant de réussir à mettre en œuvre les connaissances acquises au cours du stage, en évitant tout jugement du groupe défavorable sur le comportement de l'apprenant et en s'interdisant soi même toute attribution dévalorisante.

Le premier devoir de la direction en la matière consiste à former les employés pour les motiver, mais également les motiver pour les former, car désormais sans une formation adaptée, l'entreprise ne peut s'adapter aux mutations technologiques.

**CHAPITRE 03 : Le rôle de la formation
dans la motivation des employées a
« BOMARE COMPANY »**

Après avoir éclairé le cadre théorique relié à notre objet d'étude dans les chapitres précédents, nous allons consacrer ce présent chapitre à la présentation de notre étude de cas en commençant par une présentation de l'organisme d'accueil et son organisation suivi d'une analyse de son système de formation, la présentation et l'analyse de notre enquête pour, enfin, en tirer des résultats.

Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil BOMARE COMPANY (Stream System)

1. 1 Présentation de BOMARE COMPANY (Stream System)

BOMARE COMPANY, Avec un capital social de 620.331.000 DA et 600 salariées, BOMARE COMPANY voit le jour en 2001. L'entreprise dispose d'une unité de production située à Birtouta(Alger) s'étalant sur 15 000m², dont 5500m² de bâtis pourvu de deux salles blanches conformes aux normes internationales.

L'usine compte plusieurs unités de fabrication de produits électroniques de haute technologie : téléviseurs LED, OLED, 3D et Smart, récepteurs satellitaires, DID, tablettes et Smartphones disponibles sur le marché sous la marque commerciale Stream System.

BOMARE COMPANY est un acteur majeur de l'industrie électronique et un exemple de succès national dont l'objectif est de rendre la technique accessible à tous, pour y parvenir, BOMARE COMPANY investit plus de 15 millions de dollars dans le déploiement de ces structures et l'acquisition de nouveaux équipements en se rapprochant des grandes entreprises internationales. Tel que l'Américain Universal instrument et le Japonais Saki. Ces collaborations ont un impact considérable sur son chiffre d'affaires, celui-ci ne cesse d'augmenter. En effet, il est passé de 10 millions de dollars en 2011 à 55 millions de dollars en 2016.

OMARE COMPANY s'est autant engagée dans un partenariat avec divers centres de recherche et développement, notamment des universités telles qu'USTHB (Bab Ezzouar), Saad Dahlab (Blida), Mouloud Mammeri (Tizi-Ouzou), mais aussi des écoles supérieures comme l'école Polytechnique, ESI (oued Smar) et CDTA centre de développement.

Elle a pour missions

- L'importation des produits ;
- Transite et dédouanement ;

- Transporter le matériel ;
- Expertise technique ;
- Fabrication ;
- Commercialisation.

1.2 La politique qualité de l'organisme

La politique qualité de l'organisme est également bien définie par le management qui a entrepris une façon de faire, aboutissant dès 2011, à l'acquisition de la certification ISO9001version 2008

Le processus de contrôle qualité se fait en amont et en aval sur trois niveaux grâce à une documentation et des procédures strictes. Les ingénieurs et les opérateurs contrôlent la qualité à chaque étape de la production, assurant ainsi l'exercice d'une expertise sur chaque opération.

Les produits proposés à la clientèle du marché local où celle de l'export sont conformes aux mêmes exigences essentielles de sécurité et de santé définies dans les directives européennes d'où leurs marquages CE. Du point de vue environnementale, BOMARE COMPANY applique, depuis 2006, la directive RoHS relative à la restriction de l'utilisation de certaines substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques.

En 2007, BOMARE COMPANY crée son département export. Or, ce n'est qu'en 2015 que la société fait ses premiers pas dans l'exportation de ses produits, et elle devenu comme le premier exportateur algérien de produits électroniques vers l'Europe.

BOMARE COMPANY vise en particulier le développement technologique et l'exportation. Elle a notamment signé en 2016, un accord exclusif pour la distribution de produits « Stream System », d'un montant de 50 millions de dollars sur une période de 5 ans en Espagne et en Portugal. Cette dernière couvre environ 250 000 appareils par an, dont 80 % de téléviseurs et 20% de Smartphones.

Grace à une approche stratégique et audacieuse, BOMARE COMPANY a comme objectif de s'étendre en assurant des exportations durables et constantes pour acquérir une dimension mondiale avec un taux d'intégration qui dépassera 75% en TV et 54% en Smartphone d'ici 2020.

1.3 Mission et organisation de chaque direction

1.3.1 Directeur Général

Il a pour mission la supervision de la gestion de l'entreprise, veiller à l'application de la loi générale au sein de cette dernière, effectuer les signatures au nom de la société et la représenter auprès des instances juridiques et financières et d'autres, prendre également les décisions et adopter les instructions au profit des chefs de service et les chefs d'unités, Assurer la production de marketing dans le cadre des politiques et souligné par les actions de la société, L'application du droit de la responsabilité sur les travailleurs de l'entreprise.

1.3.2 Vice Directeur Général

Aider le Directeur dans l'accomplissement de son travail et en contrôlant l'exécution des procédures à travers la supervisant des unités de la production.

Remplacer le directeur général durant son absence.

1.3.3 Direction des Finances et de Comptabilité

Elle a pour mission la suite des opérations de la comptabilité et les faire inscrire, elle analyse des résultats obtenus durant l'année et d'étudier les différences et de déterminer les causes des écarts, et il a plusieurs services: service de surveillance de la gestion, le service de la comptabilité financière, département de la comptabilité analytique, département de comptabilité générale. etc.

1.3.4 Service de Contrôle

Ce service prend en charge le contrôle du travail productif de la phase de la sortie des matières premières des magasins à la phase de la production, elle est composée en deux sections :

- **Service D'ingénierie**

C'est un service technique dont les produits être organiser sur la base du dossier de la production à savoir : la façon de montage des pièces pour avoir un produit final à travers les phases de la production, il montre le travail de chaque employé et l'expliquer avec précision chacun selon son poste ainsi faire un schéma spécial à la transformation des pièces en un produit final.

- **Service de Maintenance**

Le rôle du responsable de cette section consiste à réparer le dommage existant dans les moyens de production durant l'activité productive ainsi que ce service contrôle de façon constante des machines et matériaux et cela en les faire lubrifier et réparer de tout dommage, on peut résumer ses fonctions comme suit :

- Contrôler les machines lors de leur fonction ;
- Contrôler les travaux de la situation des équipements ;
- Contrôler les structures de production et réception des équipements fabriqués ;
- Planifier et réaliser la structure de la production ;
- Assurer la maintenance des matériaux pour garantir le bon fonctionnement de l'activité productive ;
- Participe avec le vice direction technique dans la définition des moyens et des grands produits de consommation.

1.3.5 Service de Contrôle de Qualité

Ce service est considéré comme le premier responsable de contrôle et de constatation de la qualité et des achats en premières matières et en ventes des produits finales.

Les principales tâches de ce service sont comme suit :

- L'application du programme concernant la qualité et l'amélioration de cette dernière ;
- Application du programme de la validité des éléments et du produit final ;
- Application des phases de l'examen de matériel, des éléments, de produit final et la conformité aux normes de qualité ;
- L'intervention sur les chaînes de production pour résoudre les problèmes techniques en coordination avec la section d'ingénierie ;
- Mise en place d'un programme spéciale de nouvelles sources d'approvisionnement en coordination avec le service commerciale ;
- Assurer le processus de l'élimination et de suppression des matières non valables en plus de la possibilité de les réutiliser.

Et elle a pour mission ce que suit :

- Maintenir le bon état des moyens de production ;
- Effectuer des programmes de la maintenance préventive et veiller à son application ;
- Organiser et contrôler le bureau d'études ;
- Veiller à la provision constante des pièces de rechange.

1.3.6 Direction de la Production

Elle est la colonne vertébrale de l'unité. Elle contrôle et suit le cycle de la production, de la phase de l'entrée des matières premières « pièce » à la phase de leur sortie comme produit final.

Les missions de la direction de production sont comme suit :

- Veiller à la réalisation des objectifs élaborés par l'administration générale de l'unité ;
- Veiller à l'intégration entre elles et entre les différents services ;
- Analyser tous les nouveaux besoins en matières premières et proposer des méthodes pour l'obtention des matières premières de bonne qualité ;
- Assurer le bon fonctionnement de la production et la réglementation bien faite dans ce service ;
- Conclure les déférences entre la méthode de travail et le plan élaboré pour le déroulement du travail et les présenter auprès de l'administration ;
- Veiller à ce que le produit soit en meilleure qualité et conforme aux normes exigées.

1.3.7 Direction de L'achat

Les missions de cette direction sont la coordination avec les fournisseurs et les banques pour organiser les commandes dans les centres de transit afin de garantir son arrivée dans des délais précis. En outre, approvisionner les autres directions par des équipements de bureau nécessaires, des voitures, des camions de transport et d'autres moyens.

1.3.8 Direction Commerciale

Elle est considérée comme la de l'unité qui accueille le monde extérieure, elle traite avec des parties commerciales externes et s'occupe de l'approvisionnement de l'unité, en rassemblent les informations permettent à fixer les objectifs à travers l'approvisionnement et les achats ainsi que les informations concernent le stock des matières premières et la production demi fabriquée et finale.

1.3.9 Direction des Ressources Humaines

Elle a pour missions de recruter des employés selon les exigences des organismes de l'entreprise, elle suit aussi toutes des opérations de la formation et coordonne avec les structures externes du travail et des affaires générales des travailleurs.

Elle active et gère le programme général de la sécurité, organise la garde et veiller à la sécurité des biens, des dispositifs, des agents d'unités et la prévention des risques qui menace

l'entreprise.

Section 2 : Le fonctionnement du système de formation au sein de BOMARE COMPANY

La formation est un levier de gestion entre les mains des gestionnaires pour solutionner des problèmes de production et de rentabilité elle est un facteur d'efficacité dans la conduite du changement et un moyen d'adaptation privilégié à l'évolution des compétences.

La formation au sein de l'entreprise doit être considérée comme **un investissement** dont l'impact socioéconomique est loin d'être négligeable.

Agissant sur l'élément humain une politique de formation bien élaborée s'avère également un facteur stabilisant et motivant pour l'ensemble des travailleurs.

Alors pour présenter la fonction RH au sein de l'entreprise nous avons effectué des entretiens avec le directeur des ressources humaines et le responsable du développement. La durée des entretiens était de 30 minutes pour chacun, les questions ouvertes liées à la politique RH et particulièrement à la formation au sein de BOMARE COMPANY :

- Pouvez-vous nous décrire la politique RH de votre entreprise ?
- Pouvez-vous nous parler de votre politique de formation ?

A partir des débats qui ont eu avec les interviewés, nous avons rédigé cette section.

2.1. Présentation de la direction ressources humaines et de formation

L'entreprise BOMARE COMPANY emploie plus 600 salariées, un nombre très important et qui nécessite une organisation bien établie dans le cadre d'une politique de gestion répondant aux besoins de l'entreprise et en relation avec ceux de ces employés.

La nature de l'activité de l'entreprise nécessite dans la majorité des cas la mobilisation des agents productifs et commerciaux, cette situation nécessite la prise en charge des individus, et qui demande la consécration budgétaire requise.

L'entreprise BOMARE COMPANY consacre un budget très important pour la formation pour améliorer les compétences internes de la productivité et la commercialisation de ces produits à fin de poursuivre son activité au sein du marché national et de promouvoir son introduction au marché international.

2.1.1 Organisation de la direction des ressources humaines et de formation

Le département est composé de deux services :

Service personnel

- La gestion des dossiers du personnel ;
- Assurer la discipline dans les horaires du travail ;
- Faire respecter le règlement intérieur de l'entreprise ;
- Prendre en charge les problèmes socioprofessionnels du personnel de l'entreprise ;
- La gestion de la paie ;
- La déclaration fiscale et parafiscale en matière des salaires ;
- Etablir un rapport mensuel sur les salaires et les mouvements du personnel ;
- La formation est la mise à niveau du personnel.

Service développement chargé de :

- Formation ;
- Recrutement ;
- Rémunération ;
- Gestion des compétences.

2.1.2 Mission de la direction ressources humaine et formation

Les principaux postes qui constituent la direction des ressources humaines :

Chef de service Administration des Ressources Humaines

- Tenir à jour les dossiers du personnel ;
- Analyser et produire en temps opportun les éléments synthétique se rapportant à la gestion administrative du personnel ;
- Tenir à jour la nomenclature des postes de travail ;
- Etablir les bilans sociaux, tableaux de bord, et outils de pilotage des ressources humaines de la société ;
- Etablir les documents et les décisions administratives relatives à la gestion des Ressources Humaines (Attestations de travail, Certificats de travail, Relevé des émoluments, Attestations de salaire, décisions disciplinaires, décisions d'avancement de

carrière) ;

- Tenir la fiche de pointage journalier du personnel ;
- Prendre en charge la paie dans le respect de la réglementation.

Assistant administratif

- Représenter la société auprès des organismes de sécurité sociale (CNAS, CASNOS).
- Etablir les déclarations sociales et fiscales relatives au personnel de l'entreprise dans les délais requis.
- Assurer la prise en charge des remboursements des frais engagés par le personnel.
- Prendre en charge les relations avec les administrations publiques

Chargé de formation et suivi de compétences

➤ Volet formation

- Etablir et tenir à jour le planning des actions de formation à réaliser
- Préparer et lancer des actions de formations prévues par le plan
- Prendre en charge les actions concernant l'apprentissage et assurer le suivi de l'encadrement par les structures concernées.
- Elaborer les bilans périodiques de la formation.

➤ Volet suivi de carrièr

- Elaborer et tenir à jour les fiches de poste de travail du personnel de l'entreprise.
- Suivre et enregistrer les résultats des évaluations périodiques
- Etablir les matrices de compétences
- Etablir les fiche d'exploitation de matrices de compétences.
- Analyser et évaluer les postes nouvellement créés.
- Suivre et mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et Compétence (GPEC)
- Assurer la convergence permanente des compétences disponibles par rapport aux exigences de l'entreprise

Assistant Administratif chargé de la gestion RH

- Assister le Chef de service Administration des Ressources humaines dans ses taches ;
- Prendre en charge l'établissement de la paie dans le respect des dispositions réglementaires et légales ;

- Elaboration des déclarations périodiques de la paie ;
- Gérer et suivre les congés des employés et l'établissement des titres de congé ;
- Suivre tenir à jour les contrats de travail ;
- Représenter la société auprès des inspections de travail.

2.2 La politique de formation de DOMARE COMPANY

La définition d'une politique de formation basée sur une démarche rationnelle est la condition première et préalable à la réussite de la formation au sein de BOMARE COMPANY, de sorte qu'elle soit adéquate et adaptée : elle répond aux objectifs et organisations stratégiques de l'entreprise et de ses filiales et prend en considération les mutations et changement qui s'opèrent au niveau du marché local. Les experts sont convaincus que l'organisation qui réussit c'est celle qui peut s'adapter au changement en passant par une stratégie à une autre sans difficulté, mais pour être en mesure de réaliser cela, elle prend concrètement un grand soin de son personnel et donc, doit considérer l'homme en premier plan puisqu'il est évident, aujourd'hui, que l'élément humain est déterminant dans la réussite d'une organisation. Par ailleurs, tout changement stratégique suppose un changement d'attitude, de mentalité et de pratique pour devenir plus adaptées, et de telle sorte l'entreprise soit gérée doit plutôt qu'administrée.

Dans le cadre de sa stratégie sociale, la direction des ressources humaines et de formation de la société veille à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de formation professionnelle à même de permettre le développement des compétences et qualifications des agents de l'entreprise et par là même, sa promotion sociale et professionnelle en adéquation avec ses besoins.

2.3 Objectifs de la formation professionnelle

Les objectifs de la formation découlent des objectifs de la politique de la G.R.H, qui sont eux même définies sur la base des objectifs globaux de l'entreprise. Elle doit, donc, répondre à quelques questions essentielles.

- Pour qui, pourquoi, à quelles fins fait-on de la formation?
- Quand, comment et quoi réaliser en matière d'action de formation ?

Le marché se veut exigeant et ne fait sa sélection que sur les variables ; qualité et prix, la maîtrise de ces deux variables nécessite une grande qualification et une bonne maîtrise des

étapes de réalisation ce qui peut se faire qu'à l'aide d'une bonne formation continue touchant l'ensemble des employés.

Les buts visés par la formation au sein de BOMARE COMPANY sont : hausse de la satisfaction du personnel et de la production, amélioration de la qualité, augmentation des ventes, l'exportation et du chiffre d'affaire .En effet, il est passé de 10 millions de dollars en 2011 à 55 millions de dollars en 2017.

En prenant conscience de l'importance de la formation dans le secteur de l'électronique et sur tous dans conjoncture économique en plein expansion la société BOMARE COMPANY à intégrer la formation dans sa stratégie de développement.

Il s'agit de spécifier ce que représente la formation pour l'entreprise d'une part, et pour ses salariés, d'autre part :

Pour BOMARE COMPANY, la formation est un instrument idéal pour :

- Satisfaire ses besoins en personnel qualifiés et compétents.
- Anticiper les changements opérants dans l'environnement concurrentiel et technologique.
- Sensibilisé, motivé et faire adhérer le personnel aux objectifs de l'institution.

Pour les salariés de l'entreprise, c'est une opportunité qui permet :

- L'acquisition de connaissances et du savoir-faire (technique et méthode) répondant aux besoins du nouvel environnement ou même de réversion.
- Le développement des aptitudes, de qualifications professionnelles et entretenir meilleure carrière professionnelle.

2.4 Types de formation

La réalisation des objectifs de la politique de formation au sein de BOMARE COMPANY nécessite selon le cas un type de formation, le suivent :

La formation de perfectionnement

Ce sont des sessions de formation donc l'objectif est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être.

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

Selon la durée, les formations sont classées en deux(2) catégories :

Formation de courte durée

Elle est considérée comme une formation de courte durée toute actions dont la durée globale est entre 3 jours et 6 mois : les séminaires, les conférences et cours...

Les formations de courte durée ont pour objectif l'amélioration du niveau professionnel des agents en adéquation avec les exigences avec le poste occupés et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

Formation de longue durée

Elle est considérée comme une formation de longue durée toute action dont la durée globale est entre 6 mois et une année.

Dans sa démarche de formation BOMARE COMPANY fait appel à des centres de formation étatique ou agréés par l'état comme :

- CDTA : centre de développement
- ESI : L'école polytechnique (Oued Smar)
- ECOFAM : école de formation et d'assistance en management
- USTHB : Bab Ezzouar
- Saad Dahlab (Blida)
- Mouloud Mammeri (Tizi-Ouzou)

Selon le lieu et les intervenants on peut distinguer entre :

- **La formation interne**

Elle est assurée avec les moyens propres (infrastructures, formateurs) de la société elle se déroule sur le site ou sur le tas pour les formations techniques. Exemple de formation en sécurité.

- **Formation en intra**

C'est des formations organisées et programmées par la société qui fond appel à un organisme formateur pour dispenser une formation bien ciblée ou d'un module bien ciblé. Ce

genre de formation se réalise lorsque le nombre des participants est inférieur ou égale à 10 personnes.

2.4 Procédure de la formation

L'élaboration et mise en œuvre d'un plan de formation doivent être le résultat de la participation de la consultation de tous les acteurs de l'entreprise.

2.4.1 Objet de la formation

La présente procédure a pour objet de définir les modalités de gestion de la formation au sein de la société.

A ce titre, elle définit le processus de saisie des besoins, de l'élaboration du plan de formation et de sa réalisation pour permettre l'amélioration du niveau des compétences.

2.4.2 Domaine d'application

La présente procédure s'applique à l'ensemble des actions de formation réalisées au sein de la société.

2.4.3 Document de reference

Loi 90/11 du 21/04/1990 relative aux relations de travail, complétée et modifiée.

2.4.4 Les Definitions

2.4.4.1 Besoins de formation

C'est la demande d'acquisition de nouvelles connaissances et/ou qualifications émanant des structures de la société, découlant d'objectifs définis par la direction générale ou résultant par des contraintes inhérentes à l'environnement externe de la société.

2.4.4.2 Plan de formation

C'est un document qui permet de recenser, consolider, et de planifier des besoins de formation exprimés par le staff de la société ainsi que les moyens dégagés pour leur satisfaction (budget, effectif, organismes, échéances, etc.).

2.4.4.3 Filières de formation

Il existe plusieurs filières de formation (technique, commerciale, marketing, gestion et management, fiscalité, maintenance, sécurité....)

Il s'agit du regroupement des différentes spécialités par affinité.

2.4.4.4 Nature de la formation

La formation peut être dispensée selon trois formes, en fonction de la nature de son contenu ;

- Formation professionnelle ;
- Perfectionnement ;
- Recyclage.

Le directeur de l'administration générale a la responsabilité d'élaborer et de modifier la procédure de gestion de la formation, après approbation de la direction générale.

2.4.5 Contenu

2.4.5.1 Besoins de formation

Les besoins de formation découlent de trois sources principales :

1- Besoins induits par les objectifs tracés par la direction générale

La direction générale trace, dans le cadre du management de la société des objectifs dont l'atteinte nécessite impérativement l'acquisition de compétences et qualifications qui ne peuvent être satisfaites que par le biais de la formation.

Le plan moyen terme de la société peut, à travers des objectifs qu'il trace donner lieu à des besoins de formation.

2- Besoins exprimés par les structures

Dans le cadre des objectifs annuels et/ou pluriannuels qui leur sont tracés les structures de la société expriment des besoins de formation qui visent l'acquisition des connaissances scientifiques et/ou professionnelles ;

Les besoins des structures pour l'exercice M+1 doivent être communiqués à la direction

de l'administration générale ;

Des besoins, non programmés, peuvent être exprimés en cours de l'exercice des besoins de formation résultant de l'exploitation des fiches d'évaluation sont exprimés par la direction de l'administration générale en concertation avec les structures concernées.

3- Besoins externes

Des besoins de formations sont induits par des contraintes imposées par l'environnement externe de la société (besoins pacifiques des clients, nouvelles dispositions légales....etc)

2.4.5.2 Consolidation des besoins

Les besoins exprimés par les trois sources citées ci-dessus sont centralisés et consolidés au niveau de la direction de l'administration générale.

2.4.5.3 Projet de plan de formation

La consolidation des besoins de formation étant faite, la direction de l'administration générale procède à l'élaboration du projet de plan de formation qui doit prévoir les chapitres suivants :

- Données globales (nombre global des actions de formation, effectives prévu, dépenses globales) ;
- Action par filière ;
- Action par nature ;
- Programme de réalisation ;

2.4.5.4 Validation du projet par la direction générale

Le projet de la formation est soumis à la direction générale pour validation.

2.4.5.5 Elaboration du plan final

Le plan de formation est élaboré par la direction de l'administration générale après validation du projet, en intégrant les recommandations de la direction générale.

2.4.5.6 Réalisation du plan formation

La direction de l'administration générale assure la réalisation du plan de formation en

s'assurant régulièrement d'adhésion des structures concernées, le processus de réalisation se résume comme suit :

- Elaboration et confirmation de la liste des actions prévues pour le trimestre M+1 ;
- Identification des agents désignés pour suivre les actions de formation ;
- Identification des organismes des formations et validation de contenu et thème ;
- Fixation des dates de déroulement (inscriptions, lettres de commandes, contrats, conventions...) ;
- ordonnancement et paiement des factures.

2.4.5.7 Evaluation à chaud

L'évaluation de l'organisme chargé de la formation, qui interviendra juste après la formation.

2.4.5.8 Evaluation à froid

L'évaluation du bénéficiaire de la formation, qui interviendra dans un intervalle allant de 3 mois à 6 mois après la fin de la formation.

Section3 : L'analyse des résultats de l'enquête

Dans le cadre de ce dernier chapitre nous procéderons à l'étude du système de formation au niveau de la société BOMARE COMPANY.

Nous essayerons de répondre à la problématique de notre thématique qui se base sur le lien existant entre la formation et la motivation du personnel, ainsi qu'à des questions connexes pour mettre en relief l'importance de la formation dans le secteur de l'électronique ; puis on conclura notre travail par des suggestions et des recommandations pouvant servir la direction.

3.1 Analyse de l'effectif total de l'entreprise

Au niveau de l'entreprise STARLIGHT, le capital humain peut être divisé en trois catégories socioprofessionnelles :

A- Les cadres : cette catégorie regroupe les métiers de la fonction d'administration et de la gestion ;

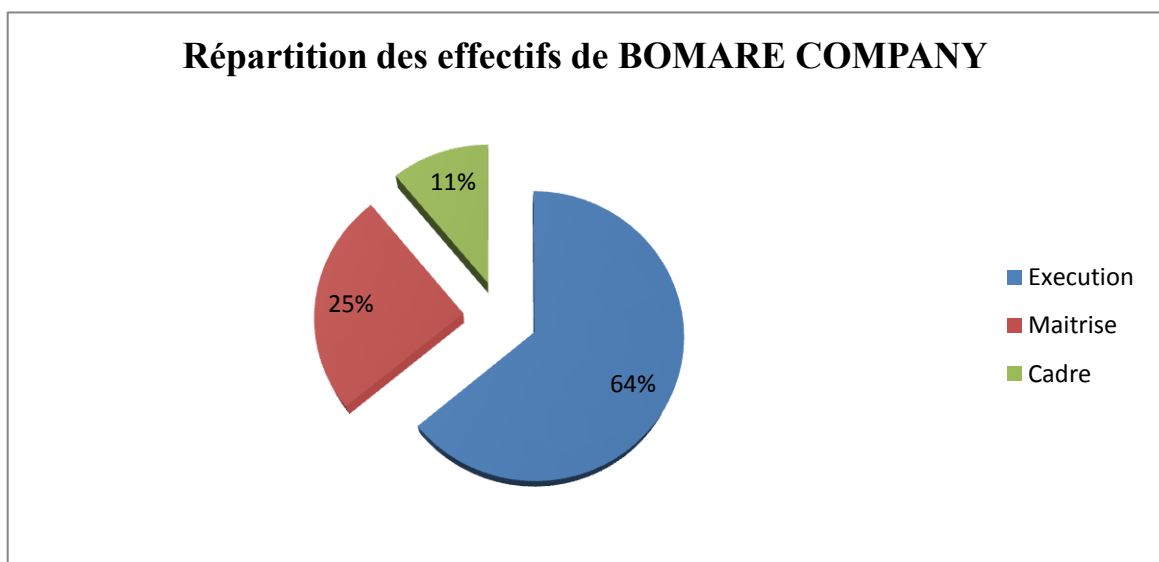
- Responsable d'administration ;
- Responsable technique ;
- Responsable commercial ;
- Responsable comptabilité et finances ;
- Responsable gestion des stocks ;

B- Les maîtrises :

- TS en maintenance ;
- TS en commerce international ;
- Chef de groupe installation.

C- Les exécutions :

- Chauffeur ;
- Livreur ;
- Plombier ;
- Electricien ;
- Agent de sécurité.



Graphe N°01 : répartition des effectifs de BOMARE COMPANY.

On remarque que 64% de la population de la société sont des exécutions ; alors BOMARE COMPANY étant une entreprise de production et de commercialisation.

3.2 Enquête par questionnaire

Pour atteindre notre objectif, nous avons jugé utile de mener une enquête sur la catégorie du personnel concerné par la formation continue au niveau de BOMARE COMPANY, que nous allons présenter dans cette section.

3.2.1 Présentation de l'enquête

3.2.1.1 Objectif de l'enquête

L'objectif de notre enquête est de nous renseigner sur la situation de la formation touchant à la catégorie des exécutions au niveau de l'entreprise BOMARE COMPANY ainsi que son rôle sur leur motivation sur le lieu de travail. A travers cette enquête nous essayerons aussi de mettre en relief l'apport de la formation en matière de communication dans l'entreprise. Et pour cela nous avons mené une enquête au niveau du siège BOMARE COMPANY (Stream System) à Birtouta, en utilisant un questionnaire.

3.2.1.2 Hypothèses de l'enquête

Un objet de recherche ne peut être défini et construit qu'en fonction d'hypothèses permettant de soumettre à une interrogation systématique, les aspects de la réalité mis en fonction par les questions posées. Ces hypothèses constituent en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous escomptons réaliser par le biais du questionnaire

- Le niveau d'application du système d'évaluation « à chaud » et « à froid » ;
- Le processus d'identification des besoins.

3.2.1.3 La population de l'enquête

Dans un premier temps la population de notre enquête était constituée de l'ensemble des exécutions travaillant au niveau de la direction d'unité et ayant déjà une formation au sien de l'entreprise.

Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de la Direction Générale, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. Pour construire notre échantillon, nous avons choisi la méthode des quotas, qui consiste à répartir la population, en fonction des

caractéristiques suivantes: les catégories socioprofessionnelles (cadre, maîtrise et exécution).

Nous avons retenu un échantillon de 50 personnes du total des maîtrises, à qui nous avons distribué le questionnaire sur les 50 distribués, nous avons reçu 38 questionnaires : soit 12 personnes qui n'ont pas répondu.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- neuf (09) questions fermées : réponses par oui ou non ;
- Sept (07) questions semi-ouvertes : réponses au choix multiples ;
- Une (01) questions ouverte.

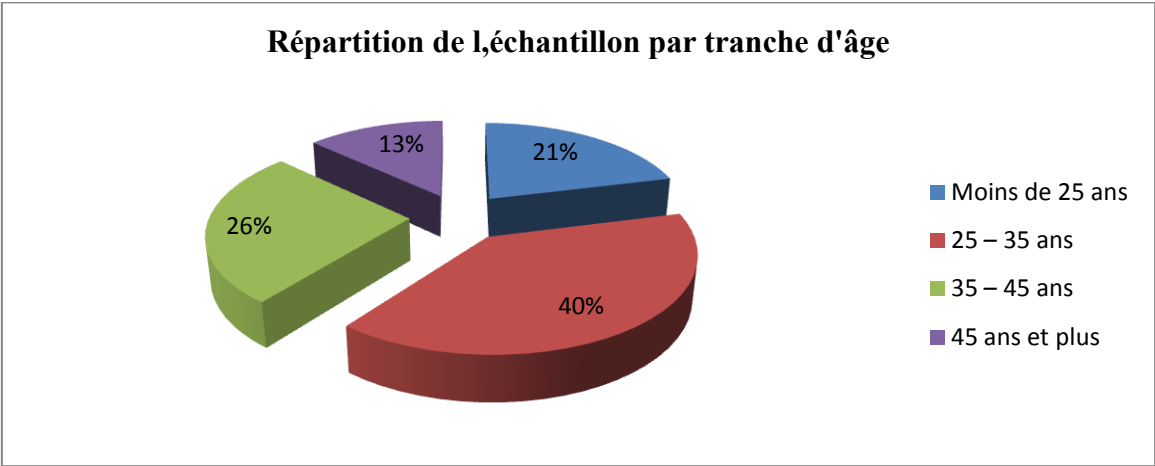
Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- Et enfin, le dépouillement et l'analyse.

A- Répartition de l'échantillon par tranche d'âge :

Catégorie	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	8	21,1%
25 – 35 ans	15	39,5%
35 – 45 ans	10	26,3%
45 ans et plus	5	13.1%
TOTAL	38	100%

Tableau N°02 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.



Graphe N°02 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.

D'après cette répartition nous constatons que 40% de la population de notre échantillon ont entre 25 – 35 ans et seulement 26% ont de 35-35 ans.

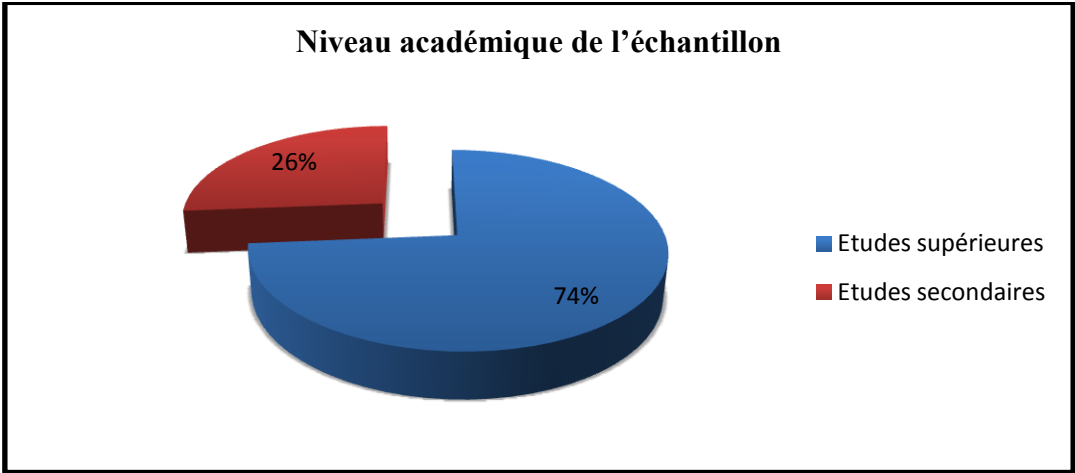
Nous remarquons que seulement 13% de l'effectif total des maîtrises ont de 40 ans et plus, ce qui signifie que l'entreprise bénéficie d'un environnement de jeune actif et dynamique pouvant faire face aux spécificités et évolutions relatives au secteur de l'électroniques.

Cette situation positionne l'entreprise en haut de l'échelle en ce qui concerne l'innovation productive, et son avenir prometteur au marché international, grâce à la vague de jeunesse qu'elle possède.

B- Niveau académique de la population étudiée :

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Etudes supérieures	28	73,70%
Etudes secondaires	10	26.30%
TOTAL	38	100%

Tableau N°03 : Niveau académique de l'échantillon



Graphique N° 03: Niveau académique de l'échantillon

Ce graphique nous montre le niveau académique de la population des maitrises au sein de l'entreprise BOMARE COMPANY.

74% de l'échantillon ont un niveau minimal de Bac+3 ,26% ont un niveau secondaire ou ils ont suivis des formations dans des centres étatiques et privés.

D'après cette répartition du niveau scolaire de la catégorie des maîtrises, nous constatons que l'embauche de ces derniers se fait sur la base du niveau d'étude.

3.3 Interprétation des résultats du questionnaire

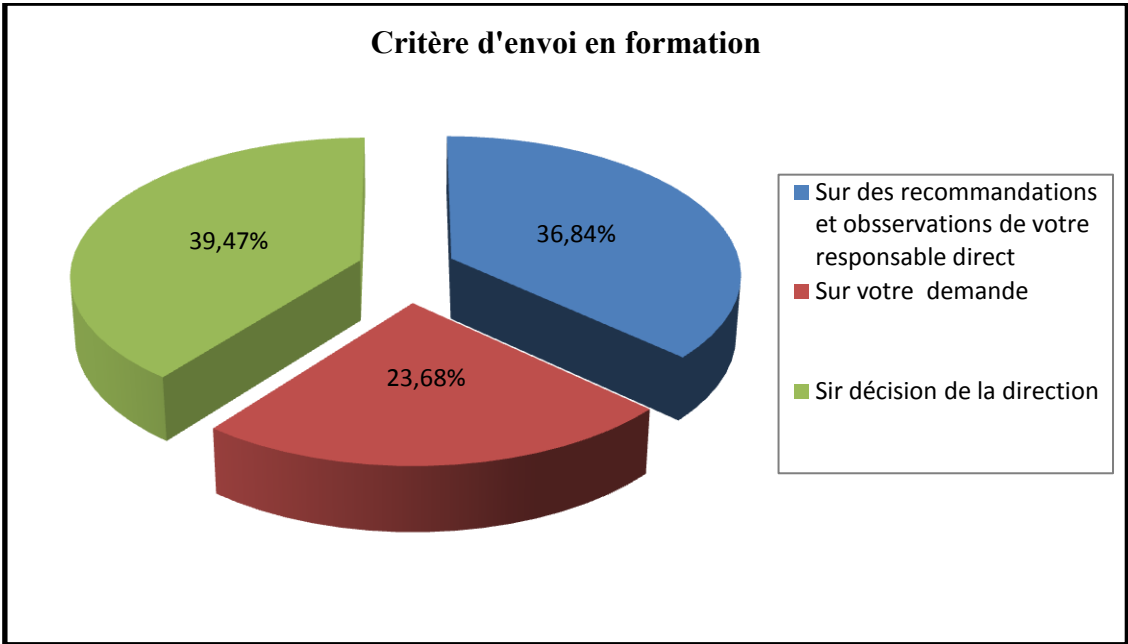
3.3.1 Le questionnaire

Notre questionnaire réservé aux maîtrises comporte 17 questions dont neuf (09) questions fermées, sept (07) questions semi-ouvertes et une (01) questions ouverte.

Question N°1 : sur quel critère êtes-vous envoyés en formation ?

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Sur des recommandations et observations de votre responsable direct	14	36,84%
Sur votre demande	9	23,68%
Sur décision de la direction	15	39,47%
TOTAL	38	100%

Tableau N°04 : Critère d'envoi en formation



Graphe°04 : Critère d’envoie en formation

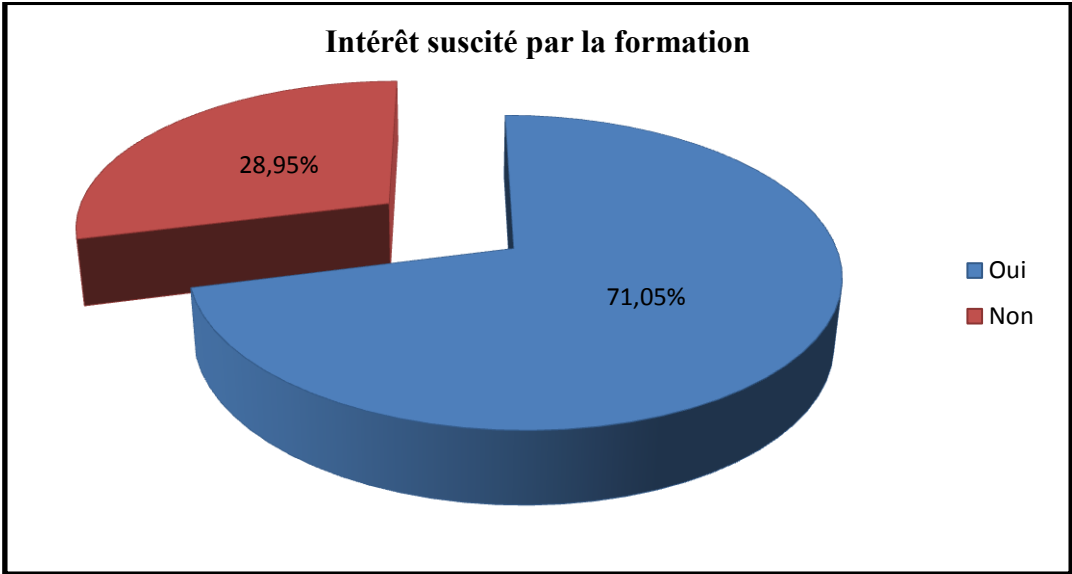
Le graphe ci-dessus nous permet de constater que le personnel de l’entreprise est souvent envoyé en formation par décision de la direction ou bien en acceptant sa demande individuelle, dont les taux sont successivement 39,47 % et 23.68%.

Tandis que 36,84 % seulement des personnes interrogées sont envoyées sur les recommandions et observations de leur responsable direct.

Question N°2 : pensez-vous que la formation est bénéfique ?

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Oui	27	71,05%
Non	11	28,95%
Néant	0	0%
TOTAL	38	100%

Tableau n°05 : Intérêt suscité par la formation



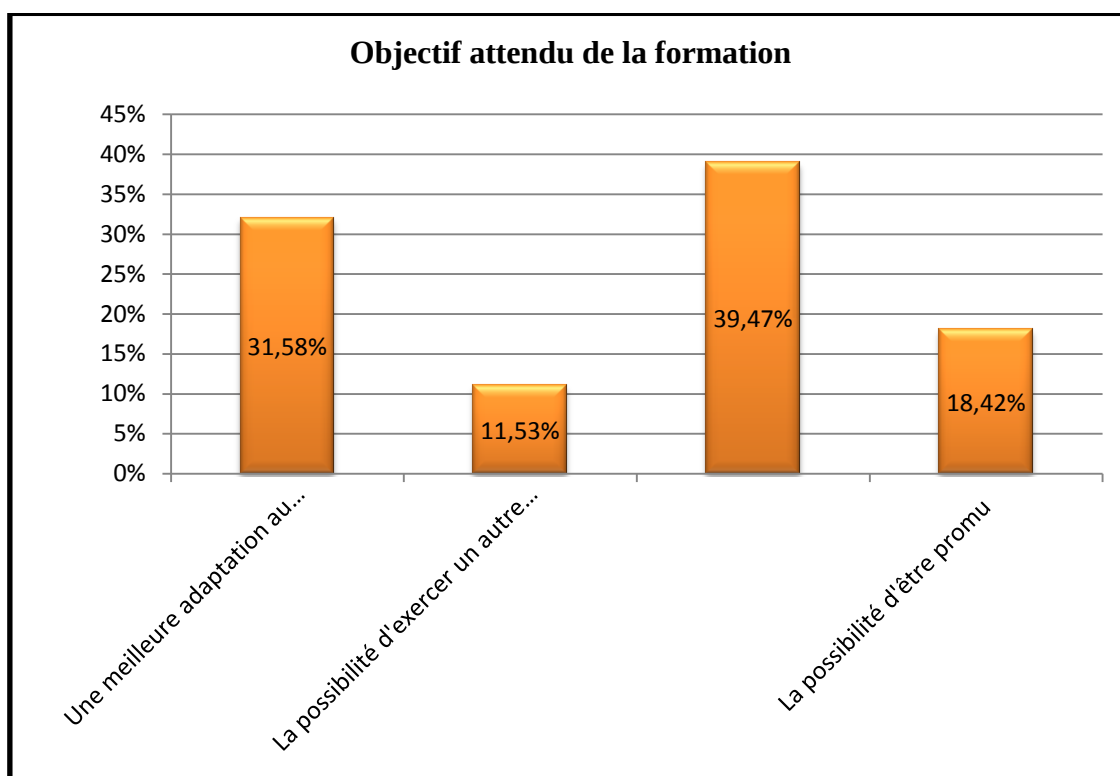
Graphe n°05 : Intérêt suscité par la formation

La majorité des personnes interrogées, soit 71.05 % des employés de notre échantillon sont d'accord sur le fait que la formation est bénéfique.

Questions N°03 : Qu’attendez-vous essentiellement de la formation ?

L’objectif de la formation	Fréquence	Pourcentage
Une meilleure adaptation au poste	12	31,58%
La possibilité d’exercer un autre métier	4	10,53%
Un enrichissement des connaissances (savoir et savoir-faire)	15	39,47%
La possibilité d’être promu	7	18,42%
Sans réponse	0	0%
TOTAL	38	100%

Tableau n° 06 : Objectif attendu de la formation



Graphe N° 6 : Objectif attendu de la formation

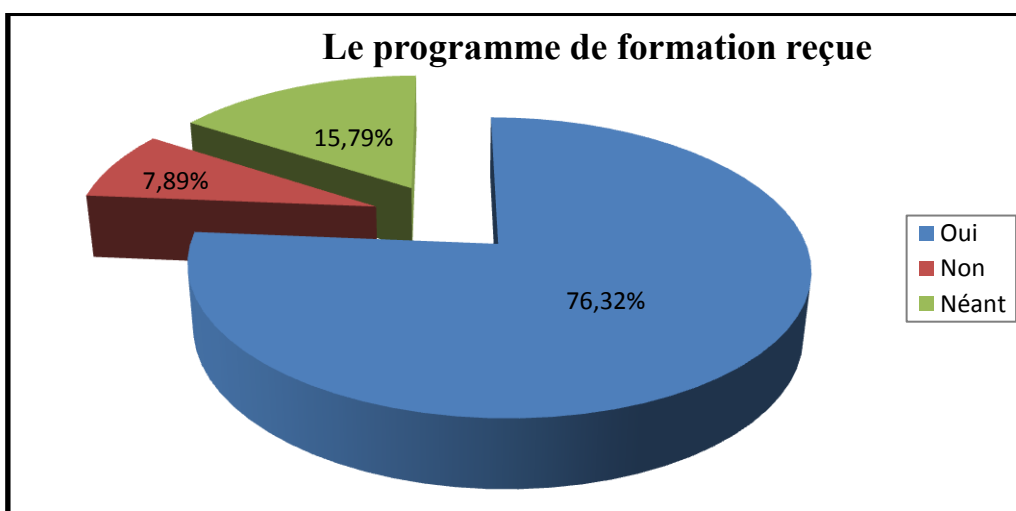
A travers cette question à choix multiples nous souhaitrions connaître les attentes des employés de leur stage de formation et nous avons eu les réponses suivantes :

- 11,53% des réponses ont été donnés pour la proposition d'exercer un autre métier ;
- D'enrichir sa culture personnelle et une meilleure participation à la vie de l'entreprise, avec des taux égaux, soit 39,47% ;
- Une meilleure adaptation au poste de travail constitue 31,58%. Quant à la possibilité d'être promu, ça ne représente que 18,42%.

Question N°04 : Le programme de formation est-il en harmonie avec votre travail ?

Programme de formation adéquat	Fréquence	Pourcentage
Oui	29	76,32%
Non	3	7,89%
Néant	6	15,79%
TOTAL	38	100%

Tableau N° 07 : Le programme de la formation reçue



Graphique N°07 : le programme de formation reçue

- On remarque que la majorité de la population étudiée 76,32% trouvent les programmes des formations qu'ils suivent pertinents.

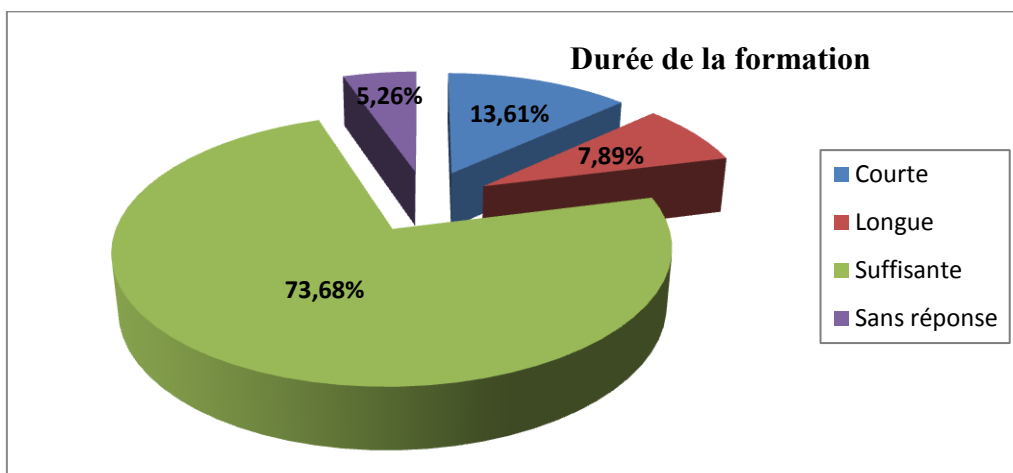
- Les non satisfaits de leur formation représentent que 7,89 % n'ont pas été satisfaits de leur formation la trouvant beaucoup plus théorique que pratique.

- 15,79 % restent sans opinion, soit parce qu'ils ont abandonné très tôt leur formation soit parce qu'ils ne l'ont pas suivis sérieusement.

Question N°05: selon vous la durée de la formation est-elle ?

Durée de formation	Fréquence	Pourcentage
Courte	5	13,61%
Longue	3	7,89%
Suffisante	28	73,68%
Sans réponse	2	5,26%
TOTAL	38	100%

Tableau N°08 : Durée de la formation



Graphique N°09 : Durée de la formation reçue

- 13,61% des employés composant notre échantillon ont trouvé la durée de formation plutôt courte.
- 7,89% l'ont trouvé assez longue
- 73,68% la considèrent comme étant suffisante
- 5,26% sans réponse .

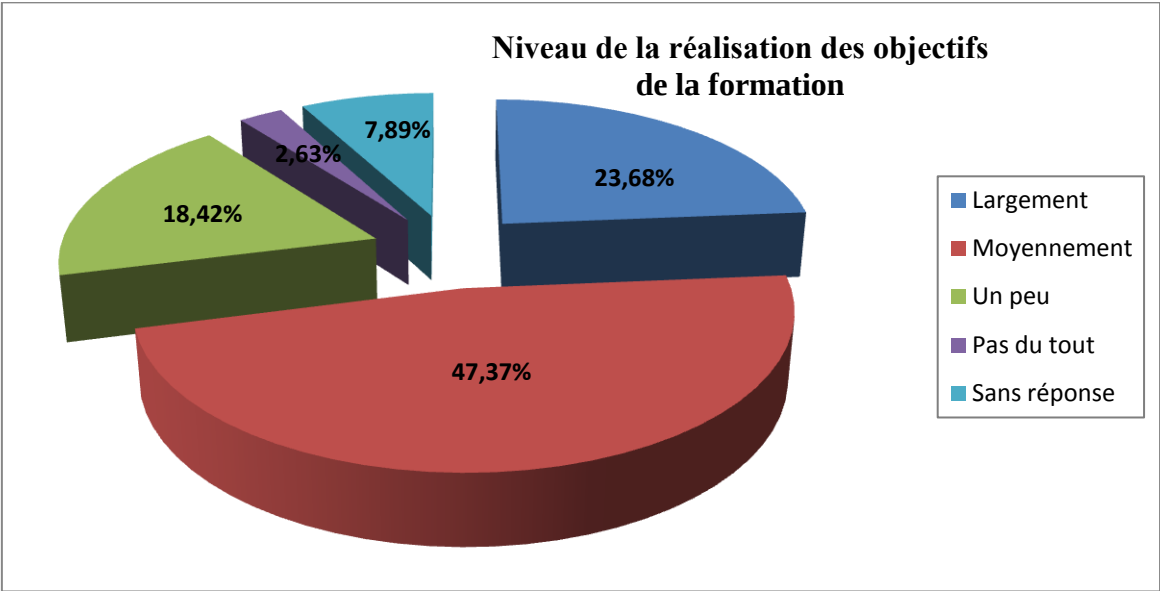
Ses réponses ont été données sachant que la durée des formations suivis par les employés de notre enquête est entre 3 et 6 mois ;

Les employés suivaient leurs formation en intra c'est-à-dire à l'intérieur de l'entreprise et en mode alterné à raison de 5 heures par semaine.

Question N°06: Selon vous les objectifs de votre formation ont-ils été atteints ?

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Largement	9	23,68%
Moyennement	18	47,37%
Un peu	7	18,42%
Pas du tout	1	2,63%
Sans réponse	3	7,89%
TOTAL	38	100%

Tableau N°09 : Niveau de réalisation des objectifs de la formation



Graphes N°08 : Niveau de réalisation des objectifs de la formation

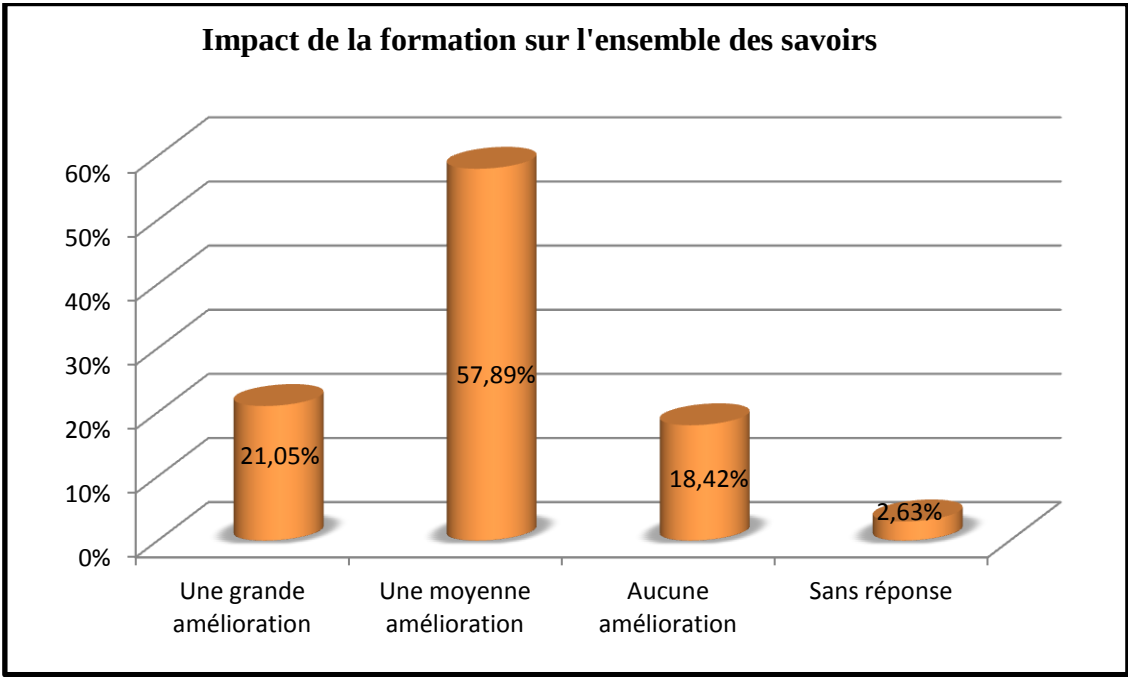
D’après les résultats obtenus, il apparaît que 23,68% de notre échantillon trouvent que les objectifs de la formation sont largement atteints, presque que la moitié 47,37% affirment qu’ils étaient moyennement atteints, quant au 18,42% restant déclarent que les objectifs fixés sont peu atteints et les 2,63% pas du tous atteints par contre 7,89% sans pas de réponse

Donc d’après ses résultat on constat que les objectifs de la formation sont moyennement atteints.

Question N°07 : Après avoir reçu une formation, considérez-vous que votre niveau de connaissance s’est ?

Impact de la formation sur le savoir et le savoir-faire	Fréquence	Pourcentage
Beaucoup amélioration	8	21,05%
Améliorer	22	57,89%
Pas du tout amélioration	7	18,42%
Sans réponse	1	2,63%
TOTAL	38	100%

Tableau N°10 : Impact de la formation sur le savoir et le savoir-faire des employés



Graphe N°09: Impact de la formation sur l’ensemble des savoirs et le savoir-faire des employés

Nous remarquons que 21,05% de notre échantillon considèrent que, après avoir reçu une formation leur niveau de connaissances et de savoir-faire par rapport aux tâches effectuées dans le poste de travail c’est beaucoup amélioré et 57,89% pensent qu’il s’est moyennement amélioré.

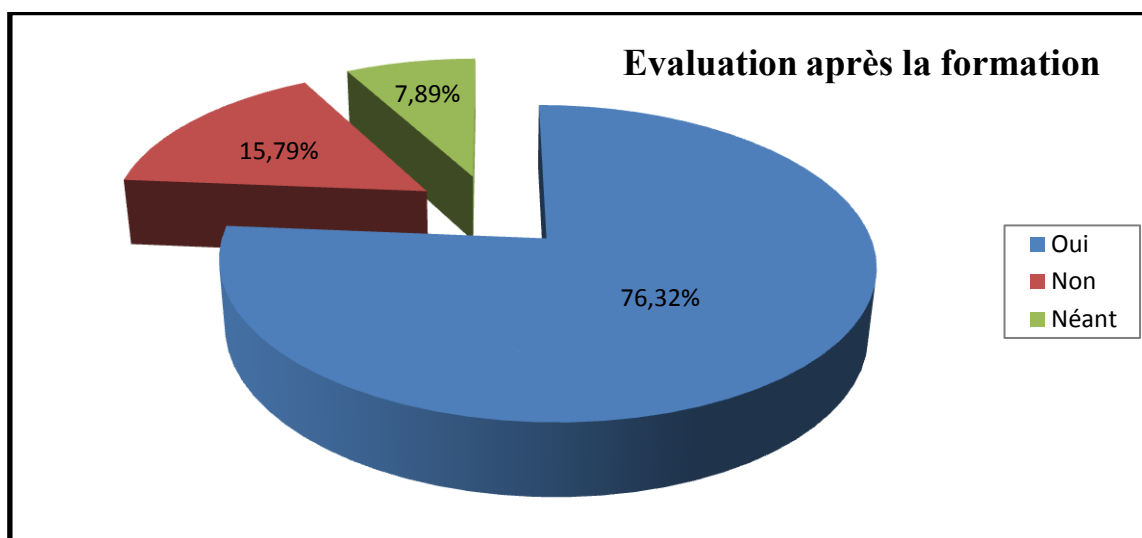
Nous déduisons donc que la majorité estiment que la formation reçue leur permis d’améliorer les connaissances et savoir faire

18,42% ne ressentent aucun changement ou amélioration de leur habileté après avoir reçu une formation et 2,63% ils n’ont pas de réponse.

Question N°08 : êtes-vous évalué après votre stage de formation ?

Evaluation après formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	29	76,32%
Non	6	15,79%
Néant	3	7,89%
TOTAL	38	100%

Tableau n°11: Evaluation après la formation



Graphique N°10: Evaluation après la formation

L'Entreprise BOMARE COMPANY a mis en place deux systèmes d'évaluation après la formation. Une évaluation à chaud effectuée directement après la fin de la formation est établie afin de voir si la formation a été bénéfique pour le salarié ou non et sert à délivrer les diplômes ou les qualifications si le résultat est positif. Ensuite le salarié est sujet à une évaluation dite à froid qui se fait au bout de 2, 4 ou 8 mois de la date de la fin de la formation.

3.3.1 76,32% de l'échantillon ont affirmé avoir reçu une évaluation après leur stage de formation.

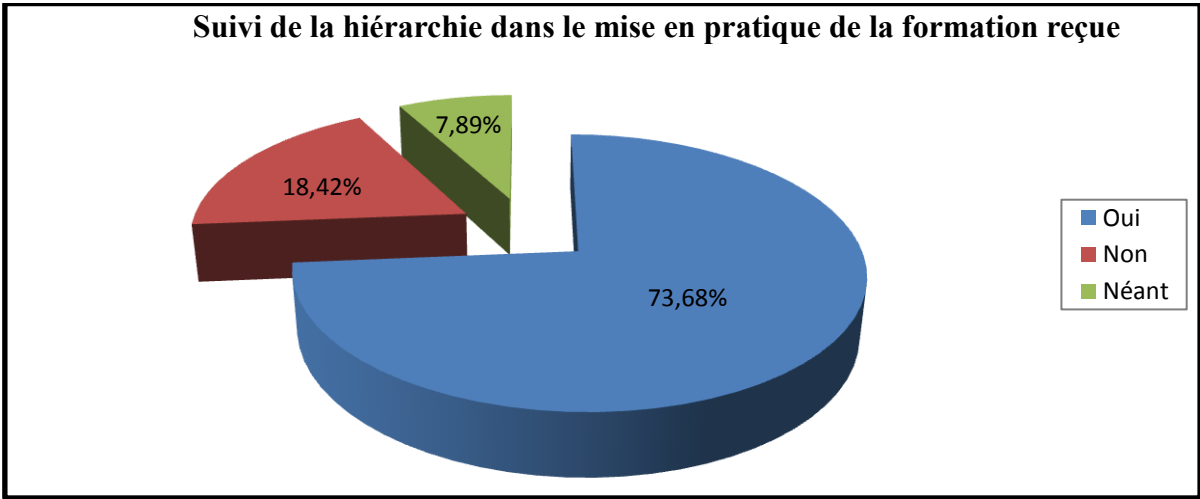
3.3.2 15,79% disent n'avoir pas fait l'objet d'une évaluation.

3.3.3 3,84% restent sans opinion.

Question N°09 : Ya-t-il un suivi assuré par votre hiérarchie pour vous aider dans la mise en pratique de votre formation ?

Suivi par la hiérarchie	Fréquence	Pourcentage
Oui	28	73,68%
Non	7	18,42%
Néant	3	7,89%
TOTAL	38	100%

Tableau N°12 : Suivi par la hiérarchie dans la mise en pratique de la formation reçue



Graphe N°11: Suivi de la hiérarchie dans la mise en pratique de la formation reçue

- On constate que plus de la moitié 73,68 % de notre échantillon ont déclarés avoir reçu une aide de la hiérarchie dans la mise en pratique de leur formation ;
- 18,42 % affirment qu'ils n'ont eu aucun suivi pas la hiérarchie pour les aider à mettre en œuvre ce qu'ils ont appris en formation ;
- 7,89% restent sans opinion.

Question N°10 : Combien de formation avez-vous reçu ?

Nombre de formation	Fréquence	Pourcentage
Une seule	38	100%
TOTAL	38	100%

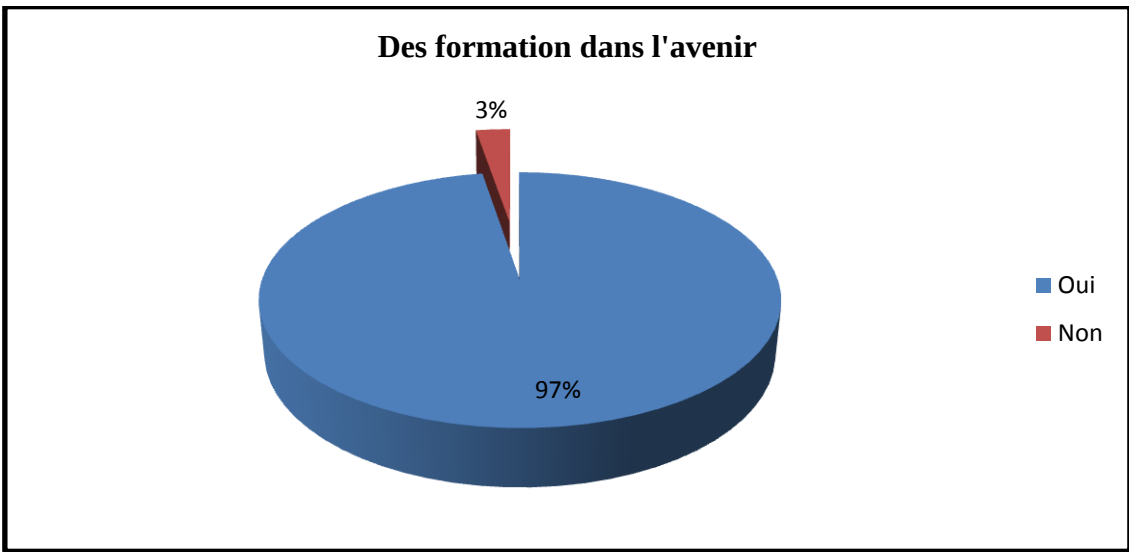
Tableau n°13: Nombre de formations reçues

Notre enquête se repose sur un aspect qualitatif. Comme nous l'avons précédemment cité le choix de notre échantillon c'est fait sur la base d'une variable qualitative et qui est « Technicien ayant déjà reçu une formation » de la totalité de notre échantillon ont reçu une seule formation durant une moyenne de durée de travail de 2 ans au sein de l'entreprise.

Question N°11 : souhaitez-vous recevoir d’autres formations ?

Recevoir d’autres formations	Fréquence	Pourcentage
Oui	37	97,36%
Non	1	2,64%
TOTAL	38	100%

Tableau n°14: La volonté de recevoir d’autres formations



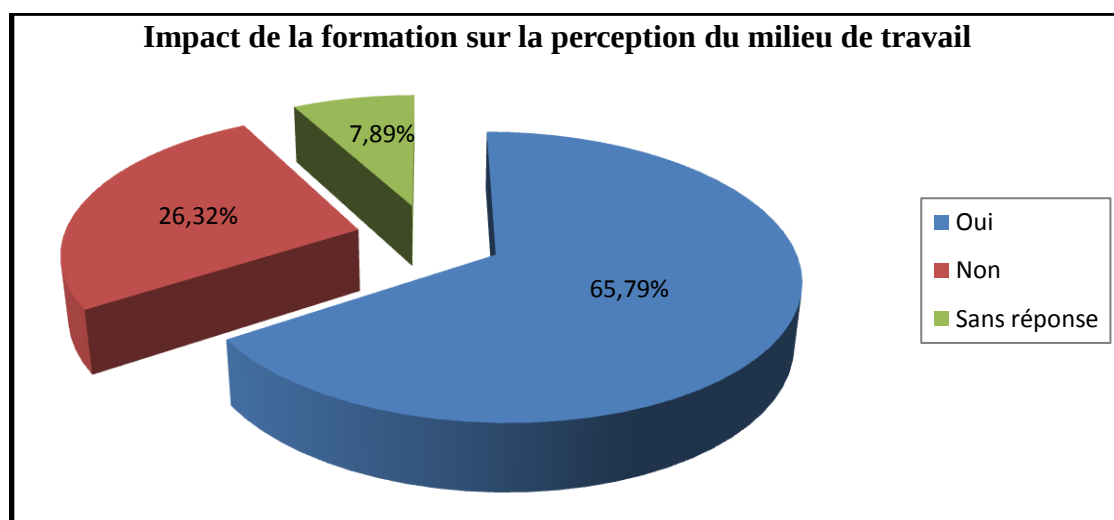
Graphe N°12: La volonté des employés à recevoir d’autres formations

Cette question nous a démontré que les employés de notre enquête ont apprécié l’expérience de la formation qu’ils ont eu 97,36% veulent recevoir d’autres formations et les répondants été spécialement des jeunes qui veulent apprendre et évoluer professionnellement, on a questionné ces derniers sur la nature des formations qu’ils voudraient recevoir les uns veulent recevoir des formations de perfectionnement d’autres veulent des formations dans d’autre domaines.

Question N°12 : la formation permet-elle de créer en vous un sentiment de salarié en vers leur organisation et favorise-elle une meilleure perception de votre milieu de travail ?

Impact de la formation sur la perception du poste de travail	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	65,79%
Non	10	26,32%
Sans réponse	3	7,89%
TOTAL	38	100%

Tableau N°15: Impact de la formation sur la perception du poste de travail



Graphique N°13: Impact de la formation sur la perception du milieu du travail

A travers cette question nous avons voulu comprendre si la formation pouvait donner aux employés un sentiment de salariés en vers leur organisation et la majorité ont répondu par un oui. Nous constatons que 65,79% des questionnés, la formation leur permet une meilleure perception du poste de travail contrairement aux 26,32% qui ne le pensent pas et 7,89% restent sans opinion.

Question N°13 : Classez ses points du plus motivant au moins motivants

- **Le salaire**
- **Les conditions de travail**
- **La formation**
- **Le contact relationnel (avec les chefs et les collègues)**

Classification	Fréquence	Pourcentage
salaire, ₁ CDT, ₂ CR, formation	6	15,78%
Salaire, CR, CDT, formation,	8	21,05%
Salaire, formation, CR, CDT	3	7,89%
CR, CDT, salaire, formation	3	7,89%
Salaire, CDT, formation, CR	4	10,52%
CDT, salaire, CR, formation	2	5,26%
Salaire, CDT, formation, CR	4	10,52%
Formation, CR, salaire, CDT	3	7,89%
CR, formation, salaire, CDT	3	7,89%
CR, salaire, CDT, formation	2	5,26%
TOTAL	38	100%

Tableau N°16: Classification des points motivants (1conditions de travail, 2contact relationnel)

- 15,87% ont opté pour la classification (salaire, conditions de travail, contacte relationnel, formation)
- 21,05% ont fait la classification suivante (salaire, contact relationnel, conditions de travail, formation)
- 7,89% pour la combinaison (salaire, formation, contact relationnel, conditions de travail)
- 7,89% pour (contact relationnel, condition de travail, salaire, formation)
- 10,52% pour (salaire, conditions de travail, formation, contact relationnel)

- 5,25% pour (conditions de travail, salaire, contact relationnel, formation)
- 10,52% ont choisi (salaire, les conditions de travail, formation, contact relationnel)
- 7,89% pour (la formation, contact relationnel, salaire, conditions de travail)
- 7,89% les ont classés en suivant l'ordre suivant (contact relationnel, formation, salaire, conditions de travail)
- 5,26% ont classé les points comme suit (le contact relationnel, salaire, conditions de travail, formation)

A travers cette classification et grâce à nos entretiens avec les employés de l'échantillon nous nous sommes rendu compte à quel point les contacts relationnels entre la subordonnée et la direction en générale et avec leur chef en particuliers pouvaient influencer positivement ou négativement sur la motivation des salariés et son intégration dans son milieu de travail professionnel.

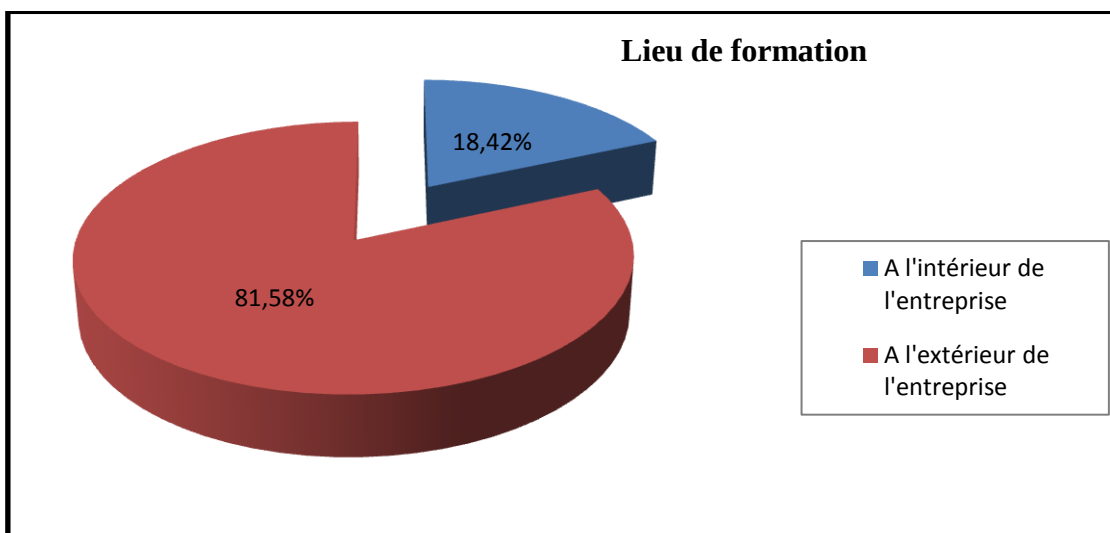
A travers le tableau nous constatons que 29% de l'effectif de l'échantillon ont classé le contact relation en deuxième position.

21% des questionnés ont classé le contact relationnel en premier, ceci explique l'importance que donnent les employés à leurs relations avec les chefs et la direction.

Question N°14 : préféreriez-vous la formation à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ?

Lieu formations	Fréquence	Pourcentage
A l'intérieur de l'entreprise	7	18,42%
A l'extérieur de l'entreprise	31	81,58%
TOTAL	38	100%

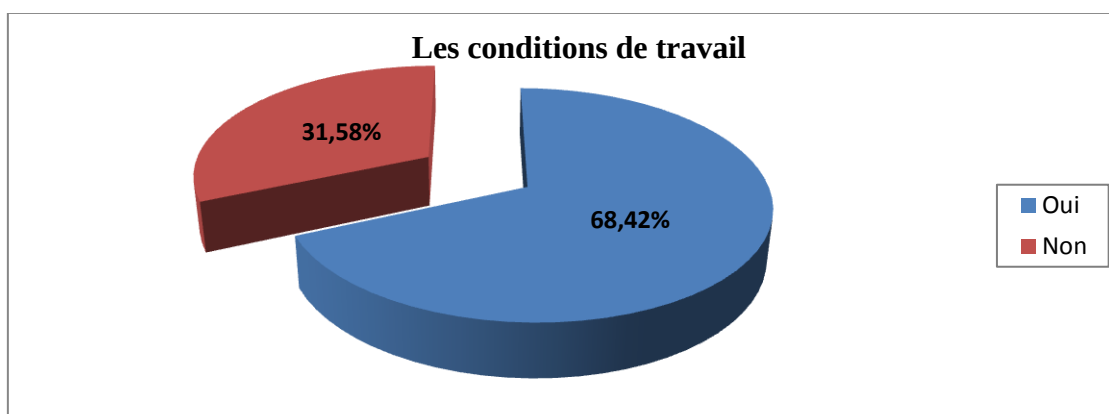
Tableau N°17: Lieu de formation

**Graphe N°14:** lieu de formation

Les résultats démontrent que les différentes formations sont effectuées à l'extérieur de l'entreprise vue le taux de 81,58% et ce en raison d'une part du nombre des participants et d'autres part de la disponibilité des animateurs et de la documentation.

Question N° 15 : Les conditions de travail sont-elles motivante (salaire, sécurité, ambiance de travail...)?

Les conditions de travail	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	68,24%
Non	12	31,58%
TOTAL	38	100%

Tableau N° 18 : Les conditions de travail**Graphe N° 15:** Les conditions de travail

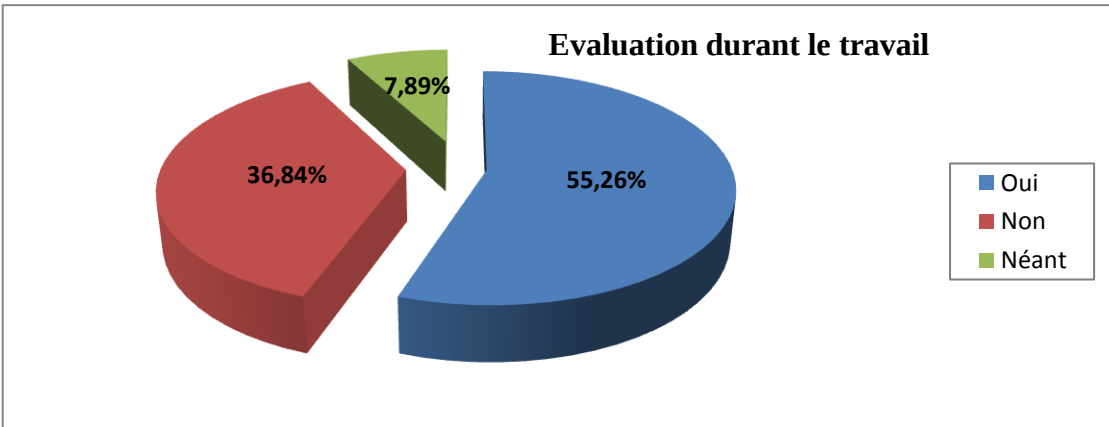
A travers notre entretien-questionnaire nous avons jugé nécessaires de questionner notre échantillon sur les conditions de travail au sien de l’entreprise et nous avons obtenu les résultats suivants :

- 68,42% des employées de l’échantillon trouvent que les conditions de travail sont très motivantes.
- 31,58% de l’échantillon ne sont pas du tout satisfaits des conditions de travail que propose l’entreprise.

Question N° 16 : Êtes-vous évalués périodiquement durant le travail ?

Evaluation durant le travail	Fréquence	Pourcentage
Oui	21	55,26%
Non	14	36,84%
Néant	3	7,89%
TOTAL	38	100%

Tableau N° 19: Evaluation durant le travail



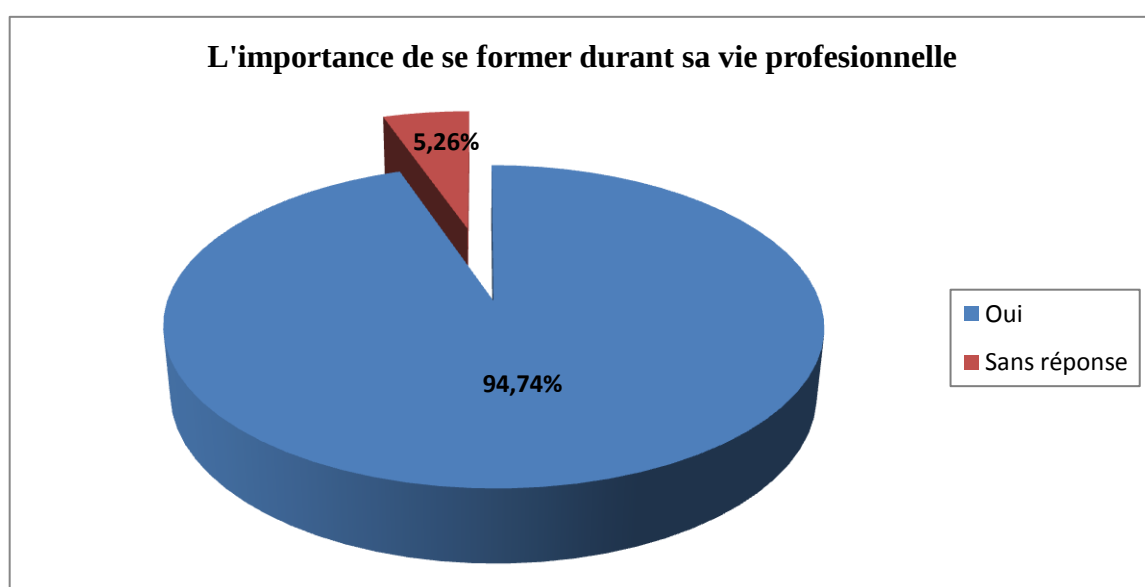
Graphe N° 16: Evaluation durant le travail

BOMARE COMPANY possède un système d’évaluation des compétences annuel, nous avons interrogé les individus de notre échantillon s’ils faisaient l’objet d’une évaluation périodique et 55,26% ont répondu par un oui, moins de la moitié de l’échantillon ont répondu par un non représentant ainsi 36,84% de l’échantillon et 7,89% sans opinion.

Question N° 17 : Selon vous, est-il important de se former tout au long de sa vie professionnelle ?

L'importance de se former durant sa vie professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Oui	36	94,74%
Non	0	0%
Sans réponse	2	5,26%
TOTAL	38	100%

Tableau N° 20 : L'importance de se former durant sa vie professionnelle



Graphique N° 17 : L'importance de se former durant sa vie professionnelle

Cette question nous a démontré que les employés de notre enquête ont apprécié l'expérience de la formation qu'ils ont eu 94,74% veulent former durant sa vie professionnelle et 5,26% restent sans opinion.

3.3.2 Synthèse générale et recommandations

3.3.2.1 Synthèse

L'enjeu de cette petite enquête vise à mieux connaître le développement de l'entreprise BOMARE COMPANY à travers le rôle de la formation sur la motivation et les compétences de son personnel ;

Il ressort des résultats de l'enquête que les insuffisances du système de formation de l'entreprise BOMARE COMPANY sont dues à l'absence d'une véritable identification des besoins et de l'évaluation à chaud et à froid des formations.

- **Avis des employées sur la formation**

Nous avons pu constater d'après les réponses fournies que la formation permet aux collaborateurs une meilleure maîtrise et une meilleure connaissance de leur travail. 97% des employés questionnés trouvent que la formation leur est bénéfique.

Nous avons pu déduire que l'entreprise en question fournit des efforts d'investissement en formation et développement des compétences mais cela demeure insuffisant car d'après notre étude nous avons déduit que les employés veulent que les actions de formation soient plus pertinentes avec leurs fonctions, trouvant les actions de formation beaucoup plus théoriques que pratiques. Ces derniers veulent qu'il y ait un équilibre entre la théorie et la pratique afin d'assimiler les notions apprises en théorie. Cela résulte à notre sens d'une mal définition des besoins en formation ainsi qu'une difficulté pour l'entreprise des contenus de programmes adaptés aux besoins réels du personnel.

- **Le rôle de la formation sur la motivation des employés**

La formation donne à l'employées le sentiment de faire partie d'une organisation lui permettant de se performer, et de se faire une carrière.

Nombreux employés questionnés nous ont dit que grâce à leur formation ils ont pu acquérir un métier leur assurant un avenir. Cette possibilité qu'offre la formation (aux employés qui n'ont aucune compétence), d'acquérir des connaissances et des savoir qualifiant dans un métier donné leur permet d'entreprendre des projets de carrière professionnelles dans le métier.

3.3.2.2 Suggestions

Avant de parler du système de formation et des recommandations à faire, il faudra que l'entreprise revoie quelques détails qui pourraient améliorer le quotidien de ses employées.

D'après l'enquête menée au sein de l'entreprise BOMARE COMPANY à travers le questionnaire-entretien fait avec un échantillon des maîtrises de l'entreprise ont pu tirer les recommandations suivantes :

- Les employées ont besoins de considération ils veulent être reconnus par leur hiérarchie. La motivation peut prendre un aspect immatériels, un sourire, un remerciement peut redonner confiance à l'employé, il se sentira mieux dans son lieu de travail et ses résultats seront par conséquent meilleurs ;
- Créer un esprit et une culture d'entreprise et faire adhérer tous les salariés sous le même emblème, cela favorisera l'intégration des salariés dans la vie de l'entreprise et créera une atmosphère de travail plus agréable et donc une meilleure participation à la vie économique de l'entreprise ;
- Mettre en place un système de suivi des carrières plus efficace.

Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée nous permettent de formuler quelques suggestions qui pourraient faire l'objet de réflexion à l'effet d'apporter un plus en matière de formation des employés de l'entreprise :

- Revoir les programmes de formation proposés par les centres de formation qui sont dans la majorité des cas non équilibré entre théorie et pratique afin de permettre aux employés de s'adapter aux évolutions technologiques d'une part et de développer leurs compétences d'autres parts ;
- Mettre en place un système de suivi des employés ayant bénéficiés d'une formation afin de s'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir-faire acquis durant les sessions de formations ;
- Impliquer d'avantages les responsables hiérarchiques dans l'identification des besoins en formation ;
- Mettre en place un système d'appréciation des performances afin de cibler les points à améliorer, les points forts et les ambitions des individus;
- Affecter la bonne personne à la formation qui lui est appropriée, c'est-à-dire réaliser des formations ciblées ;
- Mettre en place un système de formation pour le reste des catégories socioprofessionnelles (cadres et exécutions) ;
- Mise en œuvre des évaluations à chaud et à froid décrites dans la procédure de formation, en vue de mesurer le rôle de la formation sur les employés et l'entreprise.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Conclusion générale

L'étude de l'organisation, du fonctionnement et de la gestion des ressources humaines de l'entreprise cible, grandement facilitée par les cadres dirigeants de cette dernière et leur disponibilité, nous a permis de nous imprégner en profondeur des mécanismes et des atouts qu'une entreprise doit réunir pour améliorer la production et être performante et compétitive sur le marché.

Parmi les facteurs qui concourent à la réussite d'une entreprise, l'élément humain occupe une place privilégiée, raison pour laquelle nous nous sommes intéressés à l'étude de la ressource humaine de l'entreprise considérée, tant en matière de gestion, de formation que d'évolution des carrières.

Nous nous sommes efforcés par la suite à faire le parallèle entre ce que nous avons étudié sur le terrain et les règles et principes de management enseignés à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

Ainsi, il est apparu en substance, notamment à la lumière des réponses aux questions auxquelles se sont prêtés, en toute bonne foi, les cadres des maîtrises de l'entreprise BOMARE COMPANY, que la formation des personnels constitue la clef de voûte dans le développement de l'entreprise, à travers ce qu'elle apporte en matière de :

- Acquisition de savoir, de savoir faire et de savoir être ;
- Développement des compétences ;
- Participation à l'effort général consenti à la production ;
- Préservation de l'outil de travail : par la formation, l'employé doit se sentir partie prenante dans la réalisation des objectifs fixés « en s'appropriant » l'outil de production ;
- Accès aux différents échelons hiérarchiques ;
- Emulation et d'ouverture de perspectives pour l'accès à des emplois, gravir les échelons et assumer des responsabilités supérieures ;
- Valeur ajoutée.

Notre étude a fait ressortir que tous ces éléments, aussi pertinents les uns que les autres, participent à la performance de l'entreprise. Ils ont été mis en œuvre à l'endroit des

Conclusion Générale

Cadres des maitrises, par BOMARE COMPANY ; ce qui lui a permis, sans doute, de conquérir la place qui est la sienne au sein de l'appareil de production nationale dans le domaine de l'électronique.

Sa stratégie consiste, à présent à étendre cette démarche aux autres catégories socioprofessionnelles que sont les cadres et les exécutions, dans la perspective d'une plus grande cohérence et harmonie au sein de l'entreprise.

Au demeurant, le système de formation tel qu'il est développé au sein de l'entreprise étudiée peut, par extrapolation, être étendu à tous types d'organisations à charge pour chacune d'elles de l'adapter à la stratégie et aux objectifs qu'elles se fixent.

En conclusion, l'on peut affirmer que la formation des employées, quel que soit leur statut professionnel, est fondamentale pour le fonctionnement optimal d'une entreprise. Elle contribue à la réalisation des résultats escomptés et participe à l'épanouissement des individus. Elle constitue, de nos jours, un élément incontournable pour la bonne santé de toute entreprise.

Il reste indéniable que l'ère de la mondialisation et l'essor des technologies de l'information et de la communication facilitent grandement l'accès à l'apprentissage et au savoir et permettent à l'homme de maîtriser les thématiques, les durées et les coûts.

A travers notre travail de recherche, nous avons pu déterminer les concepts clés liés à notre thème ainsi que la vérification de ce cadre théorique sur la pratique. Notre étude nous a permis nos hypothèses de départ comme suit :

H1 : L'absence d'un système d'identification des besoins réels en formation et d'évaluation provoque des insuffisances dans le système de formation.

H2 : La politique de formation au sein de BOMARE COMPANY est un facteur de changement des RH, elle a par conséquent un impact positif sur la motivation de son personnel.

Nous avons également proposé des recommandations qui peuvent constituer l'objet d'autres recherches futures plus approfondies dans le sujet.

Conclusion Générale

Table des matières

Les dédicaces

Les remerciements

La liste des tableaux

La liste des graphes

La liste des figures

La liste des abréviations

Le sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur le management de la formation.....	5
SECTION 1 : Généralités sur la GRH.....	6
1.1 Définition de la G.R.H	6
1.2 Objectifs la G.R.H.....	7
1.3 Les missions de la G.R.H.....	8
Section2 : Généralités sur la formation.....	11
2.1 L'historique et définition de la formation.....	11
2.1.1 L'historique de la formation	11
2.1.2 Définition du concept formation	13
2.2 Enjeux, objectifs et l'importance de la formation	15
2.2.1 Enjeux de la formation	15
2.2.1.1 Du point de vue stratégique.....	15
2.2.1.2 Du point de vue social.....	15
2.2.1.3 Du point de vue du processus de gestion	16
2.2.2 Objectifs de la formation.....	16
2.2.2.1 Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié	16
2.2.2.2 Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'entreprise	16

2.2.3 Importance de la formation et sa place dans la GRH des entreprises	17
2.3 Les types de formation	17
2.3.1 Formation adaptation.....	17
2.3.2 Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité	18
2.3.3 Formation outil intellectuel de base (culture générale)	18
2.3.4 Formation culture d'entreprise	18
2.3.5 Formation mobilisation sur un projet d'entreprise	18
Section3 : Le processus managérial de la formation.....	19
3.1 La politique de formation	19
3.1.1 Définition de la politique de formation	19
3.1.2 Les buts visés par la politique de formation	20
3.1.2.1 Objectifs à court terme : consolider l'existant	21
3.1.2.2 Objectifs à moyen terme : accompagner et faciliter les changements	22
3.1.2.3 Objectifs à long terme: préparer l'avenir.....	23
3.2 Manager la formation	24
3.2.1 Les démarches qualités appliquées à la formation	24
3.2.1.1 Contrôle, évaluation, assurance qualité.....	24
3.2.1.2 La formation comme processus de qualité.....	25
3.3 Le processus managérial de la formation	26
3.3.1 Identification et analyse des besoins	27
3.3.1.1 Identification des besoins de formation.....	27
3.3.1.2 Les types de besoins de formation	30
3.3.1.3 Analyse des besoins.....	30
3.3.2 La traduction des besoins de formation en objectifs de formation.....	31
3.3.3 L'élaboration d'un plan de formation.....	32
3.3.3.1 Définition du plan de formation	32
3.3.3.2 La budgétisation du plan de formation	32
3.3.3.3 Le cahier des charges du dispositif de formation : un outil clé.....	33
3.3.4 Le suivi de la formation.....	34
3.3.5 L'évaluation de la formation	35

3.3.5.1 L'évaluation de la formation selon CHRISTOPHE.....	35
3.3.5.2 L'évaluation selon SOYER JACQUES.....	36
3.3.5.3 Les règles à suivre pour une évaluation de la formation.....	37
Chapitre 02:Le lien entre la formation et la motivation des employés.....	40
SECTION 1 : Historique et approche théorique de la motivation.....	41
1.1 Historique de la motivation	41
1.2 Les principales théories de la motivation	42
1.2.1 Les théories du besoin	42
1.2.1.1 La théorie de Maslow	42
1.2.1.2 Le modèle bi factoriel des satisfactions de HERZBERG.....	45
1.2.1.3 Le modèle des besoins manifestes de MURRAY	46
1.2.1.4 La typologie de RONEN	47
1.3 Synthèse des quatre grandes théories.....	48
SECTION 2 : les stratégies de la motivation.....	49
2.1 Définition & évolution de la motivation	49
2.1.1 Définition de TAYLOR.....	49
2.1.2 Définition d'Elton MAYO	49
2.1.3 Définition d'ISHIKAWA :	49
2.1.4 Définition de LAKHDAR SEKIOU.....	50
2.2 Caractéristiques des individus motivés	51
2.3 Les stratégies motivationnelles.....	52
2.3.1 Une question centrale : motivation interne et/ou motivation externe ?	52
2.3.2 La motivation intrinsèque	52
2.3.3 La motivation extrinsèque	53
2.3.4 Les effets de la motivation	54
2.3.4.1 Dynamisation de l'individu.....	54
2.3.4.2 Facilite l'adaptation	54
2.3.4.3 L'organisation et canalisation de la conduite	55
Section3 : l'impact de la formation sur la motivation des employés.....	55
3.1 Impact de La formation sur le processus motivationnel.....	56

3.2 Impact de la formation sur l'implication.....	56
3.3 L'interdépendance des deux concepts (motivation/ formation)	57
Chapitre 03 : le rôle de la formation dans la motivation des employés a « BOMARE COMPANY».....	59
Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil BOMARE COMPANY.....	60
1. 1 Présentation de BOMARE COMPANY (Stream System).....	60
1.2 La politique qualité de l'organisme	61
1.3 Mission et organisation de chaque direction	62
1.3.1 Directeur Général	62
1.3.2 Vice Directeur Général	62
1.3.3 Direction des Finances et de Comptabilité	62
1.3.4 Service de Contrôle	62
1.3.5 Service de Contrôle de Qualité	63
1.3.6 Direction de la Production.....	64
1.3.7 Direction de L'achat	64
1.3.8 Direction Commerciale.....	64
1.3.9 Direction des Ressources Humaines	64
Section 2 : Le fonctionnement du système de formation au sein de BOMARE COMPANY.....	65
2.1. Présentation de la direction ressources humaines et de formation	65
2.1.1 Organisation de la direction des ressources humaines et de formation.....	66
2.1.2 Mission de la direction ressources humaine et formation	66
2.2 La politique de formation de DOMARE COMPANY	68
2.3 Objectifs de la formation professionnelle.....	68
2.4 Types de formation	69
2.4 Procédure de la formation.....	71
Section3 : L'analyse des résultats de l'enquête.....	74
3.1 Analyse de l'effectif total de l'entreprise	74
3.2 Enquête par questionnaire	76

3.2.1 Présentation de l'enquête.....	76
3.2.1.1 Objectif de l'enquête.....	76
3.2.1.2 Hypothèses de l'enquête	76
3.2.1.3 La population de l'enquête.....	76
3.3 Interprétation des résultats du questionnaire	79
3.3.1 Le questionnaire	79
3.3.2 Synthèse générale et recommandations.....	95
Conclusion générale	99

Annexes

Bibliographie

Bibliographie

Les ouvrages

ARDOUIN, (Thierry) : *L'ingénierie de formation pour l'entreprise*, édition DUNOD, Paris, (2003).

CANNAC, (Yves) : « *la bataille de la compétence* », éd. Hommes et techniques, paris, (1985).

CHRISTOPHE (Parmentier) : *l'ingénierie de la formation*, édition d'organisation, paris, (2008).

CRISTAL, (Valier) : *Encyclopédie de gestion*, éd Economica, Paris, (1997).

CASSE, (Pierre) : *la formation performante*, office des publications universitaires, Alger, (1894).

DENNERY (Marc) : *piloter un projet de formation*, édition ESF, France, (2000).

ÉLIE, (Cohen) : *Encyclopédie de la gestion*, édition ND, paris, (1997).

JACQUES (Soyer): *fonction formation*, 3eme édition d'organisation, paris.

MEIGNANT, (Alain) : ***manager la formation***, éditions liaison, Paris, (2003).

PERETTI, (Jean-Marie) : *Gestion des ressources humaines*, édition VUIBERT ENTREPRISE, Paris, (1987).

Plein Pot, J.J. Deutch : « *Communication interne et management* », éd. Foucher, Paris,(1990).

RENAUD, (Sanitsaulieu) : *l'effet de formation sur l'entreprise*, édition ND, paris ,(1994).

SEKIOU, (Lakhdar) et autres : « *Gestion des ressources humaines* », Editions Debock Université, Bruxelles, 2^{ème} édition, (2001).

SEKIOU, (Lakhdar) : *La gestion du personnel*, édition Organisation, Paris, (1986).

SOYER, (Jaques) : ***fonction formation***, édition organisation, Paris, (1999).

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

WEISS, (Dimitri) : *Les ressources humaines*, éditions d'organisation, Paris, 2003).

Encyclopédie

Groupe TERENCE (encyclopédie des ressources humaines) : tome 1 « *de la fonction personnel à la fonction ressources humaines* », ED ,d'organisation, (1993).

Groupe TERNENCE (encyclopédie des ressources humaines) : tome 02 « de la fonction personnel à la fonction ressources humaines » ED organisation ,(1993)

Mémoires

BOULESNANE, (Asma) et autres : *Impact de la formation sur la motivation du personnel dans le domaine de l'électroménager, étude de cas ; ESSALEM Electronics*, mémoire de licence en sciences commerciales (option ; Management), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger,(2012).

Autres

Document interne de l'entreprise.

Glossaire

- **Acquis** : Qui a été obtenu, reconnu une fois pour toutes, et ne peut être contesté.
- **Compétence** : Capacité reconnue en telle ou telle matière, et qui donne le droit d'en juger.
- **Développement des compétences** : C'est l'augmentation des capacités d'accomplir les tâches, par l'amélioration des connaissances, des habiletés et des attitudes.
- **Formation** : Action de former quelqu'un intellectuellement ou moralement ; instruction ; éducation.
- **Formation permanente ou continue** : Formation professionnelle destinée aux salariés des entreprises.
- **Formation professionnelle** : Ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs.
- **Formation en alternance** : Assurée pour partie en entreprise et pour partie en établissement de formation.
- **Management** : Ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise.
- **Motivation** : Ensemble des motifs qui expliquent un acte.
- **Perfectionnement** : Action de perfectionner, de se perfectionner ; devenir meilleur et améliorer ses connaissances.
- **Performance** : Réussite remarquable, résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche.
- **Qualification** : Appréciation, sur une grille hiérarchique, de la valeur professionnelle d'un travailleur, suivant sa formation, son expérience et ses responsabilités.
- **Savoir** : Ensemble des connaissances acquises par l'étude.
- **Savoir-être** : Est lié aux attitudes ou comportements adaptés dans les situations de travail.
- **Savoir-faire** : Habileté à réussir ce qu'on entreprend ; compétences professionnelles.
- **Stratégie** : Art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but.

Annexes

Ecole des Hautes Etudes Commerciales



Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, option ***Management des ressources humaines***, à Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC) Alger, dont le thème porte sur « ***le rôle de la formation dans la motivation des ressources humaines***».

Nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

L'intéressé :

DAHNI Ammar

Fiche signalétique :

Sexe :

- ☐ M
- ☐ F

Age :

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

L'ancienneté :

- ☐ Moins de 5 ans
- ☐ De 5 à 10 ans
- ☐ Plus de 10 ans

Niveau d'instruction :

- ☐ Supérieur
- ☐ Moyen et secondaire
- ☐ Primaire

Question sur la formation et la motivation :

Question 1 : Sur quel critère êtes-vous envoyés en formation ?

- ☐ Sur des recommandations et observations de votre responsable
- ☐ Sur votre demande
- ☐ Sur décision de la direction
- ☐ Autres (à préciser) :

Question 2 : Pensez-vous que la formation est bénéfique ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Néant

Question 3 : Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

- ☐ Une meilleure adaptation au poste
- ☐ La possibilité d'exercer un autre métier
- ☐ Un enrichissement des connaissances (savoir, savoir-faire et savoir-être)
- ☐ La possibilité d'être promu
- ☐

Question 4 : Le programme de formation est-il en harmonie avec votre travail ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Néant

Question 5 : Pour vous la durée de formation est-elle ?

- ☐ Courte
- ☐ Longue
- ☐ Suffisante
- ☐ Sans réponse

Question 6 : Selon vous les objectifs de votre formation ont-ils été atteints ?

- ☐ Largement
- ☐ Moyennement
- ☐ Un peu
- ☐ Pas du tout
- ☐ Sans réponse

Question 7 : Après avoir reçu une formation considérez-vous que votre niveau de Connaissance s'est ?

- ☐ Beaucoup améliorer
- ☐ Améliorer
- ☐ Pas du tout améliorer
- ☐ Sans réponse

Question 8 : Êtes-vous évalués après votre stage de formation ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Néant

Question 9 : Ya-t-il un suivi assuré par votre hiérarchie pour vous aider dans la mise en pratique de votre formation ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Néant

Question 10 : Combien de formation avez-vous reçue ?

.....

Question 11 : Souhaitez-vous recevoir d'autres formations ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Question 12 : La formation permet-elle de créer en vous un sentiment d'appartenance et d'implication envers l'organisation et favorise-elle une meilleure perception de votre milieu de travail ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Sans réponse

Question 14 : Classez ces points du plus motivant au moins motivants :

- ☐ Conditions de travail
- ☐ Salaire
- ☐ Le climat et l'ambiance au sein de l'entreprise
- ☐ La formation
- ☐ Le contact relationnel avec les chefs et les collègues

Question 14 : préférez-vous la formation à l'intérieur ou à l'extérieur de L'entreprise ?

- ☐ A l'intérieur de l'entreprise
- ☐ A l'extérieur de l'entreprise

Question 15 : les conditions de travail sont-elles motivantes ? (salaire, sécurité, ambiance de travail...)

- ☐ Oui
- ☐ Non

Question 16 : Etes-vous évalués périodiquement durant le travail ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Néant

Question 17 : Selon-vous est-il important de se former tout au long de sa vie professionnelle ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Sans réponse

Organigramme General

« BOMARE COMPANY »

Date de validation : Mars 2018

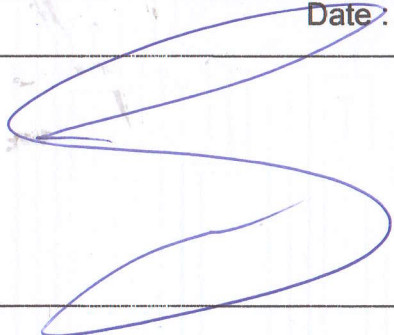
V03

Page 01/02

REVISIONS DU DOCUMENT

DATE	RÉV	OBJET DE LA REVISION
01/03/2018	04	- Actualisation de la nouvelle organisation BOMARE COMPANY : ✓ Ajout du poste conseiller management rattaché au directeur général ✓ Ajout du poste contrôle de gestion ✓ Actualisation de la nomination du département Comptabilité. ✓ Actualisation de l'organigramme de la direction d'unité
15/11/2016	03	— Rattachement du département commercial à la direction générale
24/04/2016	02	- Révision de l'organigramme de la direction industrielle (HSE, Parc Auto et adaptation des nouvelles nomination des structures techniques)

Originale

Rédacteur	Approbateur
Nom Prénoms : M.BACHIRCHERIF	Nom Prénoms : A.BOU MEDIE NE
Fonction : Conseiller Management	Fonction : DIRECTEUR GENERAL
Date : 04 MARS 2017	Date : 04 MARS 2017
Visa 	Visa : 

Organigramme General « BOMARE COMPANY »

Date de validation : Mars 2018

V03

Page 02/02

Direction Générale

Comptabilités

Trésorerie

Recouvrement

Export

Commercial

Assistanat DG

Qualité Système

Communication & Pub

Conseiller Technique

Conseiller Management

Direction Unité (Birtouta)

Chargé des Affaires Juridique

HSE

Gestion des moyens communs

Assistante de direction

Service Informatique et réseaux

Parc roulant et transport du personnel

Développement
produits EGP

S.A.V

Projets
Industriels

Logistique

Ressources
Humaines

Production

Maintenance
Industrielle

Achats
Locaux

Assurance
Qualité
Produit

Développement
Produit NTIC

Réf N° :

Date : .../.../.....

Consignes adressées au rédacteur de cette fiche : « L'appréciation de la mise en pratique des formations qui ont été engagées est très importante. C'est à travers ces réponses que nous pourrions améliorer les actions de formations engagées.

EVALUATION A FROID DE LA FORMATION

Collaborateur(trice)

Nom :

Prénom :

Département : S.M.Q

Service :

Responsable évaluateur :

Formation

Intitulé : Actualisation de la norme ISO 9001 V 2015

Date : .../.../.....

Objectif Général:

- Sensibilisation sur les nouveaux chapitres de la norme ISO 9001 V2015
- Comprendre les nouvelles exigences dans le cadre de la transition de la V2008 vers la V2015

Evaluation des acquis observés par le Manager

1) La formation a permis d'acquérir et/ou développer des compétences :

☐ Oui☐ Partiellement☐ Non

Lesquelles :

2) L'intéressé a-t-il eu l'occasion d'utiliser les compétences acquises ?

☐ Oui☐ Partiellement☐ Non

a) Si oui : donnez un exemple d'application :

b) Si non, pourquoi ?

Suggestions

Souhaitez-vous une action complémentaire suite à cette formation ?

Signature Evalueur

Date :

تاريخ:

Nom et prénom du stagiaire :

Fonction :

Affectation :

Thème de formation :

Organisme de formation :

Nom du formateur :

Date de la formation : du au إلى من تاريخ التدريب

Cochez d'une croix le niveau d'évaluation qui correspond le mieux à votre degré de satisfaction

ضع علامة X على مستوى التقييم الذي تتفق معه

Thème موضوع	Critères معايير	1,0	0,75	0,5	0.25	Commentaire si nécessaire ملاحظة
Animation التنشيط	Animation durant la formation التنشيط اثناء التدريب					
	Taille du Groupe/ Niveau Des Participants حجم المجموعة / مستوى المشاركين					
	Échange dans le groupe تبادل المعلومات					
Contenu de la formation محتوى التدريب	Satisfaction des attentes personnelles رضا التطلعات الشخصية					
	Équilibre Théorie/Pratique durant la formation التوازن بين النظري/ التطبيق					
	Exemples pratiques donnés par le formateur الأمثلة التطبيقية للمدرب					
Matériel et logistique وسائل التدريب	Conditions de la formation (accueil, salles et moyens de formation) شروط التدريب (الاستقبال، القاعة ووسائل التدريب)					

Note totale : /7

العلامة الإجمالية

Si note ∈ : [7.00 ; 5.25 [→ Très satisfait (ممتاز)
 Si note ∈ : [5.25 ; 3.50 [→ Plutôt Satisfait (جيد)
 Si note ∈ : [3.5 ; 1.75 [→ Plutôt insatisfait (ضعيف)
 Si note ∈ : [1.75 ; 0.00 [→ Très insatisfait (جد ضعيف)

Quels étaient les points forts de cette formation ?

ماهي نقاط القوة لهذا التدريب؟

Si vous deviez suivre à nouveau cette formation, que proposeriez-vous pour l'améliorer ?

ماهي اقتراحاتك لتحسين هذا التدريب؟

Globalement êtes –vous satisfait de cette formation ? ¹

بصفة عامة، هل أنت راض من هذا التدريب؟ⁱ

OUI نعم

NON لا

Si oui pourquoi ?

برر إذا كانت اجابتك نعم

Si non pourquoi ?

برر إذا كانت اجابتك لا

Suggestions

اقتراحات

¹ La satisfaction globale est liée à la note totale

¹ مستوى الرضى مرتبط بالعلامة الإجمالية



FICHE TECHNIQUE FORMATION

N°:QHSE-ER.BM.S1.103.R0
Date de validation : 16/04/2017

Page 01/01

Action de Formation	
Personnel Concerné	
Objectif	
Phase de la formation	
Exigence /besoin	
Formateur (interne/externe)	
Date	

Grandes axes de la formation :

Département qualité système

Département RH