

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC Alger

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

Option : Management des ressources humaines

THEME :

L'impact de la formation sur la motivation des salariés

Cas : Easy Relay

Elaboré par :

Mr. ZineYanis Sami

Encadré par:

Mr.Azzedin Kerkoub

2019/2020

REMERCIEMENT

Nous tenons profondément à remercier tout d'abord

Le DIEU le tout puissant, qui nous a donné la volonté et la

Patience pour élaborer ce travail.

Nous tenons à exprimer notre gratitude, notre

*Profond respect à notre promoteur Mr KERKOUB AZZEDIN d'avoir pris la
responsabilité de nos encadrer.*

Nous présentons aussi nos sincères remerciements

Aux membres de jury qui ont bien voulu accepter de juger ce

Travail.

*Sans oublier de remercier la STARTUP EASY RELAY pour nous avoir donné la
chance de réaliser ce travail au sein de leur*

Et A toute personne qui nous a aidés, de près ou de loin

Pour réaliser ce modeste travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à ma très chère mère et mon père qui n'ont jamais cessé d'espérer ma réussite

A mon petit frère Islam

A mon ami Mehdi et a toute sa famille

Et a tous mes amis et ma famille

RESUME

La formation est un processus permanent: grâce à ce processus, le personnel ou les organisations peuvent acquérir les compétences nécessaires pour mieux maîtriser leurs activités pendant tout le processus de survie en fonction des besoins des individus ou des organisations. Pour cette raison, nous choisissons l'efficacité de la formation comme élément de recherche.

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers ont développé la notion de motivation au travail, car ils ont compris que la motivation au travail est très importante. Tourné vers les salariés et leur environnement de travail ; les managers ont commencé à s'intéresser davantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leur environnement de travail, c'est –à-dire aux facteurs qui favorisent l'engagement des salariés vis-à-vis de leur travail.

Dans notre recherche on va étudier le facteur de formation et ses influences sur la motivation des salariés.

Abstract

Training is an ongoing process: through this process, staff or organizations can acquire the skills necessary to better control their activities during the entire survival process according to the needs of individuals or organizations. For this reason, we choose the effectiveness of training as the research element.

In order to better understand the functioning of companies and organizations, researchers and managers have developed the notion of motivation at work, because they have understood that motivation at work is very important. Focused on employees and their work environment; managers have started to pay more attention to the social climate and to the link between employees and their work environment, that is, the factors that promote employee engagement in their work.

In our research, we will study the training factor and its influences on employee motivation

LISTE DES TABLEAUX :

Numéro du tableau	Titre du tableau	Page
Tableau N°1	La source de satisfaction et d'insatisfaction au travail.	43
Tableau n°2	La théorie X et Y	44
Tableau n°3	Répartition de l'échantillon selon le sexe.	56
Tableau n°4	la répartition de l'échantillon selon l'âge	57
Tableau n°5	la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	58
Tableau n°6	la répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles	59
Tableau n°7	la répartition de l'échantillon selon le besoin d'être formé	60
Tableau n°8	Le rapport entre les catégories socioprofessionnelles et le nombre d'ouvriers qui ont bénéficié d'une action de formation.	61
Tableau n°9	la répartition de l'échantillon selon les types de formation	61

Tableau n°10	le rapport entre le rendement et les difficultés rencontrées dans l'exécution de nouvelle tâche	63
Tableau n°11	le programme de formation est-il en harmonie avec le travail des ouvriers	64
Tableau n°12	La répartition de l'échantillon selon les difficultés rencontré avant de participer à la formation	65
Tableau n°13	la répartition de l'échantillon selon les difficultés rencontré après la formation dans l'exécution de nouvelle tâche	66
Tableau n°14	La répartition de l'échantillon selon le bénéfice d'une promotion	67
Tableau n°15	Le rapport entre la catégorie socioprofessionnel et l'adéquation de la formation au poste occupé	68
Tableau n°16	la répartition de l'échantillon selon la durer de formation	69
Tableau n°17	La répartition de l'échantillon selon la performance au travail	69
Tableau n°18	La répartition de l'échantillon selon les attentes des ouvriers des formations	70
Tableau n°19	La répartition de l'échantillon selon la motivation	71
Tableau n°20	la répartition de l'échantillon selon la formation dans le domaine d'activité	72

Tableau n°21	La répartition de l'échantillon selon la motivation par le poste occupé	73
Tableau n°22	La répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent plus la motivation	74
Tableau n°23	Le rapport entre la motivation au travail après la formation suivie et la formation comme un facteur de motivation	75

LISTES DES FIGURES :

N°	TITRE	PAGE
Figure N°1	la pyramide de la hiérarchie des besoins	41
Figure N°2	Organigramme de la startup easy relay	55
Figure N°3	Répartition de l'échantillon selon le sexe	56
Figure N°4	la répartition de l'échantillon selon l'âge	57
Figure N°5	la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	58
Figure N°6	la répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles	59
Figure N°7	la répartition de l'échantillon selon le besoin d'être formé	60
Figure N°8	la répartition de l'échantillon selon les types de formation	62
Figure N°9	le programme de formation est-il en harmonie avec le travail des ouvriers	64
Figure N°10	La répartition de l'échantillon selon les difficultés rencontrés avant de participer à la formation	65
Figure N°11	la répartition de l'échantillon selon les difficultés rencontrés après la formation dans l'exécution de nouvelle tâche	66
Figure N°12	La répartition de l'échantillon selon le bénéfice d'une promotion	67
Figure N°13	la répartition de l'échantillon selon la durée de formation	69
Figure N°14	La répartition de l'échantillon selon la motivation	71
Figure N°15	la répartition de l'échantillon selon la motivation par le poste occupé	73
Figure N°16	La répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent plus la motivation	74

Sommaire

RESUME.

Abstract.

LISTE DES TABLEAUX.

LISTES DES FIGURES .

Sommaire.

INTRODUCTION GENERALE.

CHAPITRE 1 : LA FORMATION PROFESSIONNELLE.....15

Introduction :2

Section 1 : Généralité sur la formation.....2

Section2 : Le processus et la politique de laformation.....12

Conclusion28

CHAPITRE 2 : LA MOTIVATION DES SALARIES.....29

Introduction30

Section 1 : Notions générales sur la motivation31

Section 2 : Le mécanisme de la motivation.....37

Conclusion51

CHAPITRE 3 : Etude de cas (Easy Relay).....52

Section 1 : Présentation de l'organismed'accueil.....53

Section 2 : Analyse du questionnaire56

Conclusion77

Conclusion générale.....79

Liste bibliographique.

ANNEXES.

TABLE DES MATIERES.

**INTRODUCTION
GENERALE**

Introduction générale

Les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans le développement d'une entreprise et constituent le moteur de son développement. Par conséquent, afin de faire face au développement moderne, l'entreprise doit s'assurer que ses ressources humaines sont mises à jour et développées en permanence. Par conséquent, les entreprises doivent constamment ajuster les compétences de leurs employés en fonction de l'évolution des technologies pour maintenir une productivité élevée. Par conséquent, la formation des employés est très importante pour l'entreprise, car c'est l'un des principaux moyens d'améliorer le niveau de compétence des employés, et l'autre est de recruter du personnel qualifié.

Afin de relever les nouveaux défis économiques et sociaux et de préparer le développement du travail, la formation du personnel est devenue un investissement clé et un avantage important de l'entreprise, car sa capacité à apprendre plus vite que ses concurrents est la plus importante. Le seul avantage concurrentiel durable.

Par conséquent, la formation est considérée comme un moyen d'adaptation, à partir de ce qui est considéré comme une série d'activités d'apprentissage planifiées, visant à acquérir des connaissances, des compétences et des attitudes adaptées aux étudiants. L'environnement social et professionnel des individus et des groupes. Et en même temps atteindre les objectifs d'efficacité organisationnelle.

En effet, la formation signifie maîtriser toutes les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à la tactique ou au trading. C'est donc un moyen idéal pour développer les compétences au sein de l'entreprise, d'autant plus qu'il constitue un investissement rentable pour l'entreprise et génère de la valeur ajoutée.

L'objectif global de la formation est d'améliorer les techniques de travail pour augmenter l'efficacité de l'entreprise. Ces technologies peuvent apporter des solutions. NOE (2002) considère que la formation est un élément clé d'un système de gestion par compétences. Elle comprend des activités d'apprentissage visant à améliorer les compétences des employés, à corriger les lacunes rencontrées au travail et à se concentrer sur les employés. Acquérir des connaissances et développer les compétences nécessaires ainsi que les compétences techniques et de gestion pour créer et maintenir une entreprise financièrement solide.

INTRODUCTION GENERALE

Pour les experts en gestion des ressources humaines de l'entreprise, l'utilisation de la formation comme moyen d'incitation posera de nombreux problèmes connexes, qui se reflètent positivement dans le comportement et l'attitude des employés.

La motivation des employés est donc devenue un facteur important de la réussite de l'entreprise. Afin de mieux comprendre tous les aspects de la motivation, il semble nécessaire d'essayer différentes méthodes pour la définir, et d'essayer de mieux comprendre les différentes théories qui sont proposées aujourd'hui sur le sujet. En effet, des aspects psychologiques, sociologiques, philosophiques et organisationnels sont impliqués dans ce concept de motivation. Des recherches se poursuivent encore aujourd'hui, notamment sur le rôle de la personnalité, l'environnement de chacun et son impact sur ses perceptions.

Après avoir défini et lu certains travaux sur la formation et la motivation en entreprise et contourné tous les concepts liés à ces deux derniers aspects, nous pensons qu'il est utile de traiter ce sujet: «*l'impact de la formation sur la motivation des salariés*» en raison du succès de toute entreprise. Beaucoup dépend des compétences et des qualifications de ses ressources humaines.

Dans notre étude nous allons aborder la problématique suivante :

Quelle est l'impact de la formation au sein de l'entreprise « EASY RELAY » sur la motivation des salariés ?

Nous avons également les questions secondaires auxquelles on répondra afin de concrétiser notre étude:

- Formation est-t-elle un facteur motivationnel pour les salariés de l'entreprise « **EASY RELAY** » ?
- Est-ce que la formation a une efficacité sur la motivation des salariés?

Pour pouvoir trouver des réponses à nos questions secondaires de recherche posé ci-dessus nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- La formation a un impact positif sur la motivation des salariés.
- La formation est un facteur motivationnel dans l'entreprise « **EASY RELAY** ».

LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE :

INTRODUCTION GENERALE

- Dans cette étude nous voulons savoir dans quel objectif l'entreprise « **EASY RELAY** » utilise la formation professionnelle.
- Mettre les points sur l'importance accordée à la formation professionnelle par l'entreprise « **EASY RELAY** » et comprendre comment les ouvriers se motivent avec.
- Découvrir les différentes formations qui existent au sein de l'entreprise « **EASY RELAY** ».
- Déterminer l'existence d'une influence de la formation sur la motivation au travail.
- Mettre en pratique les connaissances acquises pendant notre cursus universitaire.
- L'intérêt particulier du sujet de la motivation dans cette entreprise.
- Raisonner l'étude sur la formation et leurs effets sur la motivation.
- Evaluer les facteurs de formation adoptée par l'entreprise « **EASY RELAY** ».

Concernant le plan de notre travail, celui-ci est scindé en deux parties : partie théorique (méthodologique) et partie pratique, la première se compose de deux chapitres, le premier sur la formation au travail, sa définition, ses objectifs, sa typologie ainsi que son plan et sa politique. Le deuxième chapitre sur la motivation et ses différentes théories.

La partie pratique se compose d'un seul chapitre, on a commencé par la présentation de l'organisme d'accueil, ses missions et ses différentes activités, puis on a passé à l'analyse et l'interprétation des résultats de notre recherche. Finalement on termine notre travail avec une conclusion.

**CHAPITRE 1 : LA
FORMATION
PROFESSIONNELLE**

Introduction :

Actuellement, toutes les entreprises sont engagées dans une course à la performance, pour conserver, voire gagner de nouvelles parts de marché, et ceci dans un environnement où l'incertitude règne en permanence.

Dans ce contexte, l'entreprise et également le salarié, ont un intérêt commun à s'investir dans des démarches de formation permettant d'accroître les compétences et la productivité tout en augmentant la qualité des produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

En ce qui concerne la formation et ses aspects, nous allons les présenter dans ce chapitre sous forme de deux sections, la première comprend des généralités sur la formation, la deuxième Le processus et la politique de la formation

Section 1 : Généralité sur la formation

1. L'évolution de la formation:

A. La période des corporations jusqu'au début du XX ème siècle:

La formation professionnelle était une forme d'apprentissage, qui était pratiquée autrefois, même dans le temps des anciens Egyptiens et des Grecques.

Mais au cours des siècles cette forme d'apprentissage s'est modifiée. Si on remonte à la période de corporations et des compagnes, on peut découvrir que la formation reçue par les salariés du temps était limitée à une forme.

L'apprentissage « sur le tas », cette façon d'acquérir des connaissances était la forme la plus répandue et elle persiste jusqu'au milieu du XXème siècle, elle était le seul moyen pour assurer une évolution des compétences des ressources humaines, le patron disait que ses salariés « devraient apprendre par eux-mêmes et vite, sinon ».

B. Du début du XX ème siècle jusqu'à la fin des années 1950:

Comme toutes les autres principales activités de la gestion, c'est après la deuxième guerre mondiale que la formation (Training Withing Industrie. TWI) aux pays européens, toutefois, jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait envisager de faire carrière

avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avec son entrée définitive sur le marché du travail.

C. Les années 60:

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 force, car elle a vite dépassé les compétences des salariés. Former les salariés s'est révélé être pour l'organisation la seule façon de faire face au changement technologique. Les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés.

D. Les années 70:

La formation comme palliatif: Jusqu'à la fin de cette décennie 1970, la formation au milieu organisationnel s'est poursuivie sans apporter des modifications profondes dans la structure du travail dans les organisations, car, malgré la crise du pétrole de 1974, l'univers de la production était relativement stable, ces conditions de développement étaient suffisamment prévisibles pour parer à des soubresauts majeurs dans l'organisation du travail.¹

La structure générale des compétences s'est transformée à un rythme moderne, dans un tel contexte de changement, une adéquation qualitative convenable entre la formation et l'emploi pouvait être atteinte, de façon à faire coïncider les contenus des tâches et les contenus de la formation.

E. Les années 80:

Dès les débuts de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu de travail, le déséquilibre entre l'offre et la demande de la main-d'œuvre, s'est trouvé considérablement augmenté depuis ce temps. On peut affirmer que la qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu croît à un rythme sérieux d'année en année pour la majorité profession exercée.

¹. Lakhdar SEIKOU ; jean marie PERETTI, « Passion ressources humaine dans le contexte de la mondialisation des marchés ». Édition les 4Linc.

F. Aujourd'hui:

A présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, celui que chaque salarié diversifie ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique, qui ne cesse d'affecter tous les emplois et qui n'épargne aucune catégorie professionnelle, ni aucun niveau de scolarité.

2. Définitions de la formation:

« La formation c'est un ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assumer avec compétence leur fonction actuelle ou qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise » selon RAYMAND Vatieer 1985 un éminent chercheur en gestion des ressources humaines dans la mesure où elle cerne les principales facettes de cette fonction.²

- **Selon CITEAU jean pierre 1992** « la formation et l'ensemble des dispositifs proposés au salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurel et aux modifications de l'organisation du Travail impliqués par les évolutions professionnelles »³
- **Selon SEKIOU** « la formation est un ensemble d'action, des moyens de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leur comportement, leur attitude et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir de façon adéquate leur tâches actuelles et futures »

Cette définition nous semble plus détaillée car l'auteur traite l'organisation et des salariés, pour lui la formation permet aux salariés d'une organisation et le développement de leur connaissance, attitudes et capacités mentales pour faire face aux nouvelles technologies et les nouvelles techniques, et à travers ces formations les salariés réalisent leurs objectifs personnels et professionnels mais aussi ils réalisent les objectifs de l'organisation et la

² VATIER Raymond et autres Gestion des ressources humaines édition de boeck university, canada, 1993, p220.

³ CITEAU j.p., Gestion des ressources humaines, édition, Massou, paris, 1992, p85.

formation leur permet de s'adapter à l'environnement de travail, et de s'intégrer dans l'énergie sociale de l'organisation ce qui rend facile les tâches à accomplir pour leurs postes occupés ou pour d'autres dans le futur.⁴

3. Avantage, enjeux et objectifs de la formation:

Nous allons tout d'abord présenter les avantages et les enjeux de la formation, ensuite les principaux objectifs qu'elle vise.

3.1. Les avantages possibles de la formation :

3.1.1. Pour l'organisation:

- Entraîne à intégrer des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche du profit.
- Améliore les connaissances et les habiletés nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation.
- Améliore le climat organisationnel.
- Aide le personnel à s'adapter aux changements.
- Fait acquérir des connaissances.
- Facilite le développement du personnel en rapport avec les promotions de l'intérieur.
- Facilite le développement d'habiletés de leadership, suscite la motivation, l'amélioration des attitudes, ainsi que d'autres caractéristiques qui possèdent généralement le personnel et les gestionnaires efficaces.
- Améliore la productivité ou la qualité du travail.
- Aide à l'amélioration de la communication dans l'organisation.
- Favorise la création d'une meilleure image de l'organisation.
- Crée un climat permettant la croissance et la communication.

⁴ LAKHDAR Sekiou, la Gestion des ressources humaines, édition Québec, de Boeck, 1939, p33.

- Développe le sens des responsables vis-à-vis de l'organisation, lequel s'avère nécessaire pour être compétent et bieninformé.
- Améliore les connaissances et les habilités nécessaires pour l'emploi tous les niveaux de l'organisation.
- Aide à contrôler les freins dans plusieurs secteurs, dont ceux de la production, l'administration.
- Élimine les pratiques et comportements nuisibles.

3.1.2. Pour l'individu :

- Aide l'individu à prendre de meilleures décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement.
- Encourage le développement personnel et la confiance en soi.
- Développe un sentiment de croissance par l'apprentissage.
- Permet de progresser vers la réalisation du but personnel.
- Fournit de l'information pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les habilités à communiquer et les attitudes.
- Satisfait les besoins personnels des employés formés.

3.1.3. Sur le plan des relations interpersonnelles, des relations intergroupes :

- Améliore la communication entre les groupes, les individus.
- Facilite l'orientation des nouveaux employés et de ceux qui sont mutés ou promus.
- Génère de l'information sur les programmes d'équité en emploi ou d'égalité des chances.

3.2. Les enjeux de la formation:

Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux ; les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Les deuxièmes consistent

à faire évoluer les comportements et les attitudes des salariés.

Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.

3.3. Les objectifs de la formation:

La formation professionnelle devient de plus en plus une pratique sociale qui occupe un temps distinct du temps de production et c'est même un droit de l'individu dans des sociétés organisées et développées.

Pierre Laourt ⁵ indique que la formation a plusieurs objectifs qui se résument en deux axes :

3.3.1. Les objectifs organisationnels:

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par le renforcement du potentiel technique et l'ajustement des savoirs ou du savoir-faire des salariés, ce premier objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travail;
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion;
- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissances pour adapter globalement la qualification aux besoins de l'organisation;
- Mettre l'accent sur les catégories du personnel les moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle « crise de maturité »;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation;
- Montrer l'organisation dans sa globalité, en expliquant ses diverses

⁵Pierre Laourt, « gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, Paris, 1991.

articulations, apprendre à maîtriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective ;

- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture, ses aptitudes à manager;
- Préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation.

3.3.2. Les objectifs individuels:

Certains objectifs de la formation sont liés aux souhaits des salariés sans qu'il soit toujours opportunité pour l'organisation. Ces objectifs se résument comme suit

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier;
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille;
- Développer un savoir –faire dans le domaine des relations, la gestion et du management;
- Se permettre de se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement convivial et faire connaissances avec les personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécu professionnel
- Se former dans les domaines où l'individu veut avoir connaissances qui peuvent même être sans rapport direct avec le travail.

3.3.3. Les objectifs de la performance:

Ciblent généralement les gains à réaliser. Ils engagent le manager ou le chef de service dans une relation de mieux faire, de mieux produire en y incluant si possible le mieux-être. A lui de les traduire en indicateurs pertinents qui impliqueront leur réussite.

3.3.4. Les objectifs pédagogiques:

Visent essentiellement des connaissances à acquérir et engagent le formateur et le commanditaire. À eux de traduire les objectifs de performance en connaissances accessibles, sans oublier de les lier à des exercices pratiques.

3.3.5. Les objectifs de transfert:

Facilitent la transposition des nouvelles connaissances à la situation professionnelle ; Ils permettent la réussite de l'acte pédagogique et appellent toute la compétence du formateur ; un résultat négatif dans cette phase peut justifier le choix d'annuler une action.

Puis viennent les acteurs « intermédiaires », ils ont en charge le constat du savoir mis en œuvre ; c'est une lourde responsabilité d'observer la transformation plus ou moins rapide du «savoirappris»en«savoiracquis».Malheureusement,cettephaseestencoresouventbâclée, voire avortée par l'absence de mise en pratique adéquate sur le poste de travail.

3.3.6. Les objectifs opérationnels :

Illustrentcetétatdechangementetdécriventprécisément lechangementdecomportement qui doit être maîtrisé en situation de travail.

Alors, l'entreprise ce qui l'intéresse fortement c'est son employé ; en effet, son objectif principal, est de maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation ; de créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de lieu de travail ; afin de s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.

4. Les types de formation:

4.1. La formation initiale:

C'est les cursus scolaire dit "classique", généralement les études se poursuivent du collège jusqu'aux formations supérieures. Ce type de formation n'est ni accessible aux adultes salariés ni aux demandeurs d'emploi. Le mode de fonctionnement est traditionnel, sans alternance.

4.2. La formation professionnelle:

Elles'adresseàtouttypedepublic:desjeunesde16ans jusqu'auxadultes,salariésounon, en recherche de qualification. Axée sur les matières techniques, la formation professionnelle permet en général de déboucher sur la vieactive.

Elle privilégie l'acquisition d'un savoir-faire professionnel, mais ne reprend pas toujours l'ensemble des disciplines générales, voire pas du tout dans certains cas. Elle se fait souvent

en alternance, mais propose aussi un parcours individualisé adapté, selon le niveau scolaire et les acquis professionnels. La formation est présentée sous forme de modules validés séparément, le diplôme ou certificat est obtenu lorsque l'élève a réussi tous les modules. L'examen se fait sur le niveau scolaire et par un contrôle des connaissances. La formation professionnelle se divise en deux parties : la formation accessible à tous et la formation réservée aux personnes en activité (salariés, chefs d'Entreprise). Ces dernières font partie de la formation continue.⁶

4.3. La formation continue:

Salariés et demandeurs d'emploi peuvent suivre une formation concernant l'environnement dans le cadre de la formation continue. Elle est dispensée souvent nécessaire pour suivre l'évolution technologique d'une profession. Le cadre du budget formation d'une entreprise et s'adresse aux salariés de celle-ci, ou pour les demandeurs d'emploi dans le cadre des stages.

4.4. La formation diplômante:

Nous parlons de formation diplômante lorsque l'objectif principal de la formation est l'obtention d'un diplôme c'est-à-dire un certificat ou une attestation de qualification c'est-à-dire titre de compétence. La reconnaissance par un diplôme peut être :

- **Réglémentée:** la formation répond à des normes fixées par une législation, et le diplôme est délivré en vertu de celle-ci par une institution agréée, ou directement par une institution publique
- **Notoire :** un secteur d'activité, une profession ou des acteurs économiques reconnaissent et apprécient un diplôme pour la qualité de la formation.

4.5. Formation de Perfectionnement:

Le perfectionnement améliore et adapte les connaissances déjà acquises. Il a pour but d'améliorer les connaissances et les compétences d'une personne disposant déjà d'une qualification dans laquelle apparaît de fois des lacunes telles que manque de maîtrises des connaissances pratiques ou ignorance des progrès techniques.

⁶ HOSDEY Alain et autre, Formation en entreprise (les Clés De la réussite), Edition, de cci sa Belgique, 2009, Page 33.

4.6. Formation de recyclage:

Le recyclage est une formation par laquelle une personne met à jour ses compétences dans une discipline, une technique ou un métier pour lui permettre de s'adapter au progrès industriel et scientifique. Cette formation lui est nécessaire pour continuer d'exercer les tâches de son poste actuel ou d'un autre plus intéressant qui pourrait être occupé dans le futur.⁷

4.7. Formation inter et intra entreprise:

La formation inter entreprise est ouverte à toutes les entreprises intéressées par un sujet. La formation intra entreprise est spécialement mise sur pied ou adaptée pour une entreprise déterminée, et on l'appelle aussi la formation sur Mesure.

4.8. Formation sur le tas:

La formation se faisant sur le poste même de travail et le lien d'apprentissage était l'atelier au bureau, cette formation permet au bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter aux exigences, au changement technique dans leurs postes.⁸

⁷ (1) HOSDEY Alain et autre Op.cit. Page 33.

⁸ Ibid., Page 34, 35

Section 2 : Le processus et la politique de la formation

1. La politique de la formation:

Chaque fonctionnaire de l'entreprise met en œuvre une politique pour remplir sa mission, aussi la formation ne fait pas exception à cette règle, en effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation.

2. Les facteurs d'élaboration de la politique de la formation:

La politique de formation est l'élément de la démarche descendante dans la construction du plan de formation.

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

2.1. Le marché, le produit, la concurrence :

(Environnements sociaux et économiques) imposent des orientations politiques (objectifs de performance, de qualité).

2.2. La technologie :

évolution des moyens de production (investissement en cours ou à moyen terme);

2.3. L'organisation :

Le système socio organisationnel doit prendre en compte l'état actuel de la structure, l'évolution de l'organigramme et l'évolution de l'emploi.

2.4. Le management :

ou « animation hiérarchique » : gestion participative des hommes pour valoriser l'humain dans un cadre institué (évolution sociale).

2.5. Etat des ressources humaines:

- Les données factuelles : pyramide des âges, pyramide d'ancienneté, état et répartition des qualifications, état de l'emploi.
- Les données liées aux modes de gestion des ressources humaines où apparaît tout ce qui est lié aux pratiques d'entretien annuel d'évaluation, d'entretien d'évolution de carrière, d'entretien de formation.

2.6. Situation sociale : en termes de climat et relation sociales:

- Relations sociales : consultation avec les partenaires sociaux : obligations formelles,

constitution des commissions réglementaires, mise en place des calendriers ;

- Climat social : dans quelles situations générales se trouve l'entreprise (licenciement, plans sociaux, reprise économique).
- Culture et histoire : culture descendante liée au management.
- Culture d'entreprise : construction sociale des acteurs et existence de l'inconscient collectif de l'organisation.

2.7. Environnement réglementaire et sociogéographique:

Ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec les normes environnement (ISO 14000) et qualité (ISO 9000). Mais aussi la réglementation d'une façon générale⁹.

La politique de formation est rarement énoncée et encore moins écrite dans les entreprises, c'est pourtant un excellent moyen de communication, de cohésion sociale et d'affirmation d'une logique sociale et des ressources humaines. La direction, appuyée par le responsable formation, ne devrait pas hésiter à valoriser sa politique de formation par un écrit qui ne serait pas réservé aux seules commissions et représentants du personnel.

Le responsable de formation a là un rôle à jouer pour donner une vraie place à la formation sans être exhaustif¹⁰.

3. L'élaboration de la politique de formation:

La politique de formation s'élabore en quatre phases essentielles et complémentaires :

A. Identification et analyse des besoins de formation:

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise.

Selon **G. Le Boterf**¹¹ « les besoins de formation expriment l'écart de connaissances ou de

⁹Thierry ARDOUIN « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2003, page 86

¹⁰Thierry ARDOUIN « Ingénierie de formation pour l'entreprise », p86

¹¹ G- le Boterf (1990), « L'ingénierie et évolution de la formation », ED D'organisation, p96.

compétences existant entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en fonction d'objectifs opératoires de formation ».

La formation vient donc à combler un manque de compétence identifié.

Schématiquement, il est possible de distinguer **4 types de besoins de formation** liés à :

- ✓ L'activité même l'entreprise (nouveau matériel, gamme de produit, positionnement marketing...);
- ✓ Des obligations (réglementation sociale, règles d'hygiène et de sécurité, démarche qualité...);
- ✓ Un projet de changement d'organisation ou d'investissement (fusion de différents services, rachat d'entreprise...);
- ✓ L'évolution des métiers et la gestion des âges dans l'entreprise (emploi des seniors, départs à la retraite, pénurie d'emploi sur des métiers stratégiques, difficultés de recrutement...).

1) Définir un calendrier adapté à la réalité de l'entreprise Le recueil des besoins de formation peut s'effectuer à tout moment mais deux périodes sont à privilégier:

- Lors des entretiens professionnels.
- Dans la période précédant l'élaboration du plan de formation.

Vous pouvez également procéder de manière échelonnée tout au long de l'année, au fur et à mesure des difficultés rencontrées, à la mise en place de nouveaux projets...

2) Fixer des priorités:

Il convient d'arbitrer entre les besoins de formation identifiés et d'établir des priorités. Tout dépend du degré d'urgence de la situation à l'origine du projet de formation.

B. Le choix des formations :

Le choix des formations à développer se détermine en fonction :

- Des objectifs poursuivis (maintien du potentiel productif, développement des carrières individuelles...);

- Du budget disponible;
- Des contenus des formations;
- Des modalités pratiques de réalisation (formation par moyen internes ou organisme extérieures, formation inter ou intra-entreprise...).

C. Le plan de formation:

Il est important que l'entreprise adopte un plan interne qui pourrait être pluriannuel (c'est-à-dire élaborer pour une période de 3 à 5 ans ; cette durée est définie selon les objectifs fixés et les types de formation).

Chaque entreprise peut choisir une stratégie pour construire un plan de formation propre à elle, mais la création de ce plan dépend de plusieurs acteurs de l'entreprise (c'est-à-dire, pour construire un plan de formation efficace, il faut que (la direction, les managers, les responsables formation, les formés... etc.) participent, d'une manière à harmoniser les différents objectifs de chaque fonction afin de réaliser l'objectif générale, que les pratiques et le suivi du plan de formation soient en cohérence avec les règles sociales.

Définition du plan de formation :

A. MEIGNANT définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »¹².

Pour mieux comprendre cette définition, il est utile de développer les termes suivants :

- Opérationnelle : (c'est ce que l'on va faire), les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus;
- Budgétaire: le plan de formation indique les ressources financières allouées à l'exécution du plan. Les coûts incluent : les coûts pédagogiques (conventions signées avec des organismes et coût de formations internes) ; le coût estimé des salaires des stagiaires ; les frais de déplacement et séjours des stagiaires ; le coût des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériel); le coût de fonctionnement

¹² MEIGNANT Alain. p 191.

du service de formation interne...etc.;

- Les choix du management sur les moyens qu'il affecte: le plan de formation est le résultat de choix des responsables de l'entreprise, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités;
- Les moyens affectés : il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps;
- Dans une période donnée : le plan de formation est souvent annuel, certaines entreprises construisent des plans pluriannuels, le plus souvent de trois ans.
- Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés: les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux personnes et aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats , satisfaire leurs clients et contribuer à un climat social favorable en permettant des évolutions de carrière.

On peut dire donc que le plan de formation est l'aboutissement d'un processus managérial visant à établir la meilleure synthèse possible de ce qu'il doit être fait pour atteindre les objectifs organisationnels en termes de compétences.

- Le plan de formation comporte:
 - Les objectifs;
 - Les priorités;
 - Le contenu;
 - La pédagogie;
 - La durée, le calendrier;
 - Le budget;
 - Les catégories de bénéficiaires ;
 - La manière dont ces actions seront évaluées.

D. Le suivi de la formation:

Le suivi est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé.

La formation, une fois faite, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes, car plusieurs employeurs oublient de s'assurer de l'amélioration des performances de leurs salariés après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation. Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, apporter des compétences de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir les développements éventuels de l'action ...etc. Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

La formation est en quelque sorte une phase expérimentale, l'expérience proprement dite ne vient qu'ensuite, progressivement.

Enfin, dans l'esprit de la plupart des personnes concernées, l'évaluation de la formation est vue souvent comme un autocrate. Pour effacer cette perception inefficace, l'évaluation devra être faite d'une manière positive, objective et surtout dans le but d'améliorer, non de punir.

Le suivi de la formation se fait en deux manières : le suivi administratif et le suivi comptable.

- **Le suivi administratif :**

C'est suivre la gestion prévisionnelle de la formation avec les différentes structures de l'organisation, dans le retrait et le départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, ceci afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé.

Le responsable de formation doit suivre la réalisation et la préparation de certains documents (convocation, convention de stage, compte-rendu d'évaluation).

Le suivi administratif s'agit aussi de suivre le déroulement de la formation tant sur le plan disciplinaire (la présence l'assiduité) que sur le plan pédagogique (enseignement théorique et pratique).

- **Le suivi comptable :**

C'est le suivi budgétaire. Il s'agit de contrôler l'ensemble des engagements financiers qui se répartissent comme suit :

- Les frais versés aux stagiaires eux-mêmes, ils'agit des salaires et charges sociales

qui continuent à être versés aux personnels pendant l'action de formation.

- Les frais qui sont liés à la participation et à la mise en place de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué dans le travail d'élaboration de contrôle.

- Les dépenses de matériel, tel que l'entretien et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation.

- Les fournitures de fonctionnement courant : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier.

- Coût des locaux : salles de cours, ateliers.

- **Le rôle de différents acteurs de la formation :**

Afin d'assurer l'efficacité et la pertinence des actions de formation, il est nécessaire dès le début de définir les acteurs intervenants dans cette action. Les acteurs principaux dans la majorité des formations sont les suivants :

- 1) **Le maître d'ouvrage de formation :**

Le maître d'ouvrage de formation est la personne morale qui passe commande d'une action de formation :

- Il analyse la pertinence d'une réponse formation au regard des demandes exprimées.
- Il élabore le cahier des charges dans lequel il définit les objectifs de formation par rapport à des besoins de compétences identifiés.
- Il choisit le maître d'œuvre de formation, analyse la réponse initiale de formation et valide la réponse formation proposée par le maître d'œuvre.
- Il définit les critères de sélection des stagiaires.
- En tant que commanditaire de l'action de formation, il en assure son financement.
- Il définit les modalités d'évaluation de l'action de formation.

Ces actions sont conduites par le chargé de formation du maître d'ouvrage.

2) Le maître d'œuvre de formation:

Le maître d'œuvre de formation est la personne morale qui conçoit et réalise l'action de formation commandée par le maître d'ouvrage.

- Il construit, sur la base du cahier des charges du maître d'ouvrage, la réponse initiale de formation qu'il soumet au maître d'ouvrage.
- Il participe, sur la demande du maître d'ouvrage, à l'élaboration des modalités d'évaluation.
- Il bâtit les objectifs pédagogiques à partir des objectifs de formation de cahier des charges du maître d'ouvrage.
- Il finalise avec les intervenants les objectifs pédagogique et le programme de formation.
- Il élabore le devis de l'action de formation et en contrôle son exécution.
- Il assure la logique de la formation, il accueille les stagiaires, il suit la réalisation de la formation.
- Il réalise l'évaluation de satisfaction, il établit le bilan pédagogique de l'action de formation.

Ces actions sont conduites par le chargé de formation du maître d'œuvre.

3) Les directions d'administration centrale:

Les directions d'administration centrale fixent l'orientation stratégique relevant de leur domaine et les résultats à atteindre.

- Elles définissent les compétences collectives requises pour atteindre ces résultats ainsi que les compétences individuelles rattachées à des emplois types.
- Elles construisent les documents de référence à prendre en compte dans le contenu de la formation.

4) Le directeur du service:

Le directeur de service est responsable du maintien ou l'amélioration des compétences individuelles et collectives nécessaires pour atteindre les objectifs de son service.

- Il utilise à cet effet les quatre leviers (formation, recrutement, organisation du travail, gestion de carrière) de la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences.
- Il pilote la politique de son service en matière de formation.

5) Le responsable hiérarchique:

Le responsable hiérarchique est responsable des résultats à atteindre dans son unité. Pour ce faire, il est responsable de l'amélioration des compétences de ces collaborateurs.

1. Il diagnostique l'écart entre les compétences requises et celles disponibles au sein de son unité.

Il met en particulier à profit l'entretien annuel d'évaluation pour faire le point sur les besoins de compétences des agents, recueillir l'expression des demandes individuelles et aide à la construction de parcours de professionnalisation.

2. Il favorise l'accès de ses agents à la formation et suscite leur implication comme formateur, tuteur ou compagnon.
3. Il contribue à l'évaluation des résultats de la formation, valorise les acquis effectivement constatés et favorise leur mise en œuvre en situation de travail.

6) L'intervenant:

Ce terme désigne tout formateur, animateur, conférencier impliqué dans une action collective de formation.

7) Le formateur:

Le formateur est une personne reconnue dans sa spécialité et pour ces qualités pédagogiques qui transmet ses connaissances et son savoir-faire à un groupe ou une personne, en vue d'atteindre les objectifs pédagogiques de la commande du maître d'œuvre, son intervention est accompagnée de la production de supports pédagogiques.

8) L'animateur:

L'animateur est la personne qui prépare, conduit, stimule et facilite le travail d'un groupe.

9) L'apprenant (ou stagiaire):

L'apprenant est une personne engagée et active dans un processus d'acquisition de

connaissance, de savoir-faire opératoires et éventuellement de savoir-faire relationnels et de maintien et d'amélioration de ceux-ci.

Sur la lumière de tous ce qui a été présenté, il est remarquable que :

- La politique de formations s'intègre à la politique générale de l'entreprise, laquelle met en évidence les grands axes essentiels permettant d'orienter les décisions d'organisation de la formation. En intégrant les acteurs appropriés à chaque étape du processus afin d'assurer le suivi efficace.
- La démarche d'évaluation est intégrée dans les pratiques de la formation, afin d'assurer l'efficacité de ses actions, atteinte des objectifs, de la performance.¹³

1. La mise en œuvre de la formation :

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur suivi et leur évaluation.

Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation. En fonction des programmations des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné.

Les départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'entrouve pas trop perturbé.

L'envoi ou l'accueil en stage d'un certain nombre de salariés suppose également la permanence de toute une logistique administrative et comptable capable d'assurer le déclenchement et le suivi des actions (convocation, convention de stage, convention de formation ... Etc.)

L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils (tableau de bord, logiciels) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions. Cette comptabilité des données peut servir en effet à alimenter le tableau de bord du responsable de formation, tableau de bord sur lequel il pourra s'appuyer pour rendre compte de l'exécution du plan de formation.

¹³ Guide de référence de la formation. Direction du personnel des services et de la modernisation, juin 2004. p11

Dans ce tableau de bord de la formation on trouvera des données relatives :

- Aux dépenses de la formation, et leur traduction en pourcentage de la masse salariale.
- A la ventilation des frais engagés pour les différentes actions de formation.
- Au nombre de stagiaires en formation, ainsi que leur répartition par catégorie de personnel.
- Au nombre d'heures de formation, ainsi que leur répartition par nature et type d'action.
- Au coût des actions de formations rapportées aux prévisions budgétaires.
- Au coût moyen de « l'heure stagiaire ».

4. Évaluation de la formation :

Jacques Ardoino rappelle que l'évaluation est partout ; « évaluer est déjà lié à une faculté de discerner, reconnaître, différencier, distinguer, juger, apprécier, estimer ; encore en devenir, et nous sommes progressivement amenés de la sorte, à élaborer très tôt individuellement et collectivement des pratiques évaluatives. »¹⁴ Ainsi, chacun est amené à évaluer. Cependant, évaluer ne s'arrête pas seulement à juger ou à vérifier et contrôler un fait ou une action. C'est aussi un moyen de prendre des décisions.

L'évaluation s'inscrit donc dans un processus permanent de recherche d'améliorations. L'évaluation en formation permettrait donc de mettre en exergue les points forts et les points faibles des actions réalisées afin de mettre en place des actions correctrices. Marc Dennery définit l'évaluation en formation comme « l'ensemble des actions entreprises dans le cadre d'un processus formel afin d'analyser soit les effets d'une formation sur les apprenants, soit la qualité d'une action ou d'un projet de formation, soit la pérennité d'un système de formation et son impact sur la performance globale de l'entreprise, et de comparer ces effets ou cette qualité, ou encore le degré de pérennité du système au regard des investissements réalisés »¹⁵.

L'évaluation en formation va donc encore plus loin puisque, selon cette définition, elle permettrait de mesurer l'impact des actions de formation sur la performance de l'entreprise.

¹⁴ Ardoino J., « L'intrication du contrôle et de l'évaluation », in Ardouin T., *Ingénierie de la formation pour l'entreprise*, Dunod, 2006.

¹⁵ Dennery M., *Évaluer la formation après la réforme : des outils pour maîtriser son budget formation*, ESF, 2005.

4.1. La démarche d'évaluation :

Les démarches qualité importées du Japon via les États-Unis ont été très fortement développées dans les années 1980 à 1990. Elles ont eu une influence forte sur les prestations de service, et donc sur la formation. Elles ont déplacé le regard des professionnels vers les systèmes de formation pour prendre en compte la nécessité impérieuse de mettre en place des dispositifs d'évaluation de l'efficacité réelle des formations.

L'évolution des démarches d'évaluation et de qualité a été réalisée progressivement dans le secteur de la formation professionnelle. Il y a eu d'abord la mise en place de démarches participatives d'amélioration de la qualité des produits et des services. La formation a été considérée alors comme un service particulier où le client intervenait aussi dans la « production » du service (concept de « servuction »), pour lequel il était possible de mesurer le niveau de qualité. Dès lors, l'évaluation va, elle aussi, être coproduite par le client et le prestataire et conduite sous l'égide du comité de pilotage. L'évaluation finale, le bilan, ne seront que le reflet de l'état des relations entre le prestataire et son client tout au long du déroulé de l'action de formation mise en œuvre. Durant cette évolution, la structuration et la formalisation des démarches d'évaluation de la formation professionnelle ont été réellement structurées. Toutefois, pour la formation comme pour tous les investissements immatériels, la complexité de l'approche du calcul et de l'analyse est encore bien réelle. L'évaluation fait partie intégrante des processus de conception et d'animation des actions de formation. En effet, ils devraient être pleinement intégrés par le comité de pilotage à la mise en œuvre et au suivi des actions de développement des compétences. En ce sens, il convient également d'intégrer à cette réflexion sur l'évaluation plusieurs axes complémentaires : le suivi de la formation, la validation des acquis, leur certification et toute la communication faite autour des actions de formation. Dans les faits et dans tout le processus, l'évaluation en formation professionnelle continue des adultes, puis la reconnaissance et la validation des acquis ou de l'expérience reposent sur trois approches complémentaires :

- L'orientation et la sélection des prestataires comme des participants.
- La régulation et l'adaptation des actions comme du projet.
- L'évaluation, la validation et la certification des compétences et des résultats.

Plus globalement et dans les faits, l'évaluation de la formation permet de savoir s'il est possible et utile de former, de désigner les acteurs et les participants adéquats, puis de savoir si la formation est efficace pour l'orienter si besoin, et enfin de valider si le processus de

formation est achevée, s'il a rempli sa fonction et comment il serait souhaitable ou non de le poursuivre.

Jean-Marie Barbier recense trois types d'évaluation :¹⁶

- L'évaluation implicite : « c'est une évaluation non exprimée par le formateur ou l'institution au quelle il est rattaché, et qui, cependant intervient dans le processus pédagogique ». Ceci signifie que le formateur va adapter ses enseignements en fonction de la compréhension des apprenants.
- L'évaluation spontanée : « c'est une évaluation exprimée mais qui reste non formalisée ». Dans ce cas, le formateur va échanger avec les apprenants sur ses enseignements, leurs incompréhensions.
- L'évaluation instituée : « c'est une évaluation à la fois exprimée et formalisée ». Dans ce cas, le formateur évalue explicitement les stagiaires à l'aide, par exemple, d'un questionnaire en fin de formation, afin d'évaluer les acquis.

4.2. L'objectif de l'évaluation de la formation :

Dans les faits, l'évaluation des actions de formation professionnelle continue des adultes, puis la reconnaissance et la validation des acquis ou de l'expérience reposent sur trois approches complémentaires d'un même processus complet :

- L'orientation et la sélection.
- La régulation et l'adaptation.
- La validation et la certification. Pour chacune de ces trois étapes, trois orientations peuvent être données à l'évaluation : le pronostic, le diagnostic et le contrôle.

4.3. Les modalités de l'évaluation de la formation :

Au même titre que la formation des participants est évaluée en amont de l'action, elle le sera en aval. Le suivi de la formation est souvent considéré comme l'ensemble des démarches mises en œuvre à l'issue de la formation pour en améliorer l'efficacité. Ce suivi est généralement développé sur deux axes : le suivi des actions et le suivi des participants.

Le suivi des participants doit permettre :

- L'application pour mettre en œuvre et transférer les connaissances acquises en compétences

¹⁶ Barbier J.-M., L'évaluation en formation, Presses Universitaires de France, Paris, 1985.

maîtrisées et appliquées.

- La capitalisation pour poursuivre et pérenniser la formation au-delà même du stage, tout au long de la vie professionnelle ; le stage n'est qu'un commencement, une amorce et doit être considéré comme tel et non comme un fin.
- La mutualisation pour diffuser les connaissances acquises à l'ensemble d'une équipe, voire d'une organisation ; c'est passer de l'individu apprenant à l'organisation apprenante.

Le suivi de la formation doit être organisé et envisagé durant la phase de conception, c'est-à-dire en amont de la formation. Trois principes clés prévalent à l'organisation du suivi de la formation:

- Impliquer les acteurs et le management dans le suivi de la formation et des participants.
- Adapter le suivi en fonction du type de formation et des contenus.
- Concevoir le suivi de la formation dès l'ingénierie du stage et informer de la démarche.

4.3.1. 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.

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.

4.3.2. 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. À cette fin, des informations relatives aux difficultés de formation sont recueillies. Puis, ces informations sont interprétées afin de dégager les causes probables des difficultés rencontrées. Sur la base de cette interprétation, le formateur et le groupe en formation adaptent leurs aides et stratégies pour

orienter et faciliter l'apprentissage. L'évaluation formative a donc pour but de faciliter la progression des apprentissages. Elle a lieu pendant l'apprentissage alors qu'une action pédagogique peut être entreprise dès que le diagnostic est posé. On peut prescrire divers types d'activités correctives ou d'activités d'enrichissement selon l'information recueillie. 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 comment se déroule son action et quels sont les obstacles auxquels il se heurte. De nombreuses mises en situation sont souvent assimilées à des évaluations formatives. L'apprenant comprend où il en est dans l'acquisition des compétences et peut orienter son parcours en fonction de ce qu'il pense devoir acquérir.

4.3.3. 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.

Lorsque l'évaluation intervient au-delà de l'action de formation professionnelle pour évaluer les compétences acquises, il arrive que l'on parle de validation, voire de certification. Ces différentes démarches sont pour une part assimilées à des formes d'évaluation. Toutefois, en formation, l'évaluation se distingue de la validation et de la certification par le fait que l'évaluation est conduite en interne, qu'elle est récurrente et qu'elle fait intégralement partie du processus de la formation. La validation et la certification peuvent être menées par des tiers. Elles sont occasionnelles.

À terme, le plan de communication doit aussi, et surtout, permettre de transformer une réussite en avantage concurrentiel pour chacun. Les participants doivent être valorisés, les acteurs doivent être reconnus et les institutions renforcées par tout le dispositif et le plan de communication qui seront mis en œuvre durant et à la fin du projet. Au terme de cette

validation, tout le plan de communication doit aussi être mis en œuvre. Il agit sur la qualité des actions et des dispositifs durant le projet lui-même. Ce dernier est coproduit dans l'intérêt des parties et implique, à bon escient, différents médias internes ou externes. Le comité de pilotage oriente cette communication qui doit transformer un projet en réussite et une action en victoire.

Conclusion :

La formation comme levier de création des compétences est nécessaire à tout déploiement stratégique. De ce fait chacune des améliorations opérationnelles, et la formation se conçoit comme un axe stratégique de l'action des entreprises.

La formation doit apporter des preuves tangibles de sa rentabilité, c'est là qu'intervient l'évaluation de la formation en terme de coût.

L'évaluation de cette formation s'avère ainsi très intéressante, et les entreprises actuellement tentent à savoir les effets de la formation pour les salariés ainsi que pour l'organisation et de mesurer le retour de cet investissement afin d'améliorer la performance globale.

La formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leur productivité ; elle est partie intégrante de leur politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs, et constitue un moyen de communication, de motivation et d'implication des hommes aux changements. En fonction des évolutions des emplois, du contexte et des connaissances dans les différents domaines.

CHAPITRE 2 : LA MOTIVATION DES SALARIES

Introduction :

Aujourd'hui, la situation économique évolue, et les entreprises s'internationalisent pour trouver une population active capable de travailler à moindre coût, les frontières sont désormais ouvertes, la concurrence est de plus en plus rude. Les dirigeants imposent donc à leurs salariés des objectifs de plus en plus difficiles à atteindre, et les stratégies de ces entreprises sont de plus en plus élaborées et nécessitent une grande mobilisation des salariés.

Actuellement, les entreprises découvrent que le potentiel humain est un atout : elles ont effectivement compris que les hommes peuvent représenter un avantage compétitif à leur organisation.

En effet, S'il existe plusieurs méthodes permettant aux entreprises de mesurer et de gérer d'autres éléments d'actif, comme le capital matériel et le capital financier, on ne peut en dire autant du capital humain. Faute d'outils, il peut arriver que les dirigeants n'obtiennent pas le rendement qu'ils attendent de leurs collaborateurs.

Il ne suffit pas d'avoir des employés satisfaits pour accroître le rendement ou augmenter la productivité individuelle ou la rentabilité de l'entreprise. Il faut aller au-delà de l'engagement pour permettre aux employés de se réaliser. Tout le monde s'accorde pour dire que la motivation est le principal facteur de la performance individuelle au travail.

En effet, la motivation est la préoccupation constante des managers. Les questions qui se posent et sur lesquelles de nombreux chercheurs se sont penchés sont comme suit : qu'est-ce qui pousse l'employé à entreprendre et à réaliser son travail ? Pourquoi les employés reçoivent-ils les meilleurs salaires et fonctionnent dans de bonnes conditions mais leur rendement n'est pas proportionnel à ce qu'ils reçoivent ? Ou encore, comment expliquer que deux employés placés dans les mêmes conditions mais ne réagissent pas de la même manière ?

La motivation n'est ni un trait de personnalité indépendant du contexte, ni une conséquence quasi-automatique d'un bon management ou d'une organisation adéquate. Il s'agit de la résultante de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. La motivation n'est pas un processus stable, elle est sans cesse remise en question.

Il est évident que les managers et les gestionnaires s'inquiètent alors de la motivation quand il y a plus : absentéisme, démissions, baisse de production, baisse des ventes... ils

doivent donc se situer, reconnaître chez soi comme chez les autres les éléments motivateurs.

Section 1 : Notions générales sur la motivation

1- Définition de la motivation:

La motivation est un concept très difficile à définir. Pour cela, on compte de nombreuses tentatives de définition. De notre part, on se contentera de citer les plus pertinentes et qui en lien direct avec notre approche théorique.

La motivation est le sentiment qui permet la stimulation des efforts d'un individu au sein de l'organisation pour atteindre un niveau de satisfaction donnée dans les conditions déterminées.¹⁷

Selon le dictionnaire de Hachette est un ensemble de motifs qui expliquent ou justifient un acte, fait d'être stimulé dans son action, sa profession par l'attente d'un bénéfice ou d'une récompense. Psychologiquement ensemble des facteurs conscients ou inconscients qui détermine un acte.¹⁸

D'après Patrice Roussel "la motivation est un processus qui implique la volonté de faire des efforts d'orienter, et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles."¹⁹

2- Historique de la motivation:

Définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise.

Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. Déjà en 1976, Toulouse et Poupard parlaient de la jungle des théories de la motivation au travail, alors qu'en 1980, Kleinginna A.M et Kleinginna P.R recensaient 140 définitions du concept. L'analyse que nous allons proposer tentera de

¹⁷ Jack LEPLAT, **introduction à la psychologie du travail**, presse universitaire de France, 1997, p. 83.

¹⁸ Dictionnaire Hachette, 2012, p1074.

¹⁹ Patrice Roussel, **Rémunération, motivation et satisfaction au travail**, édition Economica, Paris, 1996, p. 47.

présenter les principaux courants théoriques qui alimentent le débat et évoquera les controverses qui l'enrichissent.

Avant d'aborder ces différentes approches, posons la question de l'intérêt d'étudier le concept de motivation dans les organisations ? Cette interrogation paraît légitime dans la mesure où cette notion n'apparaissait pas dans le langage commun ni dans celui des organisations pendant le premier tiers du XX^{ème} siècle. Les dictionnaires de langue française de cette période proposaient une définition juridique du terme. La motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision. Le concept de motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises. Pourtant, depuis très longtemps on s'interroge sur l'origine et le pourquoi de comportements humains dans un groupe, dans une société.

L'essai proposé par Vallerand et Thill (1993) montre l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail. Ils retracent l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes grecs jusqu'aux scientifiques du XIX^{ème} siècle.

De tout temps on s'est posé la question qui fera émerger ce concept : qu'est ce qui pousse ou qu'est ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous la pression exercée sur lui ? Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). La famille, l'école, l'église, le parti politique sont autant de groupes sociaux qui intéressent les psychologues. Très rapidement, l'entreprise deviendra un sujet d'étude. L'essor économique de la moitié du XX^{ème} siècle et déjà les premières récessions, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, va conduire les dirigeants d'entreprises à solliciter des psychosociologues.

L'organisation scientifique du travail mise en place au cours de cette période laisse apparaître ses premières failles. On cherche en permanence à répondre à la question, comment rendre plus efficaces, à la motivation des salariés. Au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail. Compte tenu des capacités de l'individu (intellectuelles, physiques, administrative), la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise. Le concept va dorénavant intéresser

de plus en plus d'interlocuteurs dans les entreprises.²⁰

3- Les caractéristiques de la motivation au travail:

Le concept de la motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces interne ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit.

3.1. Le déclenchement du comportement:

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

3.2. La direction du comportement:

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

3.3. L'intensité du comportement:

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

3.4. La persistance du comportement:

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

²⁰ ROUSSEL Patrice, **La motivation au travail, concepts et théories**, édition EMS, paris, 2011, p. 03.

Il ressort de cette description du concept que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigé avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité. de nombreux instrument de mesure de la motivation visent à évaluer ces manifestation-effort et énergie-du comportement de l'individu dans l'organisation.²¹

4-Les sources de motivation:

« Être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et préserver dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint».²²

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

4.1. La reconnaissance:

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. La reconnaissance influe positivement sur la productivité et la qualité des services, sans oublier sans rôle non négligeables dans le succès et la pérennité de l'organisation. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés.²³

Selon Brun et Dugas (2002), il y'a quatre grands domaines de reconnaissance :

4.2. La reconnaissance existentielle (la personne):

Elle porte sur la personne en tant qu'individu distinct, doué d'une intelligence, d'un sentiment et d'une expertise bien à lui. Elle se manifeste dans les petits gestes posés quotidiennement au cours des échanges interpersonnels. Par la reconnaissance existentielle, l'individu se voit

²¹ VALLERAUD DJ, et THILLE, **introduction au concept de motivation**, édition études vivantes-vigot Laval, Québec, 1993, p18.

²² EMERY Y, GONIN F, « Gérer les ressources humaines », bibliothèque des ressources humaines, Lausanne, 1999, Page 88.

²³ http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html. 15.09.2019.11:20.

reconnaitre le droit à la parole et à l'influence sur les décisions.

4.3. La reconnaissance de la pratique au travail:

Ce type de reconnaissance, dans le processus de travail, concerne la manière dont la collaboratrice ou le collaborateur effectue sa tâche : comportement, qualité professionnelles et compétences. Les éléments sur lesquels porte cette reconnaissance incluent la créativité, l'innovation, l'amélioration continue dans les méthodes de travail, la relation avec les clients, le travail d'équipe, etc.

4.4. La reconnaissance de l'investissement dans le travail:

Quelquefois, malgré tout le savoir-faire et l'énergie déployés, les résultats ne sont pas à la hauteur des efforts. On ne peut donc pas récompenser l'atteinte des objectifs (reconnaissance des résultats), mais l'investissement dans le travail pourra recevoir une reconnaissance appropriée. On reconnaît ainsi la qualité et l'importance de ses efforts grâce auxquels l'employé a contribué au processus de travail.

Ce type de reconnaissance peut s'exprimer de plusieurs façons : remerciements verbaux pour une implication particulière, lettre personnalisée pour souligner le courage et la ténacité dans des conditions difficiles, etc.

4.5. La reconnaissance des résultats du travail:

Ce type de reconnaissance porte sur le produit du travail de la collaboration ou la collaboratrice et sa contribution aux objectifs de l'entreprise. « Ils'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité du travail accompli par un individu ou un groupe de collègues, une fois la tâche accomplie ». ²⁴

La reconnaissance des résultats se concrétise de diverses manières, souvent de manière formelle : rencontre pour l'évaluation des réalisations d'une ou d'un employé, cérémonie soulignant une réussite particulière, primes de motivation versées lorsqu'un objectif est atteint, félicitations spontanées des pairs à un collaborateur ayant relevé un défi important.

²⁴BRUNJP, « management d'équipe: sept leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail ». édition D'ORGANISATION, Paris, 2009, Page 38.

4.6. Le maintien de l'esprit d'équipe:

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

4.7. L'aspect financier (la rémunération):

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

4.8. L'évolution de carrière:

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

4.9. La fixation et la communication des objectifs:

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

Section 2 : Le mécanisme de la motivation

1. Les théories de la motivation au travail:

La motivation des salariés est un facteur essentiel de la réussite des entreprises. En fait, plusieurs idées sur la motivation tout l'objet de converses, et plusieurs théories d'expliquer divers aspects du phénomène. Il existe plusieurs classifications possibles des théories de motivation au travail. Parmi lesquelles nous pouvons distinguer les théories de l'école classique et les théories des relations humaines.

1.1.L'école classique:

1.1.1.L'organisation scientifique de travail de Taylor OST:

L'OST, première théorie de la motivation (d'après Frederick W.Taylor) L'un des tout premiers chercheurs a avoir élaboré une théorie de la motivation est Frederick Winslow Taylor, audébutduXXesiècle. Ildéfiniten1911latrès célèbre Organisation Scientifique du Travail, ou OST, qui devait permettre de maximiser la productivité par une plus grande motivation destravailleurs.

Cette OST s'articule essentiellement sur trois principes : la division verticale du travail, la division horizontale du travail et le salaire au rendement :

1.1.1.1. La division verticale du travail:

C'est le principe de « A chacun selon ses talents » ou plutôt « a chacun selon son intelligence ». Aux ouvriers le travail manuel, aux ingénieurs le travail intellectuel. Selon Taylor, il faut laisser la réflexion à ceux qui ont de l'esprit et l'exécution à ceux qui ont surtout des bras. La vision de l'homme qu'a Taylor est terriblement déterministe, considérant que les uns sont intelligents, motivés et aptes à prendre en charge les travaux intellectuels (la mise en place de méthodes, organisation, de gestion, de contrôle, de recrutement, ou de formation), les autres sont par nature fainéants, peu motivés et uniquement, bons pour le travail manuel. qui n'avance que s'ils y sont contraints.

1.1.1.2. La division horizontale du travail:

C'est la décomposition des tâches en « sous-tâches » à exécuter, en gestes élémentaires. au lieu de confier un travail complet à un individu, on confie plusieurs « sous-tâches » à

plusieurs individus en fonction de leurs aptitudes manuelles. Aux plus vigoureux les travaux de force, aux plus faibles les travaux requérant peu d'efforts physiques.

1.1.1.3. Le salaire au rendement:

Pour Taylor, les ouvriers sont naturellement peu enclins à travailler. Pour les inciter à produire le plus possible, il faut donc jouer sur un seul et unique levier de motivation : le salaire. Taylor définit une valeur étalon d'exécution de chaque tâche et rémunère davantage, ceux qui dépassent cette valeur de référence en produisant davantage, en proportion du gain de production. Ce troisième principe fut très apprécié des ouvriers de l'époque qui voyait leur rémunération augmenter dans des proportions importantes, ce qui permettait au plus grand nombre d'accéder à un confort matériel très appréciable.²⁵

Nous pouvons constater que cette organisation scientifique du travail a permis de dégager d'importants gains de productivité pendant la période des Trente Glorieuses. Cependant ces différentes approches de l'organisation du travail ont été accusées de déshumanisation de ce dernier.

1.1.2. La théorie Z mise en avant par W. Ouchi:

La théorie Z développée par W. Ouchi s'inscrit dans le prolongement de la théorie X-Y de Mac Gregor que nous verrons ultérieurement. La théorie Z identifie les idées fondamentales du Japon en matière d'organisation du travail.

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

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

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

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

²⁵ AGUILAR M , «L'art de Motiver», édition , DUNOD, Paris, 2009,Page32.

- Le mécanisme de marché avec la formation d'un contrat reposant sur le prix.
- Le mécanisme bureaucratique ayant pour objectif la création d'un rapport hiérarchique par contrat formel prévoyant des formes de contrôle.
- Le mécanisme de clan directement inspiré des entreprises japonaises, visant à assurer la convergence entre les intérêts de l'individu et celui de l'entreprise par une culture commune.

Selon W. Ouchi, ces principes de gestion pourraient être adoptés dans les entreprises occidentales. Nous allons maintenant nous intéresser plus particulièrement aux théories développées par l'école des Relations Humaines.

1.1.3. Les théories des relations humaines:

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

1.1.3.1. Les théories du contenu

A. Les travaux d'ELTON MAYO:

L'école des relations humaines, que l'on peut qualifier de théories psychosociologiques des organisations, est née aux États-Unis vers 1930 en réaction contre les principes et les effets de l'École classique.

Le mouvement des relations humaines s'intéresse principalement aux relations entre individus au sein de groupe de travail restreints, à partir d'une étude des motivations.

Les thèmes d'étude sont principalement :

- ✓ Les facteurs d'ambiance (température, bruit, lumière...) et leurs relations avec la productivité et le climat social.
- ✓ les phénomènes de nature psycho-sociale qui naissent dans les groupes de petite taille : tension, type de relation, autorité.
- ✓ les communications interpersonnelles : obstacles, distorsions, effets des différents réseaux de communication.
- ✓ les phénomènes informels, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas prévus par l'organisation

officielle : raisons de leur apparition, fonctions qu'ils remplissent, liaisons informelles, rumeurs.

- ✓ les conflits : types, raisons, modalités de déroulement, mode de résolution. L'étude des facteurs d'ambiance (éclairage, bruits, couleurs...) dans leurs relations avec la productivité est le point de départ des travaux d'Elton Mayo, à la Western Electric de 1932. Ses découvertes sont le résultat d'expériences portant sur l'effet de la modification des facteurs d'ambiance. Paradoxalement le rendement élevé se maintenait lorsque les conditions initiales d'ambiance (défavorables) étaient rétablies. Ces résultats conduisent Mayo à l'idée que des éléments, autres que des facteurs d'ambiance, interviennent. Le dépouillement d'entretiens avec les ouvriers permet de montrer que ce ne sont pas des facteurs matériels qui gouvernent principalement le rendement mais des éléments de nature psycho-sociale, notamment :

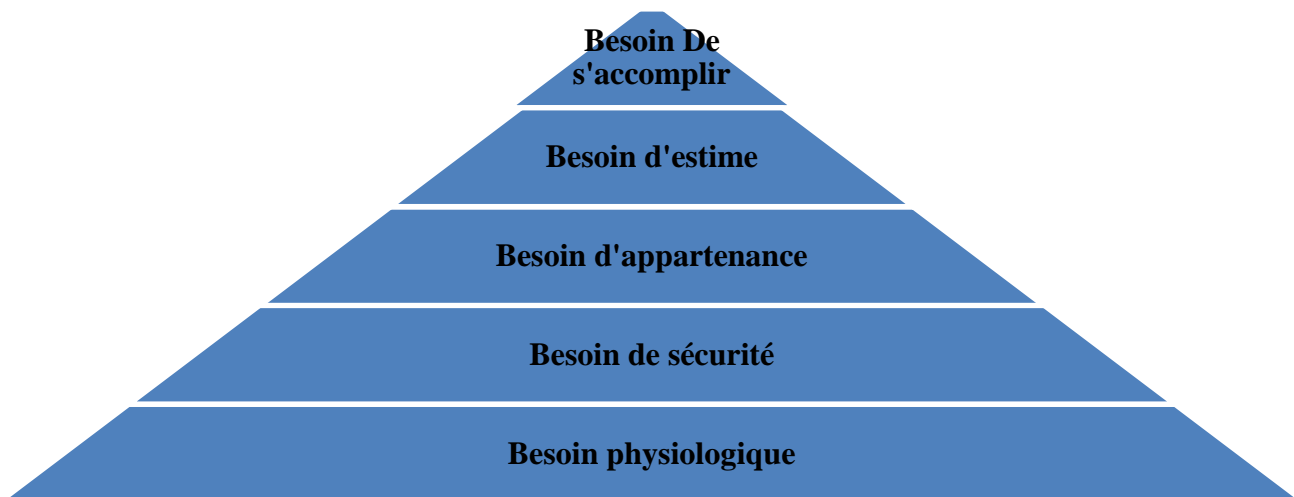
- L'influence du groupe.
- L'importance de l'information.
- La nature des relations avec l'encadrement.

Pour Mayo, il ne faisait aucun doute : c'était le sentiment de considération et de reconnaissance qu'il faisait l'objet, en outre le fait d'être l'objet d'une attention particulière de la part de l'encadrement et d'avoir été choisis comme sujets de l'expérience contribuait à donner à ces ouvriers une meilleure estime de soi.

B. La théorie des besoins de Maslow:

Le psychologue américain Abraham Maslow développa dans les années 1940 une théorie de l'hierarchisation des besoins. Abraham Maslow schématise en particulier sa fameuse pyramide des besoins à partir de l'observation réalisée dans les années 1940

Figure N°01: la pyramide de la hiérarchie des besoins



Source : William B, WERTHEN, et autre, « la gestion des ressources humains», édition McGraw-hill1990, page 412.

Cette hiérarchie repose sur quelque postulat de base :

- Un besoin satisfait n'engendre pas demotivation.
- Les besoins de niveau inferieur doivent être satisfaits avant que les besoin de niveau supérieur ne lesoient.
- Les moyens de satisfaire les besoins les plus élevé sont plus nombreux que les moyens de satisfaire les besoins les plusbas.

Une fois le besoin de premier niveau atteint, il ne représente plus un facteur de motivation et le personne passe aux besoins du second niveau et ainsi de suite, intérêt c'est de proposer des avantages adaptes au niveau des besoins auquel se trouve chaque personne a un moment donne.

C. La théorie bi- factorielle de HERZBERG:

L'idée de HERZBERG est que les circonstances qui à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même que celles qui conduisent à l'insatisfaction.

Grace à des études statistique, Herzberg a montre qu'il existe deux caractéristiques très particulièrement dans le travail.²⁶

a- facteur d'hygiène : les facteurs dit d'hygiène ou d'insatisfaction sont, au contraire toujours rattachés à l'environnement du travail direct. sont une cause de satisfaction, ils englobent le contrôle technique, le salaire, les conditions de travail, politique et administration de l'entreprise..., Ces facteurs ne motivent pas mais empêchent le mécontentement de s'installer ou comme le dit Herzberg « les épidémies de sévir », d'où le nom de facteur d'hygiène, ils sont associer aux sentiments négatifs éprouves par une personne envers son emploi, qui se relie à l'entérinement dans lequel le travail est effectue. Ce sont des facteurs extrinsèques ou des facteurs externes à l'emploi.

b- facteurs de motivation : les facteurs dit de motivation ou de satisfaction sont rattachés à la nature, au contenu du travail, qui englobent le travail lui-même, la promotion, la reconnaissance, l'avancement et la responsabilité, ils concernant tout ce qui touche à la réalisation de soi et à la fonction créative del'individu.

Ils se relie aux sentiments positifs éprouves par une personne à son emploi, contenu de l'emploi, ces sentiments positifs s'associent aux expériences d'accomplissement et à la reconnaissance vécus par la personne.

²⁶SEMUHOZASE, «théoriesdelamotivationautravail»éditions,L'HARMATTAN,Coted'ivoire,2009Page 58.

Tableau N° 01 : La source de satisfaction et d'insatisfaction au travail.

Facteur de motivation influant sur la satisfaction	Facteur d'hygiène influent sur l'insatisfaction.
<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation - Promotion - Autonomie - Défis - Effet positifs en retour - Responsabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Règles et politiques de l'organisation - Relation avec les collègues - Rapport avec les supérieurs - Salaire - Sécurité - Condition de travail

Source : réalisé par moi-même

Pour HERZBERG la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est-à-dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction, ou, dans le pire des cas, de la non satisfaction, et ils ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction. À l'inverse, les facteurs d'hygiène ne peuvent générer que de l'insatisfaction chez une personne, ou au mieux l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction.

D. La théorie de Mc Gregor:

Mc Gregor a formulé deux séries d'hypothèses contradictoires sur la nature humaine. Ces deux théories sont nées à partir de postulats de dirigeants d'entreprise de comportement observé au sein de leurs établissements, ces deux théories s'opposent l'une à l'autre :

a- La théorie X:

Selon la théorie X, les gens, en général n'aime pas le travail, n'aime pas d'ambitieuse et fuient tout forme de responsabilité. Les gestionnaires qui attirent à cette perspective concèdent qu'il faut continuellement modifier, contrôler et diriger le comportement de leur subordonner a fin de satisfaire de besoin de l'organisation. Ainsi, si le dirigeant n'exercent pasuncontrôlestrictetrigoureux, leemployésrisquentdenepasadapterlescomportements conduisant a l'atteinte des objectifsorganisationnels.

- l'homme éprouve une aversion naturelle pour letravail.
- la direction doit contraindre, contrôler etmenacer.
- l'homme préfère être dirigé et cherche à cote laresponsabilité.

Le style de direction doit être autoritaire et centralisé, puisque la motivation essentielle reste le salaire.

Cette théorie reprend les principes de la théorie classique. Si elle à connu certain succès, c'estqu'ellecorrespondaitàdescomportementsréelsmaisinfait,elleignoretoutlesbesoins deshommes.

b- La théorie Y:

Selon cette théorie, les gens aiment travailler, c'est-a-dire qu'ils éprouvent de plaisir à effectuer leur travail. Par conséquent, le travail, au même titre que les loisirs ou les activités récréatives, représente une source potentielle de valorisation et d'émancipation.

- le travail peut être source desatisfaction.
- il fait instituer une direction parobjectifs.
- les hommes sont tous capables decréativité.
- Les potentialités humaines ne sont pas assezutilisées.

La théorie de Y soutient que l'homme est capable de s'autodiscipline, qu'il accepte volontairement d'assurer ses responsabilités et qu'il lui parait aussi naturel de travailler que de se reposer ou de s'assumer.

Tableau N° 02 : La théorie X et Y

Théorie x	Théorie y
<ul style="list-style-type: none"> ● L'homme n'aime pas travailler. ● Il n'aime pas la responsabilité. ● Il a peu d'ambition et préfère être dirigé. ● Il recherche avant tout la sécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> ● L'effort au travail est naturel. ● le travail est une source de motivation. ● L'homme peut apprendre à rechercher la responsabilité. ● l'homme est créatif.

Source : réalisé par moi-même.

E. La théorie des besoins manifestes de Murray:

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 susceptibles d'évoluer au fil des expériences.

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

a- Le besoin de réussir, qui 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.

- b- Le besoin d'affiliation**, qui implique un fort désir d'être accepté par un groupe.
- c- Le besoin d'autonomie**, implique le désir de travailler en concevant une certaine maîtrise de son rythme sans être gêné par des règles trop contraignantes.
- d- Le besoins de pouvoir**, concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur.

Peu de recherches ont tenté de la valider sur le terrain. Ce modèle comme les précédents laissent encore de nombreuses interrogations en suspens. 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.

F. La théorie d'Alderfer « ERD »:

Alderfer (1969) propose la théorie ERD (ERG), comme une adaptation de la théorie des besoins en situations de travail. Alderfer propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D).²⁷

- a- Les besoins d'existence** ou besoin matériel, sont satisfaits par la nourriture, l'air, l'eau, le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail.²⁸
- b- Les besoins de relations** sociaux se rapportent au désir d'établir et d'entretenir des relations interpersonnelles avec des collègues, des supérieurs, des subordonnés, des amis et la famille.
- c- Les besoins de se développer**, de progression ou de croissance sont les besoins qu'exprime un individu en cherchant toute occasion de progresser personnellement, à sa propre façon, en apportant une contribution créatrice et productive à son travail.²⁹

1.1.3.2. Les théories du processus:

A. Théorie des attentes de Vroom:

Cette théorie, issue du professeur canadien de gestion et de psychologie Victor Vroom, a

²⁷ ROUSSEL P, OPCit, Page 37.

²⁸ SEMUHOZA S E, OPCit, Page 53.

²⁹ SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page 53.

été Publiée en 1964, et parmi les premières des théories de la motivation elle a posé la question « Comment ». Comment se déroule le processus de motivation ? Comment atteindre un Redoublement d'efforts d'un employé ?³⁰

Cette théorie suppose que l'individu opère un choix conscient et raison des moyens qui lui permettent d'atteindre ses objectifs.

Selon cette théorie, la motivation au travail est déminée par trois facteurs :

- a- L'expectation** serait l'attente par rapport aux efforts que l'on pense être capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de ce qu'on pense de ses propres capacités (CHIFFER et TEBOUL, 1990) ; il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, des lors qu'il fait les efforts nécessaires.³¹
- b- L'instrumentalité** : apparaît comme une donnée subjective qui varie selon les personnes, la représentation des relations entre performance et résultat du second niveau que sont par exemple, le salaire, les primes, les promotions, les témoignages d'appréciation ou encore le sentiment d'avoir accompli quelque chose valable.³²
- c- L'avalence**: correspond à la probabilité des conséquences pour une personne, c'est la valeur attribuée par l'individu à un résultat attendu.

« La valence peut changer d'une situation à une autre, et donc étroitement liée à la hiérarchie des valeurs propres à une personne, les spécialistes aboutissent à la conclusion que : pour une attente donnée, ces trois variables agissent de manière multiplicative et de laquelle une est faible, la motivation pour l'attente est faible ».³³

B. La théorie de l'équité d'ADAMS:

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (« outcomes ») est en ligne avec

³⁰ MICHALA H, « la motivation : comparaison de motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur public et Privé », faculté des lettres département des études romanes, octobre 2012, Page 41.

³¹ SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page 79-80.

³² SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page 80.

³³ SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page 81.

sa contribution (« inputs »).

- La rétribution peut être d'ordre financière (rémunération, primes) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion).
- La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef.

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues égales, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point. En effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé. Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'a accéléré. On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.³⁴

C. La théorie de la fixation des objectifs:

Théorie de la fixation des objectifs a été développée par LOCKE en 1986. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu: des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé à la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développement ainsi ses capacités professionnelles.

Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions Pour

³⁴ SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page 83.

qu'un objectif soit motivant pour le salarié.³⁵

La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

CLARTE: Les objectifs doivent être clairs et mesurables.

CHALLENGE: L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsqu'il comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.

ENGAGEMENT: Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer.

Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.

FEEDBACK: Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

2. Les types de motivation:

On décrit plusieurs types de motivation qui sont : la motivation d'affiliation, d'attitude, d'encouragement, de compétences et de puissance.

2.1. La motivation d'affiliation : La tendance d'un individu à la recherche des relations affectives, sociales avec autrui et établir des contacts.

2.2. La motivation d'attitude: C'est le fait de savoir comment les individus sentent leur manière de penser et voir leurs croyances et leur confiance en soi et les attitudes vis-à-vis de la vie.

2.3. La motivation d'encouragement : La personne acquise ce type de motivation s'il lui attribue des récompenses à ses activités.

2.4. La motivation de compétence : Ce type de motivation est propre à la personnalité d'un individu et à sa capacité d'établir une tâche de qualité,

³⁵ SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page 88.

cette dernière dans la fierté et l'honneur de la personne. Ce dernier qui est sûr de ses capacités de créer ou de résoudre un problème ou un obstacle.

2.5. La motivation de puissance : C'est un facteur ou une manière par

laquelle la personne exerce un impact sur une autre afin de changer les gens et les situations et par la suite avoir la capacité d'assumer les risques et les conséquences de ses activités.

Conclusion :

Des employés motivés sont un atout clé de toute entreprise. Motiver les collaborateurs doit être l'un des objectifs principaux des collaborateurs, la méthode étant d'améliorer les facteurs de motivation pour fidéliser et attirer des collaborateurs talentueux au travail. Il existe de nombreuses théories motivationnelles, chacune avec ses propres opinions.

La théorie du contenu met en avant la cause de la motivation, sans se soucier du développement de la motivation, et elle ne peut pas nous donner la réponse. Peut-on motiver les employés par la rémunération? Pour la théorie des processus, nous avons constaté qu'il existe des contradictions entre ces théories: certaines personnes disent que la motivation est causée par la satisfaction, et certaines personnes disent que la motivation est causée par l'insatisfaction.

Le salaire est l'élément de base de la motivation des employés de l'entreprise. Afin que le salaire ne perde pas son effet incitatif, il est nécessaire de payer un salaire adapté au travail dans lequel le salarié est engagé et de rechercher d'autres mesures incitatives en termes de salaire.

CHAPITRE 3 : Etude de cas (Easy Relay)

Section 1 : Présentation de l'organismed'accueil

1. Présentation de la Startup Easy Relay:

Easy Relay :

Votre partenaire du e-commerce Algérien

Easy Relay est une société algérienne fournissant des solutions de premier plan pour la gestion de la chaîne logistique e-commerce.

Leurs mission est de développer des partenariats de confiance de long terme avec les commerçants, les entreprises locales et Marketplace tels que Jumia et OuedKniss et ceci grâce à l'écosystème qu'ils ont mis en place et qui permet, à l'ensemble des acteurs de la chaîne : vendeurs, livreurs et clients finaux l'utilisation d'une solution innovante.

Cette Startup propose :

- Solution pour la gestion des stocks et le suivi des commandes sur l'ensemble du cycle.
- Solution de ramassage des commandes chez nos partenaires afin d'effectuer la livraison.
- Gestion des commandes chez les clients finaux et traitement desretours.
- Gestion et suivi du paiement en temps réel descommandes.
- Actuellement Easy Relay assure une couverture sur plus de 30 Wilayas avec pour leitmotiv un renforcement du maillageexistant.

Comment assure-t-on notre mission ?

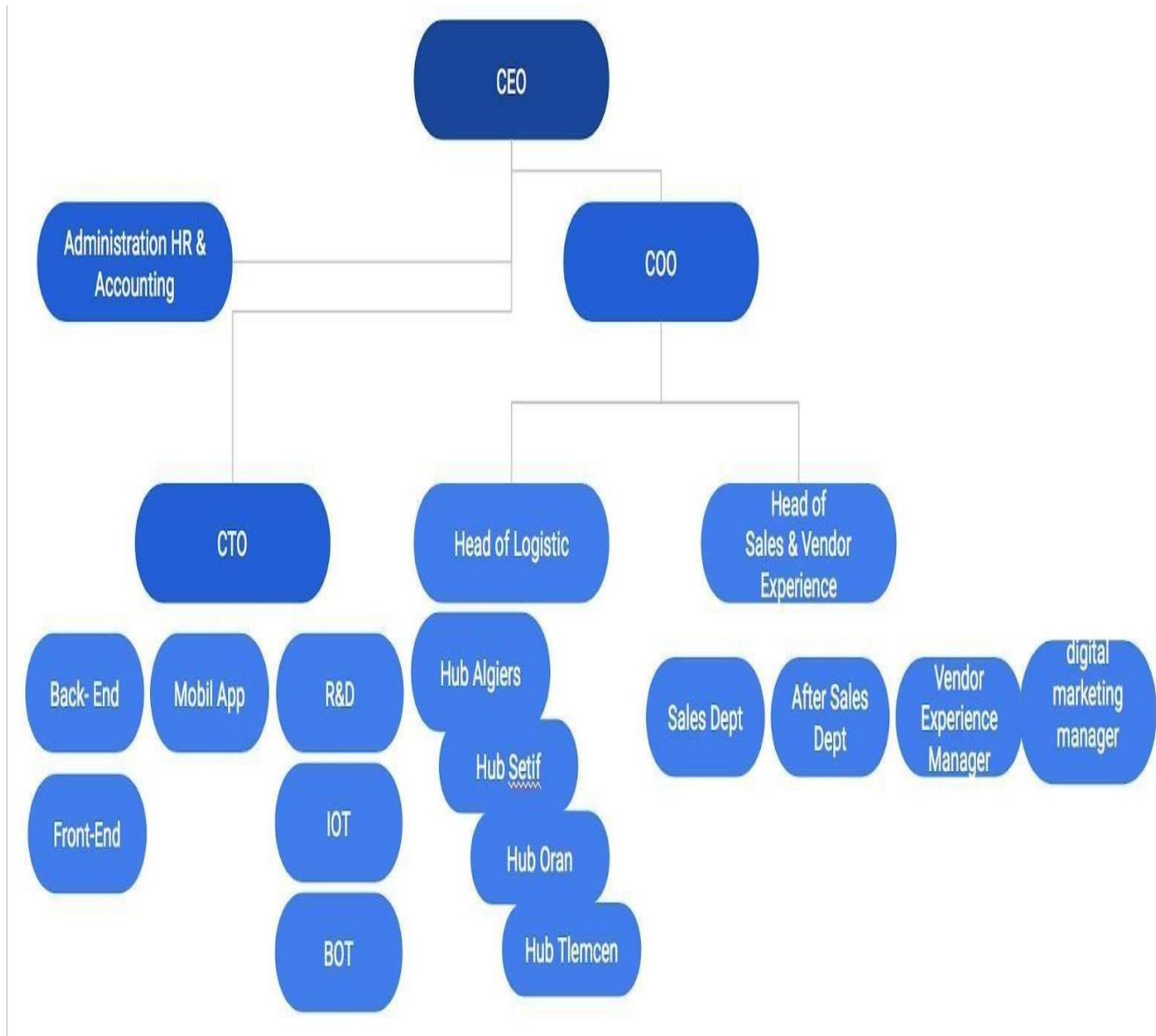
- Elle développe sa plateforme et application mobile pour mieux atteindre et servir ses partenaires et clients finaux.
 - La plateforme Easy Relay relie ses partenaires à leurs clients finaux et ceci à travers :
 - Un service de suivi logistique simplifié et ceci sur l'ensemble des maillons de la chaîne (stockage, packaging, expédition et livraison)

- Un service de suivi de paiement facilitant le suivi de l'ensemble des transactions avec les clients finaux et de recouvrement avec nos partenaires.
- L'Application Mobile Easy Relay pour planifier et livrer les commandes afin d'en assurer une livraison optimale et une remontée d'information en temps réel.
- Elle a aussi des coursiers et des chauffeurs hautement qualifiés et ceci grâce aux formations en continue qu'elle dispose et qui leurs permettent de fournir une expérience unique et professionnelle à leurs partenaires et à leurs clients finaux.

Les tarifs :

Easy Relay propose une tarification flexible et compétitive en accord avec l'innovation technologique et le service de qualité. Transmettez vos besoins et Easy Relay vous préparera la proposition la plus adaptée que vous soyez des start up ou des grandes entreprises.

Figure n°2 : Organigramme de la startup easy relay :



Section 2 : Analyse du questionnaire

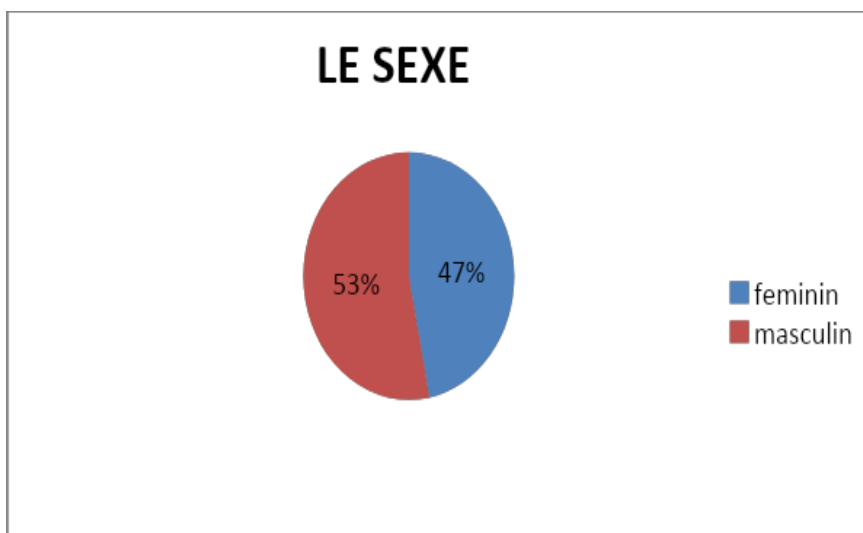
1. Analyse et interprétation des tableaux :

1.1. Les données personnelles de l'échantillon :

Tableau N°03 Répartition de l'échantillon selon le sexe :

Sexe	Effectif	Pourcentage
Féminin	14	47%
Masculin	16	53%
Total	30	100%

FigureN°3 : Répartition de l'échantillon selon le sexe :

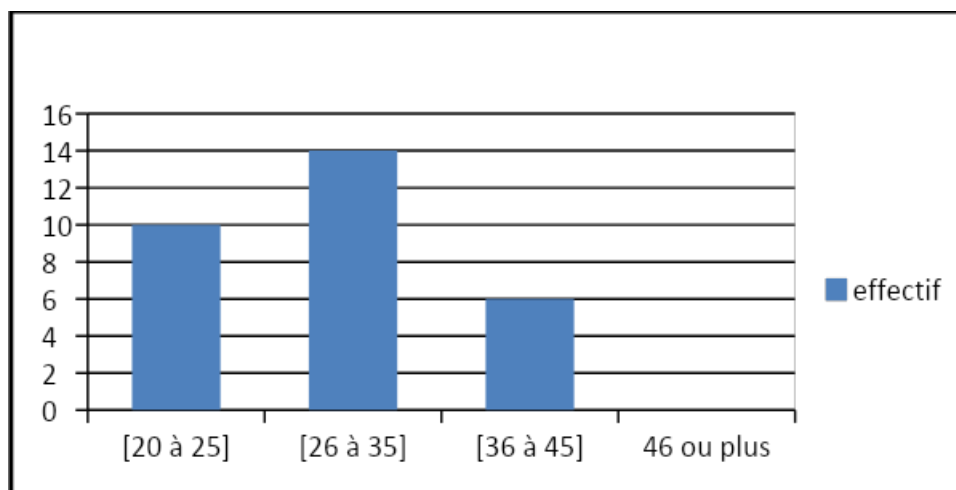


SOURCE : enquête sur terrain.

Ce tableau nous montre que la majorité de l'effectif interrogée sont de sexe masculin qui représente 53% alors que le sexe féminin représente que 47%. Cette supériorité peut s'expliquer par la nature des tâches effectuées et la capacité du sexe masculin à mobiliser sa force de travail.

Tableau N°4: la répartition de l'échantillon selon l'âge :

Age	Effectif	Pourcentage
[20 à 25]	10	33%
[26 à 35]	14	47%
[36 à 45]	06	20%
46 ou plus	0	0%
Total	30	100%

Figure N°04: la répartition de l'échantillon selon l'âge :

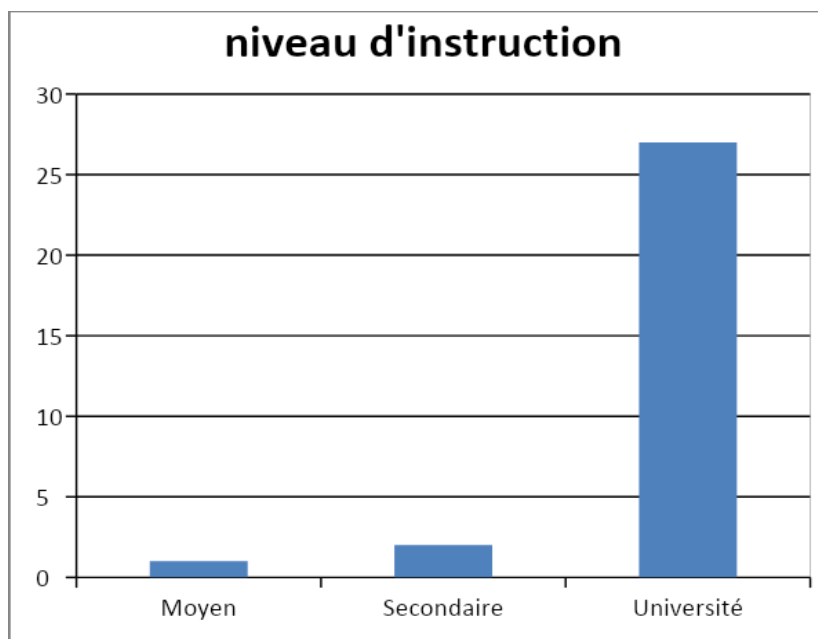
Source : enquête sur terrain

D'après les données statistiques du tableau ci-dessus, nous constatons que les membres de notre échantillon se situent dans la deuxième catégorie d'âge, de [26 à 35ans] avec un pourcentage de 47% de la population mère, suivi par la catégorie d'âge [20 à 25 ans] avec un pourcentage de 33 %, vient par la suite la catégorie d'âge [36 à 45] avec un pourcentage de 20% et en fin la catégorie 46 ou plus qui n a aucune personne.

D'unemanièreregénérale,nousconstatonsquenotreéchantillond'étudeestmoyennementâgé, ce qui permet à l'entreprise de compter sur eux pour faire face aux défis à venir devant l'économie du marché, la concurrence et pour les déférents projets qu'elle envisage.

Tableau N°5: la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Moyen	1	3%
Secondaire	2	7%
Université	27	90%
Total	30	100%

Figure N°5 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Source : enquête sur terrain.

D'après les données statistiques enregistrées dans le tableau ci-dessus, on constate que le niveau d'instruction universitaire est élevé avec un pourcentage de 90%, le deuxième niveau est le secondaire avec un pourcentage de 7% et le dernier niveau c'est le moyen avec un pourcentage de 3%.

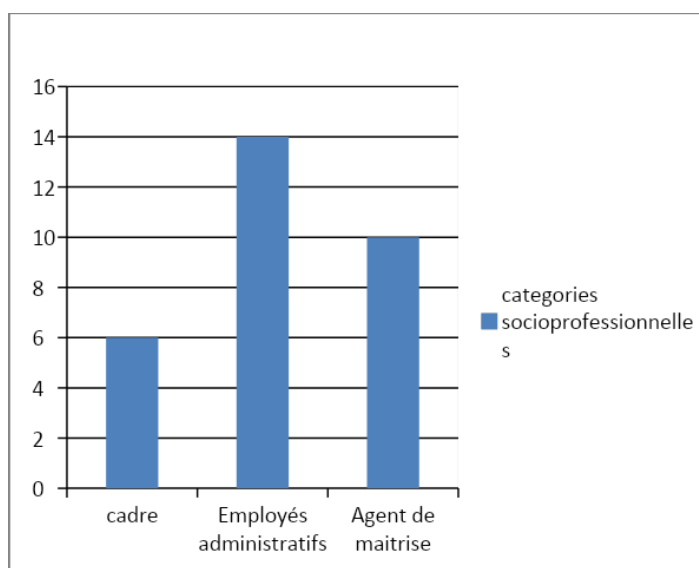
Cela explique que les employés ayant un niveau d'instruction élevé ont une tendance à exiger plus de formation et à renforcer l'avantage de leurs acquis. Sachant que 90% de notre effectif interrogé sont des universitaires.

D'après ces données statistiques, on constate que la Startup Easy Relay recrute beaucoup plus les universitaires.

Tableau 06: la répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles :

Catégorie Socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage
Cadre	6	20%
<i>Employés administratifs</i>	14	47%
Agent de maîtrise	10	33%
<i>Totale</i>	30	100%

Figure N°6 : la répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles :



Le tableau ci-dessous montre que la majorité de notre population d'étude est représenté par la catégorie des Employés administratifs avec 47% suivi par la catégorie des cadres avec 20% en suite on trouve la catégorie d'agent de maîtrise avec 10%.

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

Tableau N°7: la répartition de l'échantillon selon le besoin d'être formé :

<i>Le besoin de formation</i>	<i>effectif</i>
<i>Oui</i>	<i>28</i>
<i>Non</i>	<i>2</i>
<i>Total</i>	<i>30</i>

Figure N°7 : la répartition de l'échantillon selon le besoin d'être formé :



Source : enquête sur terrain.

On constate que la majorité des employés d'Easy Relay trouve qu'ils ont besoin de se former pour bien dominer leur poste de travail.

Tableau n°08: Le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et le nombre d'ouvrier qui ont bénéficié d'une action de formation.

C.S.P	Oui		Non		Totale	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Cadre	6	100%	0	0%	6	100%
maitrise	10	100%	0	0%	10	100%
administrative	14	100%	0	0%	14	100%
Total	30	100%	0	0%	30	100%

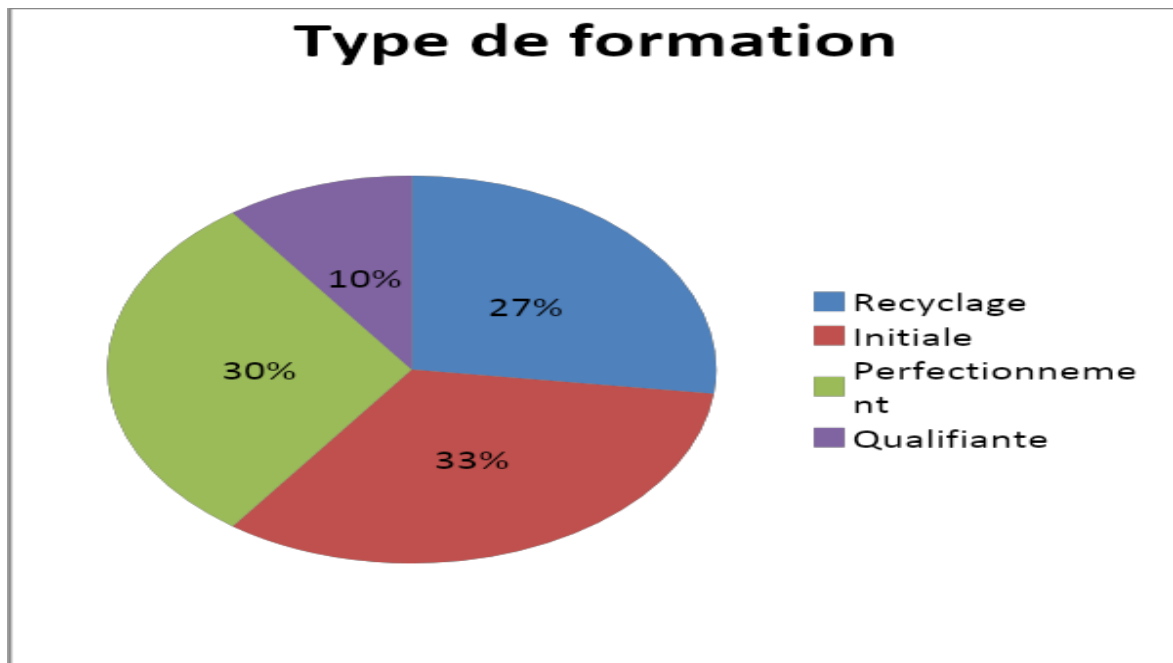
D'après ce tableau, les ouvriers sont tous bénéficiés d'une action de formation avec un taux de 100%.

On trouve que la catégorie la plus bénéficiée des formations sont les employés administratives, suivi par les agents de maîtrise et enfin la catégorie des cadres.

On constate que la formation au sein de **la Startup Easy Relay** occupe une place importante dans la réalisation des besoins de l'entreprise et que cette **Startup** donne une importance particulière à la formation afin de suivre l'évolution de la technique et de mettre à jour le savoir-faire de ses employées.

Tableau n°09 : la répartition de l'échantillon selon les types de formation :

Type de formation	Effectifs	Pourcentage
Recyclage	8	27%
Initiale	10	33%
Perfectionnement	9	30%
Qualifiante	3	10%
Total	30	100%

Figure N°8 : la répartition de l'échantillon selon les types de formation :

Source : enquête sur terrain.

D'après les résultats de ce tableau, nous constatons que le pourcentage élevé représente le type de la formation initiale avec un taux de 33%, suivi par le type de perfectionnement avec un taux de 30%, ensuite le type de formation de recyclage qui représente un taux de 27%, enfin ceux qui ont suivi la formation qualifiante avec un taux de 10%.

On déduit que la formation la plus suivie par les employés de la Startup Easy Relay est celle de l'initiale ce qui explique que la nature de travail exige une compréhension du système de cette startup.

Tableau N°10 : le rapport entre le rendement et les difficultés rencontrées dans l'exécution de nouvelle tâche :

	Oui		Non		totale	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
BCP amélioré	0	0%	13	43%	13	43%
Améliorer	2	7%	10	30%	12	40%
Pas de changement	3	10%	2	7%	5	17%
Total	5	17%	25	83%	30	100%

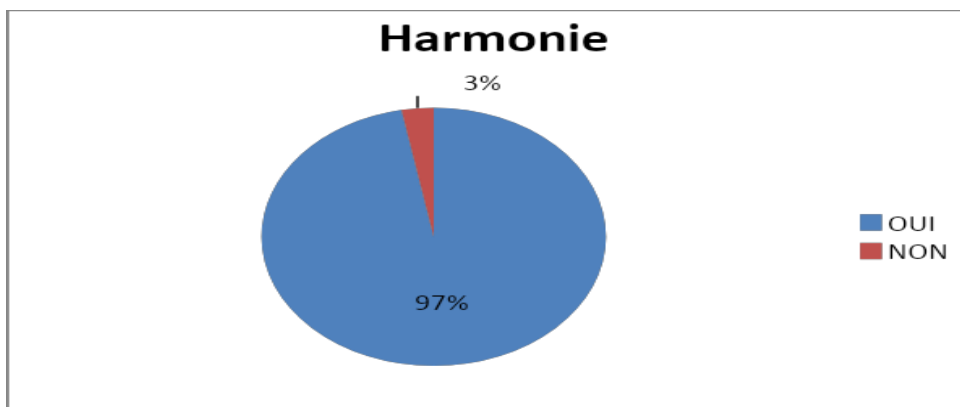
Ce tableau nous montre que les ouvriers de la Startup Easy Relay n'ont pas beaucoup de difficultés dans l'exécution des nouvelles tâches avec un taux de 87%, suivi par le taux de 13% qui ont des difficultés dans l'exécution de nouvelle tâche.

Les employés qui ont un niveau de connaissance beaucoup amélioré représentent 43%, suivi par un taux de 40% des ouvriers qui sont améliorés. Enfin 17% qui disent qu'il y a pas de changement.

A partir de ces résultats, on déduit que les formations influencent bien sur le rendement des employés dans l'exécution de nouvelles tâches.

Tableau N°11 : le programme de formation est-il en harmonie avec le travail des ouvriers :

Le programme de formation	effectifs	pourcentage
Oui	29	97%
Non	1	3%
Total	30	100%

Figure N°9 : le programme de formation est-il en harmonie avec le travail des ouvriers :

Source : enquête sur terrain.

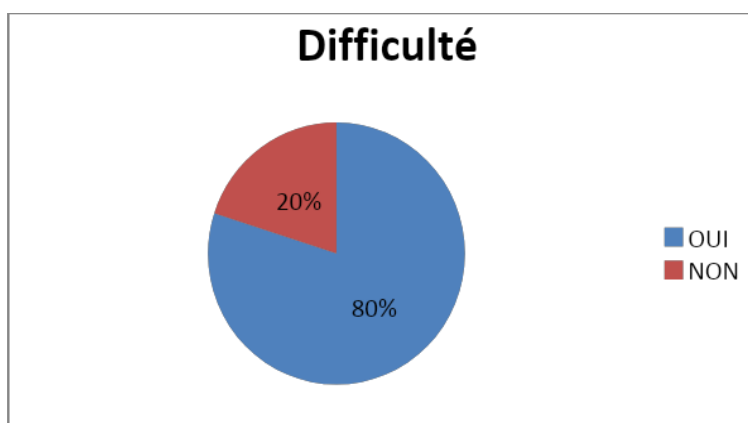
D'après le tableau ci-dessus on remarque que le programme de formation est en harmonie avec le travail de tous les ouvriers sauf un seul.

On constate que le programme de formation dans la startup Easy Relay est en harmonie avec le travail des ouvriers.

Tableau N°12 : La répartition de l'échantillon selon les difficultés rencontrées avant de participer à la formation :

	Effectifs	pourcentage
OUI	24	80%
NON	6	20%
Total	30	100%

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

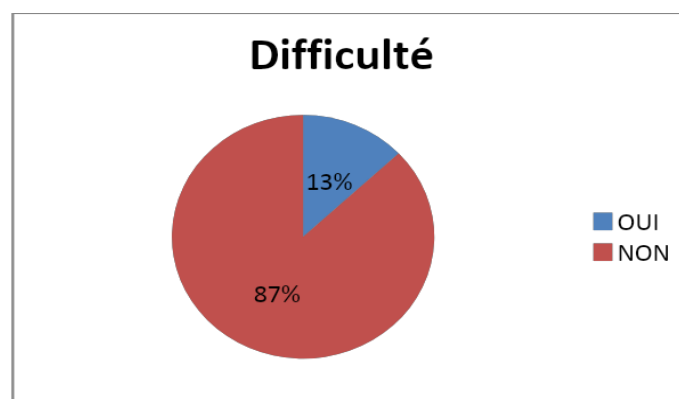


D'après ces résultats, on constate que la majorité des employés de la Startup Easy Relay ont rencontré des difficultés avant de participer à la formation avec un taux de 80%, contre 20% qui n'ont pas rencontré des difficultés.

On constate que les employeurs de la Startup Easy Relay ont des difficultés avant de participer à la formation, car de ce qui précède, nous avons 47% des effectifs sont des administrateurs et que 30% des formations effectuées sont des formations initiales.

Tableau N°13 : la répartition de l'échantillon selon les difficultés rencontrées après la formation dans l'exécution de nouvelle tâche :

	effectifs	pourcentage
Oui	4	13%
Non	26	87%
Total	30	100%

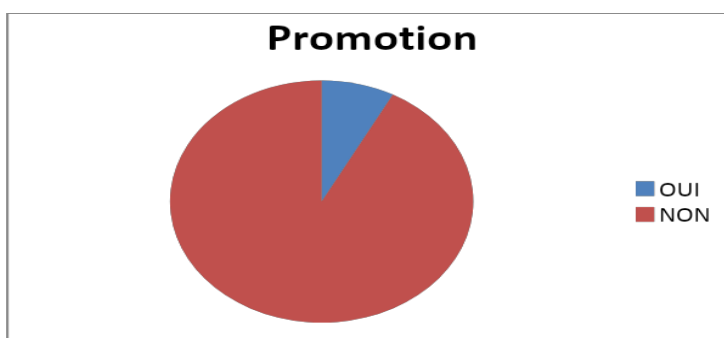
Figure N°11 : la répartition de l'échantillon selon les difficultés rencontrées après la formation dans l'exécution de nouvelle tâche :**Source : enquête sur terrain**

D'après ces résultats, on constate que la majorité des employés de la Startup Easy Relay n'ont pas rencontré de difficultés après la formation dans l'exécution de nouvelle tâche avec un taux de 87%, contre 13% qui ont rencontré des difficultés.

On constate que les ouvriers de la Startup Easy Relay sont toujours capables d'exécuter les nouvelles tâches qui leur sont affectées et la formation améliore leurs savoir-faire.

Tableau N°14 : La répartition de l'échantillon selon le bénéfice d'une promotion :

	Effectifs	pourcentage
Oui	8	27%
Non	22	73%
Total	30	100%

Figure N°12 : La répartition de l'échantillon selon le bénéfice d'une promotion :**Source enquête sur terrain**

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la majorité des employés n'ont pas bénéficié d'une promotion avec un taux de 73% et que 27% qui ont bénéficié d'une promotion.

On constate que la Startup Easy Relay ne forme pas ses ouvriers pour leur faire des promotions mais pour améliorer leur savoir-faire et leurs connaissances.

Tableau N°15 : Le rapport entre la catégorie socioprofessionnel et l'adéquation de la formation au poste occupé :

Adéquation au poste occupé c.s.p	Oui		Non		totale	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Cadre	6	100%	0	0%	6	100%
Maitrise	9	90%	1	10%	10	100%
Administ	13	93%	1	7%	14	100%
Total	28	93%	2	7%	30	100%

Dans ce tableau, on constate que 93% des formations faites sont adéquate au poste occupé et que 7% des formations ne sont pas adéquates au poste.

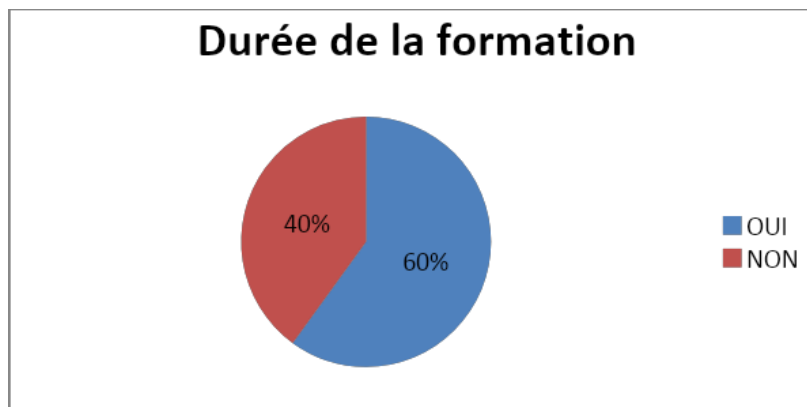
D'après l'analyse de ces résultats, on déduit que la formation des cadres est la plus adéquate à leurs postes avec un taux très élevé qui représente 100%. par rapport à la formation des employés administratifs l'adéquation est de 93% et les agents de maîtrise elle représente un taux de 90%.

Par contre à ceux qui n'ont pas fait des formations adéquate à leurs postes occupés, on observe que les agents de maîtrise représentent un taux de 10%, suivi par les employés administratifs avec un taux de 7% et enfin les cadres qui n'ont pas de personne inadéquat.

On explique l'augmentation de l'adéquation au poste occupé dans la Startup Easy Relay à la bonne gestion qui a pour objet de mettre la bonne personne à la bonne place.

Tableau N°16 : la répartition de l'échantillon selon la durer de formation :

	Effectif	pourcentage
Oui	18	60%
Non	12	40%
Total	30	100%

Figure N°13 : la répartition de l'échantillon selon la durer de formation :**Source enquête sur terrain**

Le tableau montre que la durée de la formation est insuffisante avec un Pourcentage de 60%, contre ceux qui la trouvent suffisante avec un pourcentage de 40%.

Cela peut être expliqué par le faite que les responsables ne donnent pas assez de temps à la formation.

Tableau N°17 : La répartition de l'échantillon selon la performance au travail :

Performance	Effectifs	pourcentage
Oui	28	93%
Non	2	7%
Total	30	100%

D'après ce tableau, on constate que le taux des ouvriers qui sont plus performant dans la réalisation de leur travail est de 93% contre un taux de 7% qui représente les ouvriers qui ne sont pas performant.

On constate que les formations dans la Startup Easy Relay permettent à ses ouvriers d'être plus performants dans la réalisation de leur travail.

Tableau N°18 : La répartition de l'échantillon selon les attentes des ouvriers des formations :

Les attentes	effectif	Pourcentage
Avoir plus de Responsabilité	25	44%
Promotion	17	30%
Augmenter le salaire	13	23%
Autre	2	3%
Total	57	100%

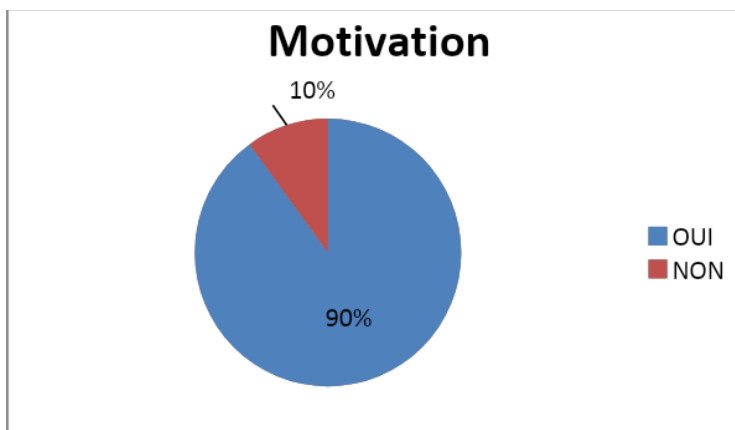
NB : 57 plus que l'effectif de notre échantillon car cette question a un choix multiple (l'employé peut choisir plus d'une réponse).

D'après les données de ce tableau, on constate que la formation permet d'avoir plus de responsabilité pour les employés avec un taux de 44% suivi de 30% d'employés qui disent que la formation permet d'accéder à un poste supérieure (promotion), 23% qui ont dit que la formation augmente le salaire ,en fin un taux de 3% qui ont d'autres attentes.

On constate que pour les ouvriers de la Startup Easy Relay selon notre effectif, les raison d'être formés sont multiple.

Tableau N° 19 : La répartition de l'échantillon selon la motivation :

Motivation	Effectif	pourcentage
Oui	27	90%
Non	3	10%
Total	30	100%

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

Source enquête sur terrain.

Le tableau ci-dessus nous montre que la majorité des salariés ausein de la Startup Easy Relay sont motivés dans leurs travaux avec un taux de 90%, contre 10% qui ne sont pas motivés.

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

Tableau N° 20 : la répartition de l'échantillon selon la formation dans le domaine d'activité

Formation est :	effectif	Pourcentage
Facteur de motivation	25	46%
Accélération de carrière	20	37%
Sortir du quotidien professionnel	9	17%
Total	54	100%

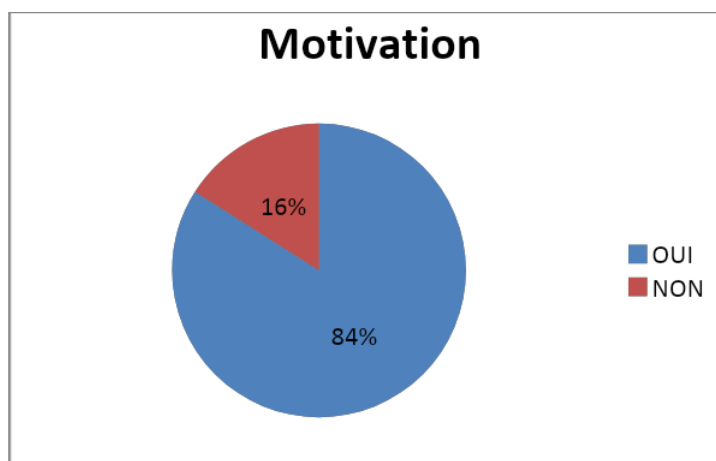
NB : 54 plus que l'effectif de notre échantillon car cette question a un choix multiple (l'employé peut choisir plus d'une réponse).

D'après le tableau ci-dessus, on constate en premier lieu que la formation est un facteur de motivation avec un taux de 46% suivi d'un taux de 37% qui représente l'accélération de carrière enfin un taux de 17% représente les employés qui considère la formation comme un moyen pour sortir du quotidien professionnel.

On constate que la majorité des ouvriers de la Startup Easy Relay considère la formation comme un facteur de motivation.

Tableau N°21 : La répartition de l'échantillon selon la motivation par le poste occupé :

	Effectif	Pourcentage
Oui	25	84%
Non	5	16%
Total	30	100%

Figure N°15 : La répartition de l'échantillon selon la motivation par le poste occupé :**Source enquête sur terrain.**

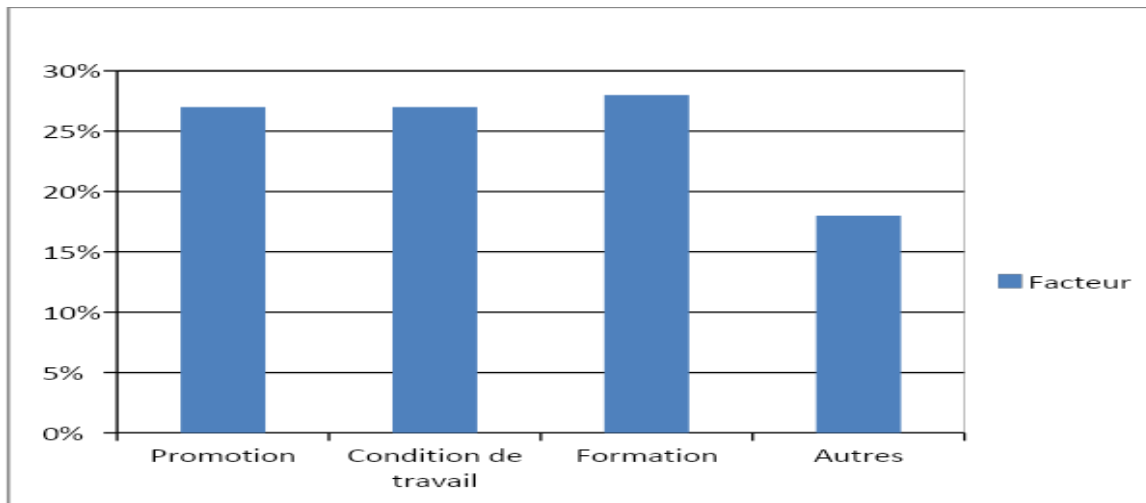
D'après ce tableau, on constate que les employés de la Startup Easy Relay sont motivés à leurs postes occupés avec un taux de 84%, par contre ceux qui ne sont pas motivés représentent un taux de 16%.

On peut conclure que les employés de la Startup Easy Relay sont motivés.

Tableau N°22 : La répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent plus la motivation :

Facteur de motivation	Effectif	Pourcentage
La promotion	21	27%
Les conditions du travail	21	27%
La formation	22	28%
Autre	15	18%
TOTAL	79	100%

Figure N°16 : La répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent plus la motivation :



NB : 79 plus que l'effectif de notre échantillon car cette question a un choix multiple (l'employé peut choisir plus d'une réponse).

Le tableau ci-dessus nous montre que 28% des employés de la Startup Easy Relay considèrent que la formation comme facteur de motivation, ensuite la promotion et les conditions du travail avec un taux de 21% chacun, enfin 15% représente autre facteur comme les primes.

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

Tableau N° 23 : Le rapport entre la motivation au travail après la formation suivie et la formation comme un facteur de motivation :

motivation formation	OUI		NON		TOTALE	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
MOTIVER	21	70%	5	17%	26	87%
NON MOTIVER	1	3%	3	10%	4	13%
TOTALE	22	73%	8	27%	30	100%

A partir des données statistiques de ce tableau, on remarque que le pourcentage élevé est celui de la motivation au travail après la formation avec un taux de 87%, contre 13% pour ceux qui ne sont pas motivés après la formation.

D'après ce tableau, on déduit que 87% d'employés sont motivés et ils considèrent la formation comme un facteur de motivation, suivit d'un taux de 17% qui représente les employés qui sont motivés et il ne considère pas la formation comme facteurs de motivation. Suivi de 10% d'employés qui ne sont pas motivés mais ils ne considèrent pas

la formation comme un facteur de motivation, et un taux de 3% d'employés qui ne sont pas motivés et ils considèrent la formation comme un facteur de motivation.

On constate que la formation au sein de la Startup Easy Relay est un facteur de motivation.

2. Interprétation des résultats:

Notre recherche se termine par l'analyse et l'interprétation des données obtenues. Utilisez les questionnaires des différentes catégories de professionnels sociaux que nous avons distribués aux organisations Startup Easy Relay. La catégorie socioprofessionnelle a exprimé des opinions sur l'impact de la formation sur la motivation des employés. Les résultats obtenus visent à confirmer les hypothèses que nous avons établies au début de notre travail de recherche.

2.1. La première hypothèse « La formation a un impact positif sur la motivation des salariés ».

Par conséquent, nous devons prêter attention aux points de vue de l'échantillon sur la formation. La plupart des employés nous ont confirmé notre hypothèse à travers les questions suivantes:

- Après la formation votre rendement est-il?
- Le programme de formation est-il en harmonie avec votre travail?
- Après avoir été formé avez-vous rencontré des difficultés dans l'exécution de nouvelle tâche?

Suite à l'analyse des résultats obtenus par ces questions ci-dessous,

Puisqu'elles sont liées à la première hypothèse de notre recherche, nous pouvons confirmer que la formation a un impact positif sur les employés de Startup Easy Relay. Ceci s'explique par les résultats du tableau N° 8, dans lequel nous avons constaté qu'après formation leur rendement augmente. Et le plan de formation est cohérent avec le travail des salariés, ce qui est expliqué dans les résultats du tableau N°9, et les travailleurs n'ont pas trouvé de difficultés à l'issue des tâches. Le tableau N° 11 explique ces résultats.

22. La deuxième hypothèse « la formation est un facteur Motivationnel »:

Nous avons confirmé notre hypothèse à travers les résultats des deux tableaux suivants: Le tableau N ° 17 nous montre que la formation est un facteur de motivation mené à un taux de 90%, donc elle représente la majorité de la population étudiée. Assurez-vous que l'entreprise a besoin de formation pour renforcer la motivation de ses employés. Dans le tableau N ° 21, les résultats montrent que le pourcentage de motivation après la formation est très élevé, représentant 87%. Notre hypothèse est soutenue par la plupart des employés qui considèrent que la formation est un bon facteur de motivation car elle permet à l'organisation de maintenir et de renforcer l'attachement des salariés à l'entreprise.

3. Synthèse des résultats:

Nos recherches sur l'impact de la formation sur la motivation au travail des salariés nous apportent de nouvelles connaissances confirmées par deux hypothèses. Dans ces deux hypothèses, nous avons découvert l'importance de la formation et pensons que la formation est essentielle au travail des salariés. L'objectif est de vérifier les nouvelles compétences existantes de l'entreprise.

Par conséquent, nous utilisons son rôle dans l'organisation pour confirmer la première hypothèse «La formation a un impact positif sur les salariés», qui permet de mieux obtenir des qualifications et de mieux s'intégrer aux exigences du poste occupé.

Elle a également confirmé la deuxième hypothèse «La formation est un facteur de motivation», qui a été confirmée en repensant chaque question soulevée par l'enquête.

Grâce à nos recherches, nous pouvons en déduire que la formation est devenue l'objectif principal de Startup Easy Relay, car elle est le résultat du progrès et de la prospérité, et est toujours un outil de motivation pour les employés.

Conclusion :

C'est ainsi et par le biais de cette présente analyse que la perception de l'efficacité de la formation au sein de la Startup Easy Relay doit être redéfinie.

Nous nous permettons de suggérer la mise en place d'un système d'évaluation de la formation ; et d'un plan qui sert à identifier les besoins en formation de chaque participant à celle-ci. et de se concentrer plus sur les moyens humains il s'agit de la fonction gestion des ressources humaines. L'amélioration continue de cette fonction ne peut être que bénéfique pour la compagnie ; et lui permet de réaliser une formation efficace et qui à son tour apportera ses fruits à savoir : un meilleur rendement du personnel formé, et une pérennité sur le marché du travail.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

La formation est l'un des piliers de la gestion des ressources humaines. Les besoins du personnel de formations ont été déterminés par plusieurs conditions nécessaires. À titre indicatif, l'activité de l'entreprise est très spécifique, la formation est donc essentielle pour rendre les hommes et les femmes plus efficaces et répondre aux besoins de l'entreprise.

Par conséquent, la formation entraînera également des changements dans le comportement personnel de l'entreprise, car elle affectera le niveau économique, le niveau des relations interpersonnelles, le niveau des objectifs, puis affectera les politiques de l'entreprise. La recherche a débuté avec la **Startup EASY RELAY**, qui nous a permis de voir l'impact positif de la formation sur la motivation. De notre analyse, nous avons constaté que la formation est toujours un outil d'ajustement et de mise à jour. Niveau, y compris l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences que les employés souhaitent acquérir, qui ont été forcées dans la direction principale de l'organisation.

A travers ce travail, nous devons traiter l'un des aspects importants qui permettent le bien-être des salariés et de l'entreprise, c'est la formation. À partir de là, nous pouvons voir que la formation est un investissement qui peut améliorer la compétitivité et la productivité d'une entreprise. Elle est un élément indispensable de la politique de gestion des ressources humaines et une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, pour autant qu'elle puisse adapter et développer les compétences des travailleurs dans différents domaines de travail, de parcours et de connaissances en fonction de l'évolution des salariés.

Bibliographie

OUVRAGES

- AGUILAR M , «L'art de Motiver», édition , DUNOD, Paris, 2009,Page32.
- ArdoinoJ.,«L'intricationducontrôleetdel'évaluation»,inArdouinT.,Ingénieriedelaformationpour l'entreprise, Dunod,2006.
- Barbier J.-M., L'évaluation en formation, Presses Universitaires de France, Paris, 1985.
- BRUNJP,«managementd'équipe:septlevierspouraméliorerbien-êtreetefficacitéautravail».édition D'ORGANISATION, Paris, 2009, Page38.
- CITEAU j.p,Gestion des ressource humaines,édition,Massou,paris,1992,p85.
- Dennery M., Évaluer la formation après la réforme : des outils pour maîtriser son budget formation, ESF, 2005.
- Dictionnaire hachette, 2012, p1074.
- EMERY Y, GONIN F, « Gérer les ressources humaines », bibliothèque des ressources humaines, Lausanne, 1999, Page 88.
- G- le Boterf (1990), « L'ingénierie et évolution de la formation », ED D'organisation, p96.
- Guide de référence de la formation. Direction du personnel des services et de la modernisation, juin 2004.p11
- HOSDEY Alain et autre, Formation en entreprise (les Clés De la réussite), Edition, de cci sa Belgique, 2009, Page 33.
- http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html.15.09.2019.11:20.
- Jack LEPLAT, introduction a la psychologie du travail, presse universitaire de France, 1997, p. 83.
- *Lakhdar SEIKOU ; jean marie PERETTI, « Passion ressources humaine dans le contexte de la mondialisation des marchés ».édition les 4Linc.*
- LAKHDAR Sekiou,la Gestion des ressource humaines,édition québec,debollec,1939,p33.
- MEIGNANT Alain. p 191.
- MICHALA H, «la motivation : comparaison de motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur public et Privé», faculté des lettres département des études romanes, octobre 2012, Page 41.
- Patrice Roussel, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, paris, 1996, p. 47.
- Pierre Laourt, « gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, paris, 1991.
- ROUSSEL Patrice, La motivation au travail, concepts et théories, édition EMS, paris, 2011, p. 03.
- SEMUHOZASE,«théoriesdelamotivationautravail»éditions,L'HARMATTAN,Coted'ivoire,2009

Page 58.

- Thierry ARDOUIN « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Edition DUNOD, paris, 2003, page 86
- Thierry ARDOUIN « Ingénierie de formation pour l'entreprise », p86
- VALLERAUD DJ, et THille, introduction au concept de motivation, édition études vivantes-vigot Laval, Québec, 1993, p18.
- VATIER Raymond et autres Gestion des ressource humaines édition de boeck university, canada, 1993, p220.

ANNEXES

QUESTIONNAIRE :

1) Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre
- Maîtrise
- Employés administratifs

2) Votre âge se situe entre :

- 20-25 ans
- 26-35 ans
- 36-45 ans
- 46 ans et plus

3) Sexe

- Féminin
- Masculin

4) Quelle est votre niveau d'instruction ?

- Moyen
- Secondaire
- Université

5) Avez-vous ressenti le besoin d'être formé ?

- Oui
- Non

6) Comment considérer votre besoin de formation ?

- Une nécessité de développement personnel
- Pour l'obtention d'une prime
- Pour obtenir un poste supérieur
- Autres

7) Avez-vous reçu une formation ?

- Oui
- Non

1. Si oui , quelle formation avez-vous bénéficié ?

- Formation initiale
- Formation de recyclage
- Formation de perfectionnement
- Formation qualifiante

2. Si non , quelle formation souhaitez vous faire ?

- Formation initiale
- Formation de recyclage
- Formation de perfectionnement
- Formation qualifiante

8) après la formation, votre rendement s'est-il ?

- beaucoup amélioré
- amélioré
- pas de changement

9) le programme de formation est-il en harmonie avec votre travail ?

- oui
- non

10) avant de participer à la formation avez-vous rencontré des difficultés dans l'exécution des nouvelles tâches ?

- oui
- non

11) après avoir été formé avez-vous rencontrés des difficultés dans l'exécution des nouvelles tâches ?

- oui
- non

12) A travers la formation suivie, avez-vous bénéficié d'une promotion ?

- Oui
- Non

13) la formation que vous avez suivie est-elle adéquate à votre poste ?

- oui
- non

14) la durée de la formation est-elle suffisante ?

- oui
- non

15) quelle est votre opinion sur la formation ?

.....

16) quels regards portez-vous sur la formation au sein de votre entreprise ?

.....

17) Est-ce que la formation que vous avez suivie vous a permis d'être plus performant dans la réalisation de votre travail?

- Oui
- Non

18) Est-ce que la formation que vous avez suivie vous a permis (plusieurs réponses sont possibles)

- Avoir plus de responsabilité
- Accéder à un poste supérieur (promotion)
- Augmenter le salaire
- Autre, précisez.....

19) la formation est-elle un facteur de votre motivation ?

- oui
- non

si oui comment

si non pourquoi.....

20) quelle est pour vous, l'utilité de la formation professionnelle ?

.....

.....

21) comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité ?

- facteur de motivation
- accélérateur de carrière
- sortir du quotidien professionnel

22) êtes-vous motivés de votre poste occupé ?

- oui
- non

23) Selon vous quel sont les facteurs qui favorisent plus la motivation (vous pouvez cocher plus d'une réponse) ?

- la promotion
- les conditions de travail
- la formation
- l'expérience

24) êtes vous motivés au travail après la formation que vous avez suivie ?

- oui
- non

si non pourquoi.....

25) selon vous on peut considérer la formation comme un facteur de motivation?

- oui
- non

26) est ce que l'environnement interne de votre entreprise a une influence sur votre motivation au travail ?

- oui
- non

27) que pensez-vous de la stratégie de motivation utilisée au sein de votre entreprise ?

.....

28) quelles sont les stratégies de motivation souhaitez-vous que votre entreprise mette en place ?

TABLE DES MATIERES

RESUME.

Abstract.

LISTE DES TABLEAUX.

LISTES DES FIGURES.

Sommaire.

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE 1 : LA FORMATION PROFESSIONNELLE.....15

Introduction :2

Section 1 : Généralité sur la formation.....2

1. L'évolution de la formation:2

A. La période des corporations jusqu'au début du XX ème siècle:2

B. Du début du XX éme siècle jusqu'à la fin des années 1950:2

C. Les années 60:3

D. Les années 70:3

E. Les années 80:3

F. Aujourd'hui:4

2. Définitions de la formation:4

3. Avantage, enjeux et objectifs de la formation:.....5

3.1. Les avantages possibles de la formation :.....5

3.1.1. Pour l'organisation:.....5

3.1.2. Pour l'individu :.....6

3.1.3. Sur le plan des relations interpersonnelles, des relations intergroupes :.....6

3.2. Les enjeux de la formation:.....6

3.3. Les objectifs de la formation:.....7

3.3.1. Les objectifs organisationnels:7

3.3.2. Les objectifs individuels:8

3.3.3. Les objectifs de la performance:8

3.3.4. Les objectifs pédagogiques:8

3.3.5.	Les objectifs de transfert:	9
3.3.6.	Les objectifs opérationnels :.....	9
4.	Les types de formation:	9
4.1.	La formation initiale:	9
4.2.	La formation professionnelle:	9
4.3.	La formation continue:.....	10
4.4.	La formation diplômant:	10
4.5.	Formation de Perfectionnement:.....	10
4.6.	Formation de recyclage:.....	11
4.7.	Formation inter et intra entreprise:	11
4.8.	Formation sur le tas:.....	11
Section2 :	Le processus et la politique de laformation	12
1.	La politique de la formation:	12
2.	Les facteurs d'élaboration de la politique de la formation:.....	12
2.1.	Le marché, le produit, la concurrence :.....	12
2.2.	La technologie :.....	12
2.3.	L'organisation:	12
2.4.	Le management :.....	12
2.5.	Etat des ressources humaines:.....	12
2.6.	Situation sociale :en termes de climat et relation sociales:.....	12
2.7.	Environnement réglementaire et sociogéographique:.....	13
3.	L'élaboration de la politique de formation:.....	13
A.	Identification et analyse des besoins de formation:.....	13
B.	Le choix des formations :	14
C.	Le plan de formation:	15
Définition du plan de formation :	15
D.	Le suivi de la formation:.....	16
<input type="checkbox"/>	Le suivi administratif :.....	17
<input type="checkbox"/>	Le suivi comptable :	17

□ Le rôle de différents acteurs de la formation :.....	18
1) Le maître d'ouvrage de formation:.....	18
2) Le maître d'œuvre de formation:.....	19
3) Les directions d'administration centrale:	19
4) Le directeur du service:	19
5) Le responsable hiérarchique:	20
6) L'intervenant:	20
7) Le formateur:	20
8) L'animateur:	20
9) L'apprenant (ou stagiaire):	20
1. La mise en œuvre de la formation :	21
4. Évaluation de la formation :	22
4.1. La démarche d'évaluation :.....	23
4.2. L'objectif de l'évaluation de la formation :	24
4.3. Les modalités de l'évaluation de la formation :.....	24
4.3.1. L'ÉVALUATION SOMMATIVE:.....	25
4.3.2. L'ÉVALUATION FORMATIVE:.....	25
4.3.3. L'ÉVALUATION NORMATIVE:	26
Conclusion :.....	28

CHAPITRE 2 : LA MOTIVATION DES SALARIES.....29

Introduction :	30
Section 1 : Notions générales sur la motivation.....	31
1- Définition de la motivation:	31
2- Historique de la motivation:	31
3- Les caractéristiques de la motivation au travail:	33
3.1. Le déclenchement du comportement:	33
3.2. La direction du comportement:.....	33
3.3. L'intensité du comportement:	33
3.4. La persistance du comportement:	33

4-	Les sources de motivation:.....	34
4.1.	La reconnaissance:.....	34
4.2.	La reconnaissance existentielle (la personne):.....	34
4.3.	La reconnaissance de la pratique au travail:	35
4.4.	La reconnaissance de l'investissement dans le travail:.....	35
4.5.	La reconnaissance des résultats du travail:.....	35
4.6.	Le maintien de l'esprit d'équipe:.....	36
4.7.	L'aspect financier (la rémunération):.....	36
4.8.	L'évolution de carrière:.....	36
4.9.	La fixation et la communication des objectifs:	36
Section 2 : Le mécanisme de la motivation.....		37
1.	Les théories de la motivation au travail:	37
1.1.	L'école classique:.....	37
1.1.1.	L'organisation scientifique de travail de Taylor OST:	37
1.1.1.1.	La division verticale du travail:.....	37
1.1.1.2.	La division horizontale du travail:	37
1.1.1.3.	Le salaire au rendement:	38
1.1.2.	La théorie Z mise en avant par W. Ouchi:	38
1.1.3.	Les théories des relations humaines:.....	39
1.1.3.1.	Les théories du contenu.....	39
	A. Les travaux d'ELTON MAYO:	39
	B. La théorie des besoins de Maslow:.....	40
	C. La théorie bi- factorielle de HERZBERG:	41
	D. La théorie de Mc Gregor:	43
a-	La théorie X:.....	44
b-	La théorie Y:.....	44
E.	La théorie des besoins manifestes de Murray:.....	45
F.	La théorie d'Alderfer « ERD »:.....	46
1.1.3.2.	Les théories du processus:.....	46

A. Théorie des attentes de Vroom:.....	46
B. La théorie de l'équité d'ADAMS:	47
C. La théorie de la fixation des objectifs:.....	48
2. Les types de motivation:	49
2.1. La motivation d'affiliation.	49
2.2. La motivation d'attitude.	49
2.3. La motivation d'encouragement.....	49
2.4. La motivation de compétence	49
2.5. La motivation de puissance	50
Conclusion :.....	51
CHAPITRE 3 : Etude de cas (Easy Relay)	52
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	53
1. Présentation de la Startup Easy Relay:.....	53
Easy Relay :	53
Les tarifs :	54
Section 2 : Analyse du questionnaire	56
1. Analyse et interprétation des tableaux :.....	56
1.1. Les données personnelles de l'échantillon :.....	56
2. Interprétation des résultats:	76
2.1. La première hypothèse « La formation a un impact positif sur la motivation des salariés ».....	76
2.2. La deuxième hypothèse « la formation est un facteur Motivationnel »:.....	77
3. Synthèse des résultats:.....	77
Conclusion :.....	77
Conclusion générale	79
Liste bibliographique.	
ANNEXES.	
TABLE DES MATIERES	

