



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI, TIZI-OUZOU

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion**



Département des sciences de Gestion

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme du master

Option : Gestion Des Ressources Humaines

Thème

***L'impact de la formation sur la motivation
de personnel cas : corps enseignants de la
faculté des sciences économiques
commerciales et des sciences de gestion***

Présenté par :

Melle HEFSI Lysa

Melle SAFIR Dalila

Devant le jury composé de :

Melle SI MANSOUR Farida MCB présidente

Mme BOUZIDA Zahia MAB examinatrice

Mr MALEK Nadir MAA Rapporteur

Encadré par :

Mr MALEK Nadir

Promotion : 2020/2021

Remerciements

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.

Le présent mémoire n'aurait pas vu le jour sans l'aide et la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes qui par leur présence et leurs conseils, nous ont apporté leur soutien.

Nous tenons à remercier tout d'abord notre directeur de recherche Monsieur MALEK Nadir pour des précieuses orientations, son encouragement, sa disponibilité et ses conseils qui ont été très bénéfiques.

Nous tenons à remercier les membres de jury d'avoir accepté d'examiner notre travail, ainsi que tous les enseignants de département de Science de gestion de l'université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou.

Nous remercions également tous ceux qui ont contribué de

Près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Sans oublier notre section GRH, promotion 2019.

Dédicaces

J'ai tout le plaisir de dédier ce modeste travail à ceux qui m'ont soutenu dans toutes mes épreuves,

A ma chère mère que dieu l'accueil dans son vaste paradis.

A ma grand-mère que dieu l'accueil dans son vaste paradis ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études, Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que tu mérites pour tous les sacrifices que tu n'as cessé de me donner depuis ma naissance.

A mon cher père veuillez trouver, dans ce modeste travail le fruit de vos sacrifices ainsi que l'expression de profonde affection et ma vive reconnaissance.

A mes chères sœurs et frères.

A mes chers Oncles et tantes et à toute ma famille.

A ma copine DALILA, Amel et toutes leurs familles.



Lysa

Dédicaces

*J'ai tout le plaisir de dédier ce modeste travail à ceux qui m'ont
soutenu dans toutes mes épreuves,*

*Mes très chers parents pour leur amour, patience, sacrifice et
soutient depuis ma naissance et tout au long de mes études.*

*A mes chère frères Amar, belaid, Younes et mes sœurs Samira,
Karima, Ghania, Rachida, à mon neveu et mes nièces, ainsi que
toute ma famille.*

A mon fiancé Rachid

*A mes copine LYSA et Amel . Et à tous ceux qui m'estiment
et qui me sent chère*



Dalila

Liste des abréviations

GRH	Gestion des Ressources Humaine
GPRH	Gestion Prévisionnels des Ressources Humaine
MAA	Maitres Assistants classe A
MAB	Maitres Assistants classe B
MCA	Maitres des Conférences classe A
MCB	Maitres des Conférences classe B
RH	Ressource Humaine
UMMTO	Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou

Liste des tableaux

Tableau N°1	Les étapes d'identification et d'analyse des besoins	P18
Tableau N°2	Les finalités d'un plan de formation	P23
Tableau N°3	Les effectifs des étudiants de la faculté	P58
Tableau N°4	Effectifs enseignants permanent	P58
Tableau N°5	Echantillon de l'étude	P62
Tableau N°6	La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles	P62
Tableau N°7	La répartition de l'échantillon selon le sexe	P63
Tableau N°8	La répartition de l'échantillon selon l'Age	P64
Tableau N°9	La répartition de l'échantillon selon Les catégories socio professionnelle	P65
Tableau N°10	la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	P66
Tableau N°11	La répartition de l'échantillon selon la Participation des enseignants à la formation	P67
Tableau N°12	Répartition d'échantillons selon le lieu de formation	P68
Tableau N°13	Répartition des effectifs suivis la formation à l'étranger	P69
Tableau N°14	La distribution de l'échantillon selon les types de formation suivie	P70
Tableau N°15	La distribution de l'échantillon selon le choix a cette formation	P71
Tableau N°16	La répartition de l'échantillon selon la nécessité de la formation	P72
Tableau N°17	Estimation des membres de la priorité de la formation des collaborateurs	P73
Tableau N°18	Le programme de formation est-il en harmonie avec le travail des enseignants	P74
Tableau N°19	l'adéquation de la formation au postes occupée	P75
Tableau N°20	La répartition de l'échantillon selon le bénéfice de promotion	P76
Tableau N°21	La répartition de l'échantillon selon les objectifs prioritaire en suivant une formation	P77
Tableau N°22	L'impact de formation sur le rendement	P78
Tableau N°23	Le programme de formation	P79
Tableau N°24	La répartition de l'échantillon selon la durée de formation	P80
Tableau N°25	L'évaluation après la formation	P81
Tableau N°26	La répartition des membres selon la motivation au poste actuel	P82
Tableau N°27	La politique de motivation de personnel au sein de l'établissement	P83
Tableau N°28	La répartition de l'échantillon selon la motivation après la formation	P84
Tableau N°29	La répartition de l'échantillon par rapport à leurs capacités	P85

Liste des figures

Figure N°1 : La pyramide de besoin de maslow	48
Figure N°2 :les variables de la théorie de Victor Vroom	51
Figure N°3 : La répartition de l'échantillon selon le sexe.....	63
Figure N°4 : La répartition de l'échantillon selon l'Age	64
Figure N°5 : La répartition de l'échantillon selon Les catégories socio professionnelle	65
Figure N°6 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	66
Figure N°7 : La répartition de l'échantillon selon la Participation des enseignants à la formation	67
Figure N°8 : Répartition d'échantillons selon le lieu de formation	68
Figure N°9 : Répartition des effectifs suivis la formation à l'étranger	69
Figure N°10 : La distribution de l'échantillon selon les types de formation suivie	70
Figure N°11 : La distribution de l'échantillon selon le choix a cette formation	71
Figure N°12 : La répartition de l'échantillon selon la nécessité de la formation	72
Figure N°13 : Estimation des membres de la priorité de la formation des collaborateurs	73
Figure N°14 : Le programme de formation est-il en harmonie avec le travail des enseignants	74
Figure N°15 : L'adéquation de la formation au postes occupée	75
Figure N°16 : La répartition de l'échantillon selon le bénéfice de promotion	76
Figure N°17 : La répartition de l'échantillon selon les objectifs prioritaire en suivant une formation	77
Figure N°18 :L'impact de formation sur le rendement	78
Figure N°19 : Le programme de formation	79
Figure N°20 : La répartition de l'échantillon selon la durée de formation	80
Figure N°21 :L'évaluation après la formation	81
Figure N°22 : La répartition des membres selon la motivation au poste actuel	82
Figure N°23 : La politique de motivation de personnel au sein de l'établissement	83
Figure N°24 : La répartition de l'échantillon selon la motivation après la formation	84
Figure N°25 : La répartition de l'échantillon par rapport à leurs capacités	85

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	9
<i>Chapitre I : Cadre théorique de la Formation</i>	12
Section 1 :Fondements de la formation	12
Section 2 :La place de la formation dans la GRH	33
<i>Chapitre II :Cadre théorique de la Motivation</i>	43
Section 1 :Fondements de la formation	43
Section 2 :L'impact de la formation sur la motivation de personnel	
<i>ChapitreIII :Cadre empirique</i>	56
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	56
Section 3 : L'analyse et discussions des résultats	
<i>Conclusion générale</i>	84

Introduction générale

Les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans le développement de l'entreprise. C'est le moteur de son développement. Face à l'évolution moderne, l'entreprise doit assurer la réalisation, l'avancement permanent de ses ressources humaines. Par conséquent, l'entreprise doit constamment ajuster les compétences des employés en fonction des besoins de développement de la technologie pour garder leur productivité élevée.

Face à l'importance accordée au développement de facteur humain et à la motivation de personnel il est nécessaire d'appliquer d'autre pratique et d'autre procédure, nous indiquant « la formation » qui est notre axe de recherche.

La formation « aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises, elle permet à l'employeur de remplir son obligation, d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois »¹ celle-ci représente un levier stratégique de la gestion des ressources humaines.

On entend par formation l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels, aux modifications de l'organisation de travail engendrés par les évolutions technologiques ou économique et pour favoriser leur évolution professionnelle, elle est devenue un investissement vital et un enjeu important pour les entreprises

Celle-ci a pour objectif de favoriser l'insertion et la réinsertion professionnelle des employés, elle a par ailleurs pour mission de favoriser le développement de leurs compétences et d'accéder aux différents niveaux de la qualification professionnelle. Elle répond aussi aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise, c'est un outil au service de l'employabilité des salariés et de l'adaptation permanente des compétences.

De ce constat la formation, est un levier stratégique au sein de toute organisation, car elle constitue un moyen de motivation des salariés qui se reflète positivement sur le comportement et les attitudes des employés.

La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants. Donc, définir une meilleure politique de formation qui permet le déclenchement de la motivation est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines. Ces politiques et ces pratiques de formation déterminent

¹J.M.PERETTI, ressources humaines, édition Vuibert, paris, 2007.

directement le mode d'optimisation des ressources humaines. Définir cette articulation entre formation et motivation est une nécessité pour toute fonction de gestion de ressources humaines dans les organisations aujourd'hui.

La motivation des salariés est la clé du succès des entreprises ainsi que les individus, elle est considérée comme élément essentiel du dynamisme de l'homme, l'entreprise doit alors intervenir pour aider les individus à cerner leurs attentes et découvrir les leviers susceptibles de les motiver.

Et donc la motivation est un phénomène extraordinaire et très puissant qui aide l'organisation de relever énormément de défis. Et c'est pour cette raison, réussir à motiver ses collaborateurs reste un grand challenge puisque c'est un phénomène éphémère.

Après avoir défini et lu quelques livres sur la formation et la motivation en entreprise et contourné tous les concepts liés aux deux derniers, nous avons jugé utile de citer ce thème « **l'impact de la formation sur la motivation du personnel** » car la réussite de l'entreprise dépend en grande partie des compétences et des qualifications de ses ressources humaines.

Le choix du thème

Les motivations pour le choix du thème de ce sujet sont :

- L'importance de la formation et sa nécessité pour les entreprises.
- Expliquer l'impact de la formation sur la motivation du personnel.
- le succès des établissements est fortement lié à leur potentiel humain.
- découvrir les différentes formations au sein de la faculté des sciences économiques commerciales et science de gestion UMMTO.

L'objectif essentiel de notre recherche est d'expliquer l'impact de la formation sur la motivation de personnel.

Dans cette recherche nous essayerons de répondre à la problématique suivante : **La formation a-t-elle un impact sur la motivation du personnel ?**

1. En quoi consiste la formation ?

2. Quels est la place de la formation dans la GRH ?

Pour répondre à cette problématique, nous soumettons notre corpus à l'analyse, mais avant cela, nous avons formulé quelques hypothèses :

H₁ : La formation pourra avoir un impact positif sur la motivation du personnel.

H₂ : La formation est un facteur motivationnels dans la faculté des sciences économiques commerciale et sciences de gestion.

Méthodologie de recherche

Dans le cadre de ce travail nous avons opté pour une étude théorique qui consiste à examiner avec soin et d'une manière très méthodologique l'ensemble des documents disponibles susceptible de nous aider à la réalisation de notre mémoire (ouvrages, articles, mémoires et thèses, site internet.).

Nous avons effectué un questionnaire auprès de quelques enseignants de la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion d'UMMTO.

La technique utilisée:

Afin d'arrivé a recueillir les données concernant notre thème de rechercher, nous avons utilisé la technique de questionnaire.

. D'après GRAVITS Maleline « le questionnaire est un ensemble de questions posées oralement par interview ou par écrit »²

L'enquête par questionnaire

Pour obtenir des données chiffrées et pour analyser et comprendre les avis enseignants sur la formation et son impact sur la motivation dans le milieu de travail, nous a avons choisi d'effectuer ce questionnaire. Ce dernier comporte un ensemble de questions qui sont structurées et qui sont adressées aux enseignants de l'université UMMTO l'objectif de cette technique est de collecter des résultats représentatifs de cet échantillon.

² GRAVITS Madeline, méthode de la science sociale ,11èmeEdition, Dalloz, paris, 2001, page339

La population d'étude

Selon M. Grawitz « C'est un ensemble dans les éléments on choisit parce qu'ils ont les mêmes propriétés et qu'ils sont tous le même de nature »³ autrement dit c'est aussi et l'univers statistiques auxquelles le chercheur s'interroge ces questions afin de recueillir les informations nécessaires.

L'échantillon et l'échantillonnage

- **L'échantillon**

« La population d'enquête et la base d'échantillonnage doivent obligatoirement recouvrir la même signification. En effet, l'échantillonnage, il s'agit donc de prélevé a intervenu d'un univers de cas, un certain nombre d'unités afin de les observer systématiquement par la médiation des mêmes instruments »⁴

- **L'échantillonnage**

Est un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon.⁵

L'échantillonnage est une phase importante de recherche « le type d'échantillonnage ou la probabilité d'être sélectionné est connu pour chaque éléments d'une population »⁶

Notre travail : se compose de deux parties précédées d'une introduction générale ou nous présentons notre sujet de recherche ainsi que la problématique dont traité notre mémoire et les hypothèses que nous proposons.

La première partie est le cadre théorique : se compose de deux chapitres, le premier chapitre sur la formation au travail, sa définition, ses typologies ainsi sa politique et son processus. Le deuxième sur la motivation et ses différentes théories.

La deuxième partie : se compose d'un seul chapitre, on a commencé par la présentation de l'organisme d'accueil son historique et son organigramme. Puis on a passé à l'analyse et l'interprétation des résultats de notre recherche. On termine notre recherche avec une conclusion.

³ GRAVITS Madeline, op cit, p 593

⁴ ROBERT J. Gravel, guide méthodologique de la recherche, édition université de Québec, septembre 1980, page 21

⁵ ANGERS Maurice : initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd casbah, Alger, 1997, page60

⁶ ANGERS Maurice Op, cit, page 367.

Chapitre I : La formation

La formation du personnel qui est gérée par la section GRH constitue une base solide au sein de l'entreprise elle permet à cette dernière d'avoir une compétitivité et de gagner des parts du marché dans l'économie.

Nous allons dans ce chapitre, présenter la formation en deux sections la première section sera consacré la définition de la formation, et son processus.

Dans la seconde section nous allons présenter les pratiques de la GRH et leur relation avec la formation.

Section1 : Fondements de la formation

Aujourd'hui, la formation est devenue une nécessité pour l'entreprise et pour le personnel, en raison de l'évolution et le changement culturel, économique, et technologique. Elle est utilisée pour satisfaire les besoins d'adaptation du personnel afin de participer au développement des entreprises.

1.1. Définition de la formation

Pour mieux comprendre la formation nous présenterons dans ce qui suit certaines définitions présenté quelque définition :

VATIER définit la formation comme un « ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celle qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation »¹.

SEKIOU qui s'accordent à définir la formation comme « un ensemble d'actions , des moyens, de techniques et de supports planifier à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportement, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs taches Actuelles et futures ».²

¹VATIER Raymond et autre « Gestion des ressource humaines » édition de boeckuniversity ,canada ,1993,page 220

²SEKIOU LAKHDAR « la gestion des ressource humaines »édition Québec, de bollec 1939,page 33

Chapitre I : La formation

Ces deux définitions montrent que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter l'acquisitions des connaissances de savoir-faire, et améliorer le développement personnel et l'évolution des comportements.

La formation est considérée comme :

- Un facteur d'efficacité, car elle permet de développer les compétences des personnes, qui peuvent mieux maîtriser leurs activités actuelles et futures.
- Un facteur de motivation pour salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu. Elle leur permet de garder leur emploi et assurer une progression dans leur parcours professionnel.
- Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

1.2 Type de formation

Jacques SOYER distingue cinq types de formation dans l'entreprise en fonction de l'objectif visé par la formation :³

❖ La formation adaptation

L'entreprise va chercher à améliorer les résultats opérationnels : développement de chiffres d'affaires, réduction de prix de revient, amélioration de la productivité...

Ce type de formation s'inscrit dans le cadre de productivité des organisations, elle peut être à courte ou à longue terme selon le degré de l'écart.

Cette dernière est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale) soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques.

Le salarié garde le même type d'emploi, il reste dans la même sphère professionnelle, dans le même métier.

³ SOYER JACQUE, la fonction formation, Paris Edition d'organisation 1999

Chapitre I : La formation

❖ Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité

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

Dans ce type de formation les modifications dans le travail sont importantes. Il y'a le changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

❖ Outils intellectuels de base

Il s'agit d'une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision etc.) qui permettra d'améliorer le niveau du personnel.

Cette formation fonctionne généralement sur la base de volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue, qui est également appelé formation préprofessionnel qui est finalement un processus permettant aux travailleurs de se développer, se responsabiliser face à leurs situations professionnelles, actuelles ou futures aussi acquérir de nouvelles connaissances et qualifications et positionner leurs projets professionnels.

❖ Culture d'entreprise

La direction de l'entreprise définit ce type de formation d'une manière plus ou moins centralisée ce qui constitue selon elle la culture commune de la société.

Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat le pouvoir hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui vont s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction, c'est la stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

❖ Mobilisation sur un projet d'entreprise

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir : de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement

Chapitre I : La formation

d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration, de l'utilisation de certaines ressources, etc.

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité.

Pour cette opération nous recherchons généralement un mode de fonctionnement de la formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes ou du moins toutes celles qui vont influencer la réussite du projet.

1.3. Politique de formation

La politique de formation découle de la politique générale de l'entreprise. Elle se focalise sur les différentes orientations de la formation et concerne le long terme.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « durée de vie »⁴ est de plusieurs années alors que les orientations de la formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise.

Alain MEIGNANT définit La politique de formation comme étant : «⁵un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement.»

Selon Jacques SOYER:«⁶pour qu'une politique de formation soit efficace elle doit être écrite et diffusée ».

Il s'agit d'un document qui comporte :

- Les principes d'organisations notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- Les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- Les conditions de réussite et principes d'efficacité.

⁴ JACQUE SOYER, Op cit, P 48

⁵ Alain MEIGNANT, Manger la formation, paris édition Liaison, 2003, p55

⁶ JACQUE SOYER, Op cit, p 49

Chapitre I : La formation

1.3.1 Objectifs de politique de formation

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs dont nous citons les suivantes :

- Adapter le personnel a son poste actuel ;
- Développer le professionnalisme des salariés ;
- Préparer le personnel a des évolutions avenir ;
- Rendre capable aux projets de l'administration ;
- Elever le niveau général du personnel ;
- Aider le personnel a s'évolué en d' hors de l'administration.

1.3.2 Les moyens à mettre en place pour une politique de formation :

Pour l'atteinte de ces objectifs, des moyens doivent être mise en place pour permettre la mise en œuvre de la politique de formation. Ils sont résumés comme suit :

Moyen humain

Il représente les responsables de la formation ainsi que les formateurs qu'il soit internes ou /et externes. Ces derniers sont choisis en fonction de leurs compétences et expériences.

Moyen financier

La conception de la politique de formation doit être faite sur la base de fonds et des infrastructures pouvant être à la disposition de la formation (montant du budget, matériel mobilier et locaux... etc.).

1.4. Processus de plan de formation

1.4.1 L'identification et analyse des besoins de formation

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

Chapitre I : La formation

1.4.1.1 Notion de besoin de formation

L'expression « besoins de formation » n'est qu'un langage utilisé par les organisations, en fait il n'y a pas de besoins de formation il n'y a que des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre par la formation.

Pour Alain MEIGNANT : «⁷ le besoins de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur de manques à combler par les moyens de formation. »

1.4.1.2. Types de besoins⁸

Pour une bonne communication en matière de formation, il est nécessaire de distinguer trois types de besoins :

Les besoins personnels

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

Les besoins individuels

Qui sont recensés par les managers lors des entretiens professionnels. Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu mais dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé.

Les besoins collectifs

Ils correspondent à des problèmes ou des objectifs concernant des groupes (tous les membres d'une unité donnée par exemple).

⁷ Alain MEIGNANT, Op cit p 132

⁸ JACQUE SOYER, Op cit p 126

Chapitre I : La formation

1.4.2. Les étapes d'identification et d'analyse de besoins de formation

Selon Alain MEIGNANT⁹ « y on a dix étapes d'identification et d'analyse des besoins » :

Etapes	Instructions
01	Faire un première repérage des points de la situation (documentation quelques entretiens) puis s'assurer que la formation est bien l'élément important de traitement de problème résoudre.
02	Identifier les acteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision et /ou influence forte.
03	Identifier les sources de la formation nécessaire pour l'analyse. Documents existantes ou à produire, personnes.
04	Analyser les documents recueilles pour affiner le repérage effectué à l'étape 01.
05	Compléter l'information auprès des acteurs clés sur les objectifs généraux liés à leur niveau de décision ou d'influence, s'informe sur les actions déjà engagées (pas seulement en formation) et recueille leur points de vue sur les besoins de formation qui ont découlent. Obtenir le maximum d'information possible sur les populations concernées, les critères qui permettront d'observer la réussite, les actions d'accompagnement nécessaire le bon moment pour réaliser la formation

⁹MEIGNANT. Alain, op cit p 215

Chapitre I : La formation

	compte tenu des besoins et contraintes du terrain
06	A partir de cette pré-enquête, formuler des hypothèses générales sur les besoins à choisir et méthodes appropriés pour vérifier ces hypothèses.
07	Obtenir des acteurs clés, validation de la démarche, mener des actions.
08	Appliquer la démarche et les méthodes choisies.
09	Synthèse les résultats en reformulant des objectifs généraux ou spécifique et leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement
10	Faire valider ce projet par des actions clés.

1.4.3. Collecte et analyse des données

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle. Ces personnes doivent être capables :

D'évaluer les compétences des salariés et de découvrir les défis auxquels l'organisation pourra confronter, grâce au développement à moyen terme et à long terme des **R.H.**

De détecter les multiples changements affectant les environnements internes et externes de l'organisation, comme les progrès technologique, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

Chapitre I : La formation

1.4.4. Recueil des données ¹⁰

Il s'agit de recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation, et pour cela des moyens sont utilisés qui peuvent être résumés ainsi

Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel

La gestion prévisionnelle des ressources humaines consiste un outil privilégié de détermination des besoins de formation. La formation permet de :

- Ajuster les ressources internes aux besoins : formation d'adaptation et de reconversion.
- Ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un group) aux besoins : formation préalable à la prise de poste.

Enquêtes formelles et informelles

Les enquêtes recouvrent à la fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie.

La voie la plus employée, et la plus efficace, consiste à faire un dialogue avec des cadres qui les amène à définir ce qu'ils considèrent être les besoins les plus pressants de l'unité en matière de formation : ils connaissent la formation et seront en mesure d'apporter leur aide s'ils seront contribué à dessiner les lignes d'actions.

La seconde voie d'enquête consiste à réalise un questionnaire à choix multiples, remplis par l'ensemble du personnel et portant sur les conditions de travail, l'encadrement, la sécurité, l'amélioration du travail de l'employé aussi s'exprime librement sur tous ce qui concerne l'entreprise.

L'utilisation des indicateurs stratégiques d'alerte¹¹

Parmi ces indicateurs, nous pouvons citer :

Les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des couts.

¹⁰ Alain MEIGNANT, op cit p138

¹¹ Alain MEIGNANT, op cit p 139

Chapitre I : La formation

Le nombre d'accidents du travail.

Le niveau des réclamations, des actions disciplinaires.

Le niveau des déchets, des erreurs, pièces manquées.

Le degré de Turn-over, d'absentéisme, de retards.

Au niveau individuel

L'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés : La comparaison des compétences actuelles des salariés et des aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans le futur constitue une source essentielle de définition de formation au plan individuel.

On tentera de combler par la formation l'écart existant entre les compétences observées des titulaires des postes en forte évolution et les compétences indispensables pour les tenir, maintenant ou dans un proche avenir.

L'entretien d'appréciation constitue dans ce cadre un moment clef permettant à la fois de définir les besoins de formations et organiser les modalités.

1.4.5. Analyse des données recueillies

Une fois les données rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire .Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

L'analyse des besoins repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaire dans les activités actuelles ou futures.

1.4.6. Classification des besoins

La classification de ces besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation elle indique les exigences en RH la capacité des salariés en place les besoins exprimés par chaque individu le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation.

Chapitre I : La formation

1.4.7. Méthodologies D'analyse des besoins de formation

Selon Alain MEGNANT : « ¹²Une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir 4 caractéristiques principales à savoir »

- ✓ La prise en compte des facteurs inducteurs ceux qui sont pertinent
- ✓ L'implication des acteurs concernés
- ✓ L'adaptation a son objet et en particulier au type d'objectifs de formation qu'il s'agit atteindre
- ✓ Et d'efficience c'est-à-dire qu'elle permet le meilleur résultat possible au moindre coût

1.5. L'élaboration de plan de formation

Le plan de formation est considéré comme un élément de management des ressources humaines elle accompagné la réalisation de la stratégie générale de l'organisation,

Le plan de formation organise Les actions de formation, les objectifs retenus, c'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis

1.5.1 Définition du plan de formation

Le plan de formation est un outil qui décrit l'entreprise des moyens à mettre en œuvre et des actions à entreprendre pour faire face aux besoins de formation reconnues et ils facilitent l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Alain MEIGNANT Définit le plan de formation comme étant « ¹³ La traduction opérationnel et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'ils affectent dans une période donnée au développement de la compétence individuel et collectif de salariés »

Nous commentons les termes de cette définition, il est utile de développer termes suivants :

¹² Alain MEIGNANT, op cit p140

¹³ Alain MEIGNANT, op cit p191

Chapitre I : La formation

Opérationnelle : (c'est ce que l'on va faire) les actions projetées leurs objectifs et les effets attendus

Budgétaires : le plan de formation indique les ressources financières allouées prévisionnelles à l'exécution du plan .les coûts incluent les coûts pédagogique, convention signée avec les stagiaires les frais de déplacement et séjours de stagiaires, le coût des équipements propres à l'entreprise est dédiée à la formation (salles machines matériaux) le coût de fonctionnement du service de formation interne

1.5.2. Les objectifs de plan de formation

MEIGNANT Alain met en perspective les finalités à court moyen et long terme qui peuvent animer une politique de formation ainsi que les objectifs inscrits dans chacune d'elles (voir le tableau N° 2)

Tableau N°2 : les finalités d'un plan de formation.

Finalité	Objectifs	Situation	Exemple
Court terme une année Consolidé l'existant	Perfectionnement individuel	acquisition de technique/outils Nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature. -comblement de Lacunes ou techniques de progrès dans la tenue de poste	formation au traitement du texte, à la négociation -apprentissage d'un nouveau langage de programmation.
	Perfectionne ment collectif pour améliorer les performances	Prise en compte d'événement affectant un métier -mutation touchant une équipe entière. -amélioration d'indicateurs collectifs	formation à la sécurité dans un atelier. -formation de toute la DRH aux nouvelles législations sur la formation.
	Formation d'insertion	accueillir de nouveaux entrants	Séminaires d'intégration
Moyen terme(3ans) Accompagner Et faciliter les changement	Réussir un Investissement ou un changement d'organisations	achat de nouveaux équipements induisent des changements lourds (technologiques Nouvelles, procédés différentes)	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine aux autos machines
	Développer les	Constitution d'un	Université

Chapitre I : La formation

	potentiels	vivier d'individu à potentiel susceptibles de prendre des responsabilités dans l'avenir	d'entreprises -Séminaires réservés aux « hauts potentiel » -Formation diplomates externes
	Optimiser les flux promotionnels	Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion	nouvelles filières d'Ingénieurs -Brevet professionnels par unités capitalisables
	Former aux métiers	Accès des individus à des métiers actuels ou futurs	Formation au métier d'acheteur de formation de chef de projet.
	Faciliter des projets individuels	Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.	Bilan de compétence -Formation à la création d'entreprise.
Long terme (3à10) : préparé l'avenir	Changer de culture	Adaptation des salariés aux grands tendances au nécessite anticipables -Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise	Formation de l'ensemble du personnel à la qualité au management participatif, à l'interculturel. -Universités hors Limites
	Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation	Reconversion de salaires dont les métiers ont disparu ou vont disparaître	

Source: GADINL, GUERIN, FPIGERE F, GRH, pratiques et éléments de théorie, édition DUNOD, paris, 1997.p.297

Le plan de formation comporte :

Les objectifs ;

Les priorités ;

Chapitre I : La formation

Le contenu ;

La pédagogie ;

La durée, Le calendrier ;

Le budget ;

Les catégories de bénéficiaire ;

La manière dont ces actions seront évaluées.

Le plan de formation est construit sur la base d'un certain nombre de choix que fait l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

1.5.3. La construction d'un plan de formation

Une fois les priorités établies parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation. Les questions suivantes sont alors posées :

- Quelles sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- Quel est le budget de formation ?
- Quels types de formation devront être privilégiés (interne et /ou externe) selon les compétences à développer ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

Ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel.

La démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation

- ✓ L'identification des compétences requises ;
- ✓ L'identification des besoins de compétences, à partir de la comparaison entre les compétences requises et les compétences réelles ;
- ✓ La sélection, parmi les besoins de compétences, ceux qui peuvent faire

L'objet d'une démarche de formation ;

Chapitre I : La formation

- ✓ Enfin, l'élaboration des cahiers des charges des actions de formation.

En réalité, le plan de formation, n'est qu'un ensemble ordonné et cohérent

Des cahiers des charges des actions de formation Par ailleurs, Le Boterfnote que le cahier des charges comprend les chapitres de la demande de formation et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation :

- ✓ La contribution attendue de la formation ;
- ✓ Les caractéristiques de la population à former ;
- ✓ Les objectifs de compétences ;
- ✓ Les contraintes et objectifs du délai,
- ✓ Les modalités (moyens, organisation...etc.) ;
- ✓ Les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs ;
- ✓ La vigilance sur le maillage des compétences ;
- ✓ Les modalités d'évaluation ;
- ✓ Les contraintes financières.

De même, l'élaboration des cahiers de charges suit les étapes suivantes :

- ✓ Recueillir les informations préalables ;
- ✓ Découper et reformuler les actions de formation ;
- ✓ Valider.

1.5.4. Réalisation et suivi de plan de formation

1.5.4.1. La Réalisation du plan de formation

La réalisation peut être prévue sous différentes formes : formation interne intra stage. Lorsque le projet de plan a été agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail non seulement pour l'équipe formation, mais aussi pour tous les responsables d'action.

Seront particulièrement destinataires du document : les directeurs, les responsables d'action, les personnels concernés de direction des ressources humaines, les membres du comité d'entreprise et la commission formation Il sera demandé aux directeurs de réaliser et de faire réaliser, par les managers, une information descendante jusqu'aux personnes concernées par le plan de formation. Le responsable d'action prend contact avec le

Chapitre I : La formation

formateur interne ou externe, chargé du montage de l'action, et lance l'opération avec les séquences suivantes :

- ✓ Analyse de la demande ;
- ✓ Prise en compte de l'état d'adhésion des futurs formés ;
- ✓ Définition d'une stratégie et choix des moyens ;
- ✓ Construction d'un plan de changement ;
- ✓ Formulation précise des objectifs,
- ✓ Relevé des moyens à disposition et des conditions de réalisation ;
- ✓ Détermination des méthodes d'évaluation ;
- ✓ Elaboration du cahier des charges ;
- ✓ Achat éventuel de services externe ;
- ✓ Planning des sessions ;
- ✓ Lancement des stages et animations ;
- ✓ Suivi de la mise en pratique sur le terrain ;
- ✓ Evaluation des différents objectifs.

La réalisation du plan de formation n'est donc pas le seul ne fait des spécialités du service formation, mais elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation.

1.5.4.2. Le suivi du plan de formation

Jaque SOYER définit le suivi comme : «L'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé¹⁴».

Au fur et à mesure de la réalisation des formations, les responsables des lignes du plan communiquent au service de formation, avec la fiche d'action, les informations nécessaires au suivi administratif (déclaration fiscale formation, bilan formation, indicateurs que l'entreprise désire suivre...etc.)

Il est donc possible de mettre de parallèle la réalisation et la prévision, cette comparaison permet aux décideurs de suivre l'avancement du plan

¹⁴Jacques SOYER, op ,Cit page 246

Chapitre I : La formation

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

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

Dans le cas où la formation est concentrée dans le temps, le suivi ne peut être fait en cours d'action, il n'y a pas d'alternance, et le suivi d'une réalisation se résume au suivi de la mise en pratique en fin d'action.

En revanche si la formation est distribuée dans le temps, il est nécessaire pour le maître d'œuvre, de s'assurer de la bonne utilisation de l'alternance.

En effet, le suivi de l'action a pour projet le retour à une nouvelle situation d'équilibre, utilisant les nouvelles compétences. Le formateur dans cette phase de l'action joue un rôle de régulateur social vis-à-vis des autres acteurs présents dans un système de formé.

1.5.5. Le suivi et l'évaluation de la formation

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

1.5.5.1. Le suivi de la formation

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

Le suivi administratif :¹⁵

C'est suivre la gestion prévisionnelle de la formation avec les différents structure de l'organisation, dans le retrait et le départ en formation d'un collaborateur 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 répartition de certains documents (convocation, convention de stage, compte-rendu d'évaluation).

¹⁵Alain MEIGNANT, op ,Cit ,p 210

Chapitre I : La formation

Le suivi administratif porte aussi sur le déroulement de la formation tant sur le 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 répartissent comme suit :

1) Les frais versés aux stagiaires eux-mêmes : Il s'agit des salaires et charges sociales qui continuent à être versés aux personnels pendant l'action de formation.

2) Les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué au contrôle.

3) Les dépenses de matériels : Elles regroupent les dépenses de l'entretien et de l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation.

4) Les fournitures de fonctionnements courants : Elles englobent les dépenses de déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier

5). Coût des locaux : salles de cours, ateliers

L'importance accrue de la formation a conduit les organisations à développer de véritables outils (tableau de bord) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions et pour faciliter le contrôle des réalisations par rapport aux prévisions.

1.5.5.2. L'évaluation de formation

L'évaluation consiste à porter un jugement négatif ou positif sur un fait, ou une action, pour une période définie. Mais évaluer ce n'est qu'une action qui sert à juger, et contrôler, c'est aussi un moyen de prendre certaines décisions pour rectifier les erreurs.

Elle distingue deux dimensions ¹⁶ :

❖ **Une dimension tournée vers la personne**, l'individu, en tant que personne sociale et professionnelle, qui recouvre les champs de la reconnaissance, de l'accompagnement, de l'orientation et de la validation des acquis.

¹⁶Alain Maignant, opCit, p.220.

Chapitre I : La formation

❖ **Une dimension plus globale** qui analyse les systèmes de formation dans le différent agencement : action, dispositif, programme et /ou dans les différents structure de l'de formation.

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

Cette opération est un exercice difficile, et elle doit répondre à une question importante : **La formation a-t-elle permit d'atteindre les objectifs planifiés et a-t-elle été rentable ?**

Les critères d'évaluation sont fixés avant la session de formation. Ils se déduisent de ces objectifs, ensuite, les participants doivent passer un test qui déterminera le niveau de leurs connaissances sur les apprentissages en question. Après la diffusion du programme de formation ils passent un nouveau test qui permettra de découvrir les améliorations à apporter.

C'est à ce stade que le formateur doit juger si les apprentissages en question sont

Significatifs et attribuables essentiellement au programme de formation, puis au moyen d'une évaluation du rendement au travail, quelque temps après la formation, il vérifier si les apprentissages à l'emploi sont réalisés, suivant le contenu du programme cela se fera dans quelques années après la formation.

Les résultats de l'évaluation de la formation sont très utiles à l'organisation, ils permettront à celle-ci de constater les effets directs et réels de la formation sur les résultats obtenus au travail, ils donneront lieu à une analyse du contenu du programme de formation et entraineront des modifications de celle-ci.

On peut dire que les résultats de l'évaluation fourniront des données nécessaires à l'analyse du rendement financier des investissements qui y sont consacrés.

Jaque SOYER¹⁷ propose trois grands types d'évaluation :

- Le pseudo évaluation
- L'Evaluation par objectifs
- Les approches complémentaires

¹⁷Jacques SOYER ,op ,Cit page 250 .

Chapitre I : La formation

Le pseudo évaluation

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

L'évaluation de l'action « à chauds » en fin de stage : il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction.

Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur. Elles peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tels que : les outils pédagogiques

Cette évaluation « à chaud » peut se faire oralement on en groupe ou individuellement ou par écrit.

L'évaluation « à froid » de l'action : cette évaluation est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation.

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

L'Évaluation par projet

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

Les objectifs pédagogiques

Les objectifs de formation

Les objectifs finals.

L'Évaluation des objectifs pédagogiques

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

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

L'Évaluation des objectifs de formation

Chapitre I : La formation

Elle est placée sous la responsabilité du manager. La formation n'est pas le seuldérroulement en cause, il s'agit en fait de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : le (s) formateur (s), manager (s), voir même les formés.

L'Evaluation des objectifs finals

Elle est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action. Cette évaluation est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation lorsque toute la population a été formée et que la hiérarchie après le relais sur le terrain pour faire appliquer le contenu de la formation.

Elle peut se réaliser par observation de certains critères de production (les qualités des produits, le nombre d'erreurs ou de rebuts, la CA...) ou d'indicateurs économiques (le calcul d'un retour d'investissement...)

Les approches complémentaires

Pour certaines formations, il n'est pas toujours possible de leur fixer des objectifs qualifiables. De plus, il existe des formations pour lesquelles aucune définition des objectifs n'est faite, tel que la formation « culture d'entreprise » pour apporter preuves d'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches.

On peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation. Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, à deux choix : d'une part de licenciement de personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part la mise en œuvre d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification. Chacune de ces formes présente un coût que l'on peut comparer.

Section 2 : La place de la formation dans la gestion des ressources humaines.

Chapitre I : La formation

La gestion des ressources humaines, anciennement la gestion du personnel est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation.

Cette section va nous permettre de connaître c'est quoi la GRH ainsi sa relation avec les autres politique tel que la formation.

1 Définition de la gestion des ressources humaines

Il existe plusieurs définitions dont nous pouvons citer celle de SOKIOU, la gestion des ressource humaine : « consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation »¹.

La gestion des ressources humaines : « est un ensemble de pratique de management ayant pour objectif de mobilisé et de développer les ressources humaines pour une grande performance de l'organisation, c'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale dans l'administration publique¹⁸ ».

La gestion des ressources humaines d'une organisation peut être aussi définie comme : « un ensemble des activités qui vise la gestion des talents et des individus dont le but est de contribuer à la réalisation de la mission de la vision, de la stratégie est des objectifs organisations¹⁹ ».

2. L'importance de la formation

La formation est la base de la plupart des améliorations de performance.²⁰

- Elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupe, les aide à évoluer vers d'autres fonctions, leurs permet de combler un retard de leur niveau général.
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs.
- Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail.

¹ SEKIOU et Autres. GRH. CANADA. Edition De Boeck Université.2001. p 10.

¹⁸ ELIE COHEN « l'administration du travail »,Kasser de France 2008, p34

¹⁹ JEAN MARIE PERETTI, « RH », édition dunod, paris 2006, p 06

²⁰Djahida Si Hadj, la politique de formation au sein d'une entreprise, 2013, p.36.

Chapitre I : La formation

- Elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipement plus sophistiqués, de changement dans les modes de production : c'est un effet d'amélioration de la technicité des agents qui constitue la condition de l'intégration du progrès techniques.
- Enfin, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

La formation contribue à la réalisation de tous les objectifs qui permettent aux employés d'être en adéquation avec les exigences des postes et participe à la performance d'entreprise.

3. Les pratiques de la GRH

La rémunération

La rémunération globale est l'activité qui constitue l'évaluer de la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaire et non monétaire directe ou indirecte en accord avec l'existant et la capacité financière de l'organisation. Utiliser le rendement comme un déterminant de la rémunération renforce généralement la motivation au travail de l'individu.

Le recrutement

C'est l'une des principales tâches de la **GRH**, il peut être définie comme « l'ensemble des actions mis en œuvre pour trouver les candidats correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste de travail Il consiste à²¹ :

- Chercher des individus compétents qui peuvent devenir membres de l'organisation
- Utiliser des techniques de recrutement (cv, lettre de motivation)
- Utiliser des modes de recrutement.

Selon pierre LOUART «²²on appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidats en vue du poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer » .

²¹Jean MARIE pretti RH édition dunod .paris 2008 page 20

Chapitre I : La formation

L'évaluation de la performance des employés

La plupart des entreprises pratiquent l'évaluation de leurs salariés selon une procédure formalisée d'entretien annuel d'appréciation.

L'évaluation de la performance «est une activité de la gestion des ressources humaines qui consiste à porter un jugement globale et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation en prenant appui sur des critères explicites et des normes établie »²³.

La formation

La formation est considérée comme une forme davantage consenti aux salariés, elle a été utilisée pour satisfaire les besoins concrets d'adaptation du personnel au développement des entreprises

.La formation est l'une des activités des gestions des ressources humaines, elle permet l'acquisition des connaissances afin que l'entreprise s'adapte aux changements interne et externe tel que la concurrence.

La gestion prévisionnelle des ressources humaines

Diriger une entreprise c'est prévoir, qu'il s'agit du domaine de la technologie, de celui de l'économie ou enfin et surtout de l'humain.

La GPRH c'est l'ensemble des activités qui visent à réduire de façon anticipé les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif (compétences).

La GPRH est un outil au service de la GRH, elle reposé sur la comparaison rigoureuse des besoins future (quantité et qualité) et des disponibilités (inventaire) en ressources humaines. Cette comparaison permet de déterminer les stratégies (décisions et acteurs) de Ressource humaine adéquate.

Gestion des carrières

²² Pierre louart « gestion des ressources humaines » édition Ey roller, paris, page 109

²³SEKIOU ET AUTRE « gestion des ressources humaines » édition De bock université Bruxelles 2001 page 304.

Chapitre I : La formation

La gestion des carrières dans l'entreprise est l'un des domaines où la complémentarité, individu, hiérarchie et la direction est indispensable.

La gestion des carrières peut être définie comme étant «un ensemble d'activités entreprises par une personne pour induire, orienter et suivre son cheminement professionnel en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes habilité et compétences »²⁴.

La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé le présent et l'avenir des affections d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

La communication

On appelle communication un échange d'information entre plusieurs individus ou groupe d'individus constituant une relation réciproque, signification et librement consentie. Car la communication facilite la circulation de l'information avec toute facilité.

3.La relation entre la politique de formation et les autres politiques de la gestion des ressources humaines (GRH):

La formation est a priori le facteur principal de valorisation desressources humaines. Certains dirigeants qui la considèrentcomme un investissement indispensable tant son intérêt estgrand. Elle est parfois négligée par certains qui ne voient en ellequ'un coût, tous les dirigeants d'entreprise, tous les responsableséconomiques et sociaux acceptent l'idée que la formationdes hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sontdevenues indispensables à la survie de leurs entreprises confrontéesà une révolution technologique, scientifique, sociale, et à unecompétition internationale.

La formation entretient des relations avec les autres fonctions de la GRH, à savoir le recrutement, l'évaluation, la communication, la rémunération, la gestion des carrières...,cette interaction ouvre la voie à des opportunités à saisir pour atteindre les objectifs de l'organisation.

La relation entre le recrutementet la formation

²⁴SEKIOU ET al op cit page 367

Chapitre I : La formation

Si la politique de recrutement de l'entreprise vise à avantager le recrutement interne plutôt que le recrutement externe, il est clair que la politique de formation doit mettre en place des formations qui permettent aux employés d'occuper de nouveaux postes. Il est alors nécessaire que les managers développent une certaine lisibilité sur les salariés, leurs compétences et les postes qu'ils occupent. Tout ceci servira à étudier les formations qu'ils doivent mettre en priorité. Et si l'entreprise s'appuie sur le recrutement externe en cas de nécessité, dans ce cas les premiers rôles de formations sont d'assurer une meilleure intégration de la nouvelle recrue.

La relation entre l'évaluation du personnel et la formation

La politique d'évaluation doit mesurer les compétences de chaque salarié chaque six mois en moyenne, pour savoir quel type de formation conviendra à chaque employé (cadre, agent de maîtrise ainsi que le simple ouvrier). Selon les insuffisances constatées en matière de compétences et des objectifs de poste, l'organisation oriente ses choix en formation, ce qui lui assure une meilleure performance et un travail efficace.

La relation entre la communication et la formation

La communication interne a des liens aussi avec la politique de formation. Par ailleurs, la formation est une occasion d'échanger des messages entre les différentes parties prenantes de l'entreprise (les actionnaires, les cadres, les dirigeants, les employés...), elle permet de soulever certaines doléances liées à la formation et de chercher des solutions ensemble. D'autre part, la communication interne accorde aux responsables de diffuser la politique de formation (à travers des procédures d'application, rapports élaborés autour de la formation, guide pratique de la formation...), elle les (responsables) aide aussi à mieux informer les employés sur les formations existantes aux seins de cette organisation.

Le lien entre la formation et la rémunération

L'évaluation empirique de l'impact de la formation sur la rémunération se fonde sur les enseignements de la théorie du capital humain. Selon Becker, l'individu choisit l'âge auquel il termine sa formation au vu d'un arbitrage coût-bénéfice inter temporel. L'arbitrage se fonde sur la comparaison du coût de l'année supplémentaire et de la somme actualisée des gains que cette année permet d'obtenir sur le marché du travail. Mincer a complété ce modèle en ajoutant à la valorisation de la formation initiale une acquisition de

Chapitre I : La formation

savoir-faire au cours de la vie active...Mincer rend ainsi compte de profils de salaires approximativement concaves selon l'expérience professionnelle²⁵.

4. La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines :

La formation participe étroitement à la gestion des ressources humaines au niveau de²⁶ :

- la résolution des dysfonctionnements dans le fonctionnement de l'entreprise.
- La gestion prévisionnelle des compétences ;
- Le maintien de l'employabilité des salariés.

4.1.La résolution des dysfonctionnements

L'existence des dysfonctionnements au niveau d'une structure entrave sa bonne marche, les dysfonctionnements sont des troubles, des anomalies, une irrégularité du fonctionnement de l'entreprise.

Pour résoudre ces problèmes, les solutions sont diverses, et parmi les solutions possibles, on dénote la formation comme moyen efficace qui peut aider à la résolution de ces problèmes. Les dysfonctionnements peuvent être solutionnés par d'autres moyens, comme le recrutement, amélioration des conditions de travail, etc.

Ces dysfonctionnements peuvent s'agir des erreurs de gestion, de procédures inadéquates, un rendement insuffisant, une mauvaise utilisation des ressources matérielles (équipements, machines...).

L'existence d'un hiérarchique opérationnel peut permettre de déceler cette difficulté et impulser des actions de formation qui peuvent se révéler, une rectification de l'anomalie constatée au niveau de la structure de l'entreprise.

4.2.La gestion prévisionnelle des compétences

²⁵ LOLLIVIER Stéfan, POLLET Pascale, « Impact de la formation initiale sur les rémunérations au cours de la vie active », Revue d'économie politique, 2003/6 (Vol. 113), p. 801-827. DOI : 10.3917/redp.136.0801. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2003-6-page-801.htm>

²⁶Jacques SOYER. Op. Cit . Page 61.

Chapitre I : La formation

La gestion des ressources humaines se décline dans le langage des compétences, de l'acquisition des compétences (recrutement) à leur cession (licenciement) en passant par leur développement (formation). L'homme devenant un déterminant important pour toute gestion prévisionnelle à travers l'ajustement des ressources aux besoins futurs. La formation facilite l'adaptation des salariés aux postes occupés. Les recommandations auxquelles aboutissent les investigations menées en matière de gestion prévisionnelle des besoins de formation, permettent de concevoir des plans de formation pour une meilleure utilisation des ressources humaines et un aboutissement des compétences futures nécessaires à l'entreprise.

4.3. Le maintien de l'employabilité des salariés

Maintenir l'employabilité des salariés consiste à les appeler à s'adapter et à utiliser tous les moyens professionnels nécessaires pour répondre aux besoins de leur travail. L'employabilité représente une coresponsabilité d'un salarié et de son entreprise.

On peut définir l'employabilité comme attractivité que présente le salarié sur le marché de travail. L'employabilité pour le salarié est relative aux :

- Compétences maîtrisées ;
- A l'existence d'un projet professionnel ;
- La capacité de se situer dans le marché du travail
- Pour l'entreprise, les dispositifs qui participent à son développement sont nombreux :
- La gestion des compétences ;
- L'information sur la stratégie de l'entreprise,
- Des dispositifs de mobilité ...

La formation intervient comme un moyen pour maintenir l'employabilité des salariés, en leur permettant de garder un équilibre essentiel et permanent au sein de leur travail.

Chapitre I : La formation

Conclusion

Pour faire face à l'agressivité de la concurrence et la rapidité des changements de l'environnement, la formation des hommes dont la finalité est de suivre et d'anticiper ces évolutions, devient un enjeu important pour les entreprises

La formation est un clé de compétitivité, elle se trouve placée au centre de la stratégie de développement des entreprises car elle répond aux attentes de personnel et au besoin de l'entreprise, comme elle aide on maintien de l'employabilité du salarié et l'adaptation permanente des compétences disponibles.

La formation entreprise et un investissement bénéfique pour les organisations. Elle représente l'ensemble des mesures privilégiées par une organisation qui permet aux employés de peaufiner certaines compétences et d'en développer de nouvelles. Elle doit être prévue dans le cadre d'une planification stratégique des ressources humaines. Et correspondre aux objectifs organisationnels de l'entreprise.

Chapitre II : Motivation

Introduction

La motivation des salariés est désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Les dirigeants tentent aujourd'hui de modifier les tâches pour les rendre motivantes. Ils modifient également leur management, en appliquant des notions de management participatif, de la motivation par la formation et par d'autres outils de motivation, et en fidélisant les salariés.

Dans ce chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la motivation suivie d'une étude des théories de la motivation et enfin l'impact de la formation sur la motivation qui est le but de notre recherche.

Section1 : les fondements théoriques de la motivation

La motivation est un phénomène extraordinaire et très puissant qui aide l'organisation de relever énormément de défis. Et c'est pour cette raison, réussir à motiver ses collaborateurs reste un grand challenge puisque c'est un phénomène éphémère.

1. Définition de la motivation

Le sens étymologique du terme motivation nous aide à comprendre les diverses définitions donné à ce terme." Motivation "qui vient de terme motif, ce dernier vient du latin: motivus qui veut dire mobile et movere le verbe latin «mouvoir, bouger, mettre en mouvement. Motiver c'est d'abord bouger et provoquer un mouvement. La motivation concerne donc « l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement. ¹ ».

Selon Dimitri WEISS(1999)

¹TIRCHI Ouardia « la gestion de rémunération, un outil de motivation au service de la performance au travail, » mémoire magistère p 18

Chapitre II : Motivation

« La motivation est directement liée à l'action et son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation². »

VALLERAND et **THILL** ont apporté la définition suivante: « Le concept de motivation au travail représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et /ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement³ ».

On peut définir la motivation comme étant, la raison ou le motif de nos agissements c'est les raisons qui nous font adopté des comportements donnés et non pas d'autres, c'est par la motivation qu'on bouge vers un but ou un objectif précis, qu'on persévère, c'est la motivation qui est derrière nos activités.

Pour rassembler tous ces définition on peut dire que la motivation est une énergie, un ensemble de motifs et de raisons ; des facteurs internes et/ou externe qui pose l'individu à adopté un comportement donné.

2. Les caractéristiques de motivation

D'après la définition de **VALLERAND** et **THILL** nous peut déduire que la motivation se caractérise par :

Construit hypothétique :

C'est-à-dire « un concept représentant un processus physique, supposé, non observable directement ». Donc la motivation est un concept théorique, une abstraction et non une réalité matérielle en tant qu'elle.

L'origine de la motivation :

Son origine se situe à la fois dans l'individu et dans son environnement, et pour optimiser la motivation de quelqu'un, il faut exploiter ces deux facteurs (personnalité et situation). Donc la motivation tire ses origines sous deux ordre : l'intérieure de l'individu

² WEISS D, « ressources humaines », édition D'organisation, 2eme édition, 1999, paris ,p 349.

³VALLERAND et THILL « introduction à la psychologie de la motivation » Ed VIGOT ,1993 p18.

Chapitre II : Motivation

correspond aux valeurs, aux besoins et aux croyances de l'individu, et l'extérieure de l'individu issu de milieu, ses sources son d'avantage liées aux conditions de travail aux règles et aux normes présentes dans une organisation.

Le déclenchement du comportement :

Signifie le passage de l'absence d'activités à l'exécution des tâches qui oblige une dépense d'énergie soit physique, intellectuelle ou mentale, c'est-à-dire la motivation dynamise le comportement.

La direction du comportement :

Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la satisfaction des buts à atteindre. La motivation implique une volonté de bien faire, de mobilisé tous ses efforts et de réalisé de son mieux, selon ces capacités.

L'intensité du comportement :

La motivation signifie l'énergie consacrée ou dépensée à la réalisation d'une action, donc la motivation ici incite à dépenser l'effort a la mesure d'objectif à atteindre.

La persistance du comportement :

C'est la tendance à continuer dans une direction donné pendant une période de temps. Elle la volonté de soutenir durablement l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

3. L'origine de la motivation :

Selon la théorie de l'autodétermination de DECI et RYAN (1985 ,1991) postule que plus un employé choisit volontairement de faire son travail, plus sa motivation est autodéterminée, à l'opposé, plus un employé se sent obligé de faire son travail, plus sa motivation est non autodéterminée, allant de niveau plus élevé d'autodétermination au plus

Chapitre II : Motivation

bas, les motivations autodéterminée et non autodéterminée peuvent être regroupées en deux catégories : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque ⁴.

La motivation intrinsèque :

Elle signifie que l'on pratique une activité pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. Une personne intrinsèquement motivée lorsque elle effectue des activités volontairement et par intérêt. Pour l'activité elle-même sans attendre de récompense ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité.⁵

Cependant il est complexe de déterminer les facteurs de motivation intrinsèque car la rémunération influence l'intérêt ou le plaisir que porte l'individu à son travail mais on peut tout de même citer des facteurs comme la curiosité dans le travail ou l'autodétermination à atteindre un objectif précis dans le travail.

Comme on vient d'expliquer, la motivation peut être intrinsèque et peut aussi être extrinsèque.

La motivation extrinsèque :

C'est une motivation qui vient de facteurs externes à l'individu, elle est généralement liée à des récompenses suite à la réalisation de travail. La rémunération, la qualité des relations avec les collègues, l'hygiène et la sécurité, le risque de perdre son emploi ou de perdre des opportunités de carrière sont donc des sources de motivation extrinsèques.

4.. Les théories de motivation

4.1. La théorie de Maslow

La théorie de Maslow à donner la naissance à un concept de pensée, la motivation sera suscitée par la volonté de satisfaire les besoins. Cette réflexion a conduit Maslow à proposer un modèle de la hiérarchie des besoins. Selon ce modèle, les besoins des individus sont classés en cinq catégories et ils ne peuvent tous être ressentis en même temps.

⁴ BOISVERT D, « l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire » .presse de l'Université de Québec, canada, 2000, page 141.

⁵TIRCHI Ouardia, op.cit. , page 24

Chapitre II : Motivation

Les besoins physiologique :

Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce ils sont classés dans le premier niveau le plus basique, ce sont typiquement des besoins concrets comme : manger, se vêtir, se nourrir et dormir ...etc.

Les besoins de sécurité :

Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent .il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.

Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe :

Ce besoin relève la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association). Ces besoins peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise. La communication interne, les groupes de projet, les activités sociales.

Les besoins d'estime :

Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe, l'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

Les besoins d'accomplissement :

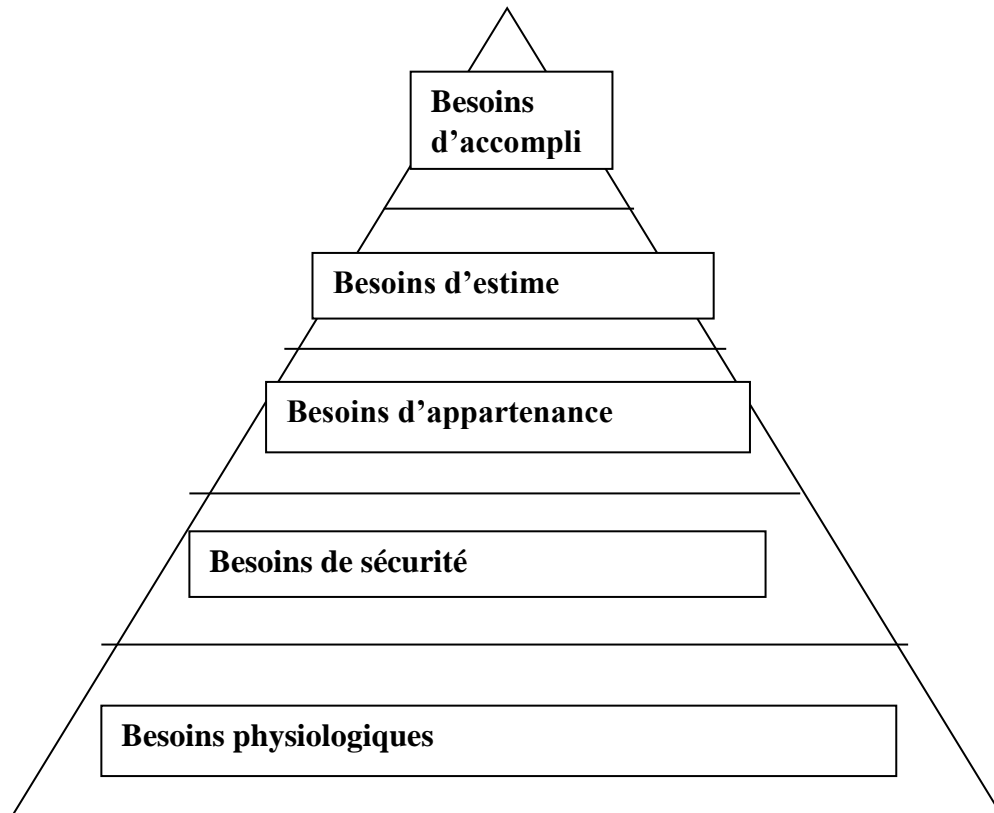
Selon Maslow ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement. ⁶

Les besoin apparaissent donc dans un ordre précis et ce n'est que lorsque les besoins d'un niveau inférieur sont satisfaits qu'il puisse être suivis de ceux du niveau immédiatement supérieur. Par conséquent lorsque les besoins du premier niveau, les besoins de sécurité, de

⁶ ROUSSEL P. « rémunération, motivation et satisfaction au travail, »

Chapitre II : Motivation

manifestent et tendent à réagir le comportement de l'individu lorsque à leur tour ces besoins sont satisfaits.



Source ⁷: Dimitri Weiss, « ressources humaines », Ed, organisation, paris, P350.

4.2. La théorie ERD d'Alderfer :

En 1969 Alderfer classe les besoins en trois ensembles composés respectivement des besoins d'Existence, des besoins de Rapport sociaux et des besoins de Développement personnel. Alderfer reconnaît que les besoins sont étroitement associés à la motivation.

⁷: Dimitri Weiss, « ressources humaines », Ed, organisation, paris, P350

Chapitre II : Motivation

Les besoins d'Existence :

Il s'agit des besoins primaires et matériels et la recherche de sécurité il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, et son salaire.

Les besoins de rapport sociaux :

C'est l'ensemble des besoins sociaux (relationnels) satisfaits par le fait d'être en contact avec les personnes sympathiques ou intéressantes. Ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire.

Les besoins de développement personnel :

Ce sont des besoins de croissance où de progression et d'utiliser les compétences. L'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoins afin d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation et d'affronter des situations de défis, ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime et de réalisation ⁸

4.3. La théorie bi factorielle d'Erzberg :

« H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail⁹ » et partir des enquêtes qu'il a menées dans l'industrie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs de satisfaction, d'autre part les facteurs de d'insatisfaction.

Facteur d'hygiène	Facteur moteur
<ul style="list-style-type: none">○ Sécurité, statut.○ Relation avec les collègues○ Niveau de salaire	<ul style="list-style-type: none">○ Développement○ Avancement○ Responsabilité

⁸ ROUSSEL P op cit page 35

⁹ Etienne Seruqia SEMUHOZA, « théorie de la motivation au travail » édition Harmattan, Paris, 2009, p58

Chapitre II : Motivation

<ul style="list-style-type: none">○ Conditions de travail○ Relation avec les supérieurs○ Politique et administration de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">○ Travail proprement dit○ Reconnaissance○ Accomplissant
--	---

Insatisfaction. Satisfaction

Source : William B WEETHEN et autre : « la gestion des ressource humaine » édition MCGRAW _ Hill 1990 page 412

- **Les facteurs d'hygiène :** sont liée directement à l'environnement de travail. Dont leur absence procure l'insatisfaction mais lorsque ils sont présents sont considérés comme normaux et ne produisent aucune satisfaction particulière
- **Facteur moteurs :** procure une satisfaction

4.4.La théorie des choix cognitive :

4.4.1.La théorie de Victor Vroom :

« VROOM (1964) a élaboré la théorie de attentes afin de comprendre les comportements au travail, en particulier le principe sur lequel repose cette théorie est que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilité d'atteindre des récompenses souhaitées, chaque individu entreprenant une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé et notamment, les récompenses qu'il attend. Le paramètre étudié par VROOM (1964), PORTER et LAWLER (1968) son de cette théorie (attente) résulte de trois variables »¹⁰.

La valence : c'est la valeur attribués par l'individu à chaque récompense possible, c'est le résultat escompté par l'individu.

Les attentes : la probabilité aux yeux de l'individu que les efforts investis se traduisent par un niveau de rendement donné

¹⁰JACQUES Rojot et all, « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au Travail, engagement organisationnel », édition De Boeck, Belgique, 2014, p206

Chapitre II : Motivation

L'instrumentalité : c'est la probabilité que tel comportement puisse avoir le résultat escompté

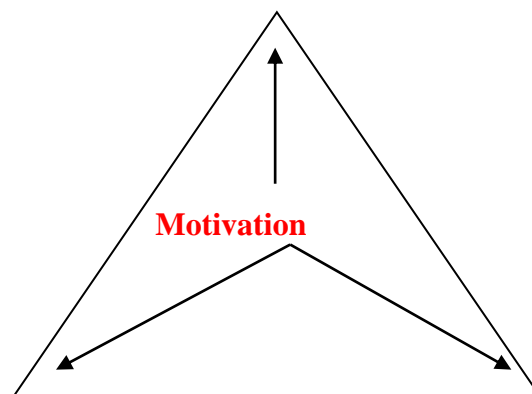
Tous ces variables (valence + instrumentalité + expectations) se combinent pour que la motivation au travail fonctionne autant que processus, il faut que ses trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle.

On peut donc conclure que la motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres comme nous le montre le schéma suivant :

$$\text{Motivation} = v \times I \times E$$

VALENCE

Quelle valeur représente ce travail, cette récompense pour moi ?



NIVEAU D'EXPECTATION

Quelle sont mes chances de réussite ?

Suis-je capable de réussir ?

INSTRUMENTALITE

Quel lien puis-je établir entre l'effort demandé et la récompense que je souhaite ?

4.4.2. La théorie de l'équité de J.S Adams :

La théorie de l'équité a été développée par J. S Adams dans les années soixante, l'individu est motivé lorsque il considère que la rétribution de son travail (outcomes) est en ligne avec sa contribution (inputs). Par contribution on entend, financières comme les prime ou non financières comme la reconnaissance, la considération la fierté ou la promotion, la

Chapitre II : Motivation

contribution du travailleur peut-être les compétences les aptitudes personnelles comme la facilité d'adaptation.

Cette comparaison n'est pas seulement faite dans son propre travail par rapport à sa rétribution mais aussi en comparaison aux autres salariés que ce soit dans la même entreprise ou hors de son entreprise, en effet le salarié va être démotivé s'il juge qu'à contribution égale son collègue reçoit une meilleure contribution.

Cette théorie est particulièrement utile pour comprendre le comportement des gens qui ont le sentiment de ne pas être adéquatement rétribués en échange de leur contribution. Elle permet aussi de comprendre leurs réactions comme le roulement, l'absentéisme ou la grève.

Section 2 : impact de la formation sur la motivation

DENNERY Marc¹¹ présente dans son livre «piloter un projet de formation» les trois facettes de la motivation et l'impact de la formation sur elles: la satisfaction, le processus motivationnel et l'implication.

1. Impact de la formation sur la satisfaction :

Une personne satisfaite n'est pas forcément motivée, mais une personne insatisfaite risque fort d'être démotivée. Nous retiendrons donc qu'il existe un lien entre la satisfaction et la motivation.

Les causes qui distinguent la motivation de la satisfaction sont difficilement séparables car elles sont toutes des états psychologiques. Cependant la satisfaction réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme alors que la motivation réfère à l'état ressenti par le salarié et agit sur le moyen et le long terme en lui impulsant de l'énergie pour faire son travail et poursuivre son but.

« La satisfaction est un indicateur de motivation, elle n'est pas une cause de motivation, la satisfaction découle de l'expérience, alors que la motivation se situe en amont de l'expérience. »¹²

¹¹Dennery Marc, piloter un projet de formation, édition ESF, septembre 2008, p.145

Chapitre II : Motivation

Aujourd'hui, les salariés attendent que l'entreprise leur permette de développer leur employabilité, grâce à de véritables parcours de formation (parfois diplômés). Une bonne formation devient pour eux un facteur déterminant de leur satisfaction et indirectement de leur motivation.

2. Impact de la formation sur le processus motivationnel

Nous retiendrons le modèle du processus motivationnel de VROOM qui part du postulat selon lequel tout comportement motivé est le produit d'un choix, ce dernier est fonction de trois facteurs principaux :

- ✓ L'expectation : qui correspond à l'image que la personne a de sa capacité à atteindre l'objectif fixé.
- ✓ L'instrumentalité: qui est la probabilité perçue de recevoir telle récompense en accomplissant telle action
- ✓ La valence qui dépend de la valeur accordée par l'individu à la récompense qu'il peut obtenir.

Nous avons vu que la formation a un effet sur la confiance en soi, elle a aussi un effet sur l'expérience, car cette dernière dépend de l'image que se fait la personne de ses capacités.

La formation peut avoir également un autre effet sur l'expectation, car elle permet d'acquérir de nouvelles capacités, et donc elle amène les personnes à se fixer de nouveaux objectifs beaucoup plus ambitieux.

Pour savoir si en agissant, le personnel a des chances d'obtenir la récompense qu'il attend, il a besoin de connaître ce qui marche dans l'entreprise et ce qui est prioritaire. Or la formation est l'expression des priorités de l'entreprise. Elle met en évidence les attentes de l'entreprise à l'égard de ses collaborateurs. A partir de là, chacun peut faire le lien entre ce qu'il doit faire et de ce qu'il sera récompensé.

La valence est surtout affaire de représentations personnelles. La valeur que l'on accorde aux choses semble être profondément ancrée en nous. C'est le fruit de nos croyances

¹²ANNICK COHEN-HAEGEL, « toute la fonction ressources humaines », 2^e édition Dunod, Paris, 2010, p 88.

Chapitre II : Motivation

profondes. La formation, surtout lorsqu'elle est de courte durée, ne peut qu'agir très faiblement sur ces croyances.

3. Impact de la formation sur l'implication :

L'implication désigne l'attachement du salarié à son travail et à son entreprise. Elle recoupe donc la notion d'adhésion. Il faut que le salarié adhère aux principes, valeurs et croyances de son entreprise pour qu'il soit attaché à elle et se livre sans retenue dans son travail.

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

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

Conclusion

Pour conclure ce chapitre nous avons déduit que la motivation est un élément crucial qui influence positivement sur ces salariés ; ou il augmente sa productivité. Cependant la motivation représente une source d'énergie pour une entreprise bien gérée afin d'atteindre ces objectifs.

Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil (faculté des sciences économiques commerciales et science de gestion UMMTO)

1-1 Historique :

L'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou(UMMTO) en kabyle: TasdawitlmuludAt M3emmar, en arabe : جامعة مولود معمري

Est une université algérienne située dans la ville de Tizi-Ouzou en grande Kabylie. Algérie, elle porte le nom de Mouloud Mammeri, écrivain anthropologue et linguistique algérien d'expression kabyle.

La Faculté a été créée en application de l'article 2 du décret exécutif n° 98-253 du 24 Rabe Ethani 1419 correspondant au 17 août 1998, elle a hérité du patrimoine de l'institut des Sciences Économiques lequel a été créé en 1977-1978 lors de l'ouverture de l'université « MOULOUD MAMMERI » de Tizi-Ouzou. A cette époque, il n'existait qu'un seul tronc commun avec trois spécialités: gestion, planification et sciences financières.

La faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion est l'une des plus importantes facultés de L'UMMTO. Sa principale mission est la formation des cadres en sciences économiques, en sciences de gestion et en sciences commerciales.

1-2 Formation en graduation

La faculté est structurée en quatre départements pédagogiques :

- Tronc Commun
- Sciences Economiques.
- Sciences de Gestion.
- Sciences Commerciales.
- Sciences Financière et Comptabilité.

- **En première année** les étudiants sont inscrits en Tronc Commun
- **En deuxième année** les étudiants seront classés en fonction de leurs résultats et leurs vœux vers les quatre filières du domaine à savoir : Economie, Gestion, Commerce et Sciences Financière et Comptabilité.

Chapitre III : Analyse et discussion des résultats

- **En troisième année** les étudiants ont le choix d'inscription dans les spécialités de chaque filière.

1-3 Effectif des étudiants.

La faculté des sciences économiques, des sciences de Gestion et des Sciences Commerciales héberge 8986 étudiants répartis par les différents départements de la faculté. En prenant en considération les étudiants inscrits à l'institut National des sciences financières de TAMDAT (720), l'effectif global de notre faculté est de 9706étudiants.

Spécialité	effectifs	pourcentage
tronc commun	3290	36,61%
science de gestion	1274	14,18%
science économique	1215	13,52%
science commerciale	1412	15,71%
science financière et comptabilité	1622	18,05%
doctorat classique	130	1,45%
doctorat LMD	43	0,48%
Totale	8986	100,00%

1-4 L'encadrement pédagogique

Durant l'année universitaire 2020/2021, l'encadrement de la faculté est assuré par un corps enseignant permanents, ils se répartissent comme suit:

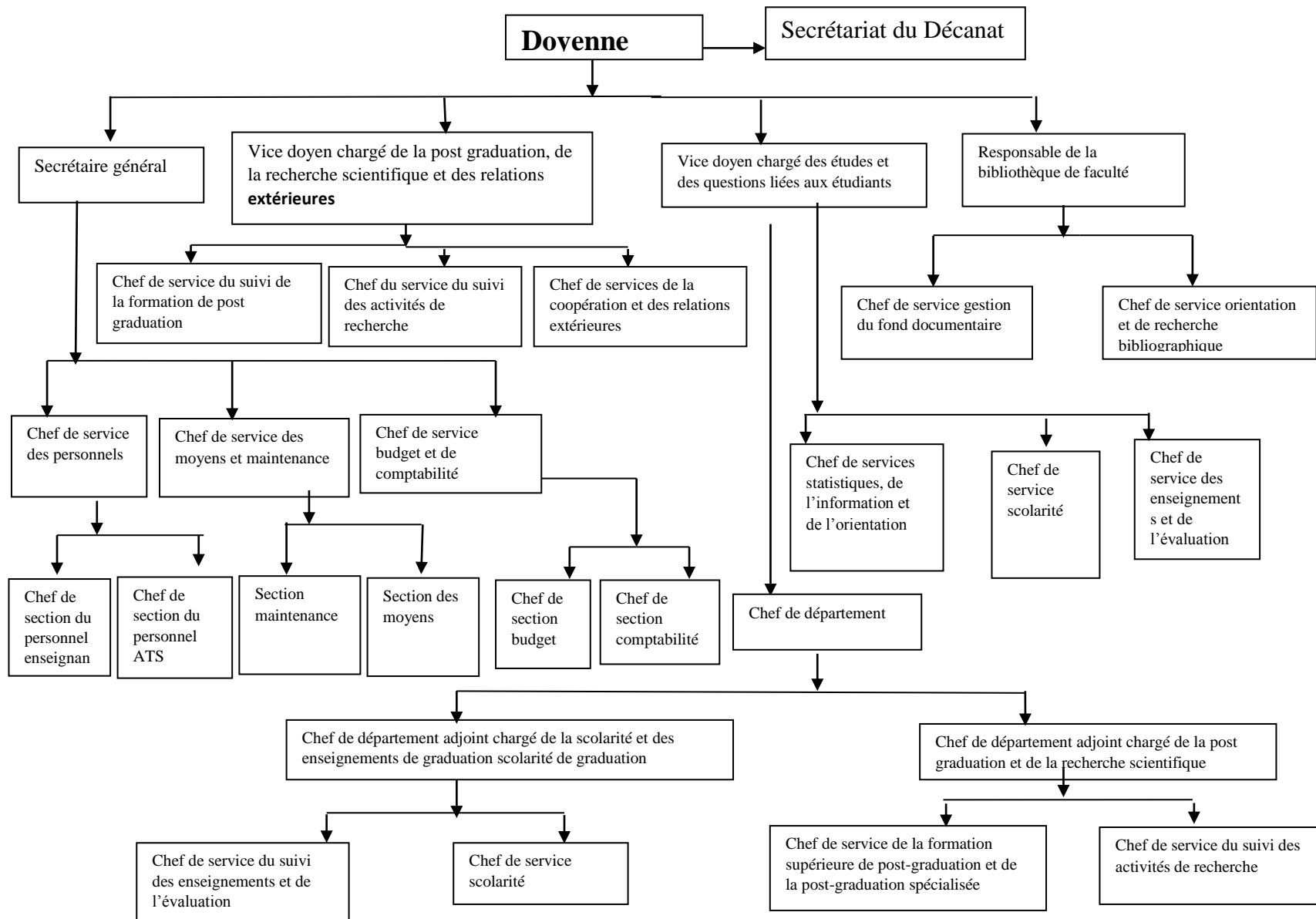
ENSEIGNANTS PERMANENTS :

GRADES	Effectif enseignant
Professeurs	16
MAITRES DE CONFERENCES Classe « A »	17
MAITRES DE CONFERENCES Classe « B »	49
MAITRES ASSISTANTS Classe « A »	173
MAITRES ASSISTANTS Classe « B »	17
TOTAL	272

Chapitre III : Analyse et discussion des résultats

L'Equipe dirigeante : Voir organigramme général de la faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

Chapitre III : Analyse et discussion des résultats



Section 2 : Méthodologie de recherche

Questionnaire

Nous avons effectué un questionnaire auprès des enseignants de la faculté des sciences économiques, commerciales et de sciences de gestion. Ils donnent leurs avis en ce qui concerne l'impact de la formation sur la motivation du personnel et ils partagent également une opinion individuelle sur les formations qui peuvent avoir un impact sur leur motivation. Un échantillon a toutefois été sélectionné.

L'élaboration de ce questionnaire est effectuée en utilisant l'utile Google Forms, l'envoi du questionnaire aux enseignants de la faculté économique commerciale et des sciences de gestion est effectué le 17 juin pour une durée de un mois.

Notre questionnaire comporte 23 questions ces questions sont fermées ou les réponses seront par oui ou non aussi des questions à choix multiple auquel l'enquêté aura à choisir entre plusieurs éléments des questions selon l'échelle de l'école ou les réponses seront par moins satisfait à très satisfait quelle question ouverte question sans aucune contrainte à l'enquête quand aller élaboration de sa réponse

Le Questionnaire se déroule autour de trois axes :

- le premier axe du questionnaire comporte sur des données personnelles de l'enquête quelques l'âge le sexe le poste occupé
- le second axe concerne la formation au sein de l'entreprise leurs besoins leur aspiration en matière de formation et leur participation à l'élaboration du plan de formation enfin
- le troisième axe porte sur la formation est un facteur motivationnel

Afin de répondre à notre questionnaire, on a pris un échantillon de 75 enseignants pour avoir des réponses qui nous permettent de répondre à notre problématique de recherche.

Nous avons opté par la méthode de KREJCIE et MORGAN, elle est recommandée lorsque le chercheur connaît avec exactitude la taille de la population d'étude¹. Elle permet de déterminer la taille de l'échantillon, remplissant le critère de représentativité selon la formule suivante :

$$s = \frac{X^2 (1 - P)}{d^2 N - 1 + X^2 (1 - P)}$$

¹Les résultats obtenus ont été vérifiés par la l'application « Simple Size Calculator » disponible sur le site <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

Chapitre III : Analyse et discussion des résultats

S = la taille de l'échantillon nécessaire²

X² = Table valeur du Chi deux pour 1 degré de liberté et un niveau de Confiance de 95% soit la valeur de : 3,8416³

N = la taille de la population⁴

P = la proportion de la population (censée être 50% du moment que cela, Permet de garantir la taille de l'échantillon maximal)⁵

d = degré de précision accepté (0,05)⁶

Le tableau suivant synthétise l'ensemble de ces résultats :

	population mère	L'échantillon de l'études	
		nombre	en %
enseignants	272	75	28%

Ensuite, cet échantillon a été réparti sur la base des catégories socioprofessionnelles approuvées par la faculté, selon la méthode d'échantillonnage stratifié dont son principe est le suivant :

Un échantillonnage aléatoire stratifié est obtenu en divisant, les éléments d'une population en groupes distincts appelés strates et en sélectionnant dans chaque groupe (strate) un échantillon aléatoire simple. Pour définir une strate, nous choisissons des critères en rapport avec l'objet de la recherche afin d'augmenter la précision des estimations des paramètres de la population qui concerne dans notre cas les catégories socioprofessionnelles (Corps enseignants.)

- Pourcentage de strate dans la communauté d'origine = L'ensemble des membres de la catégorie professionnel / la taille de la population d'origine *100
- La taille de strate dans l'échantillon = Taille de l'échantillon * Pourcentage de strate dans la communauté d'origine.

²Required sample size

³The table value of chi-square for 1 degree of freedom at the desired confidence level (3.841)

⁴The population size

⁵The population proportion (assumed to be .50 since this would provide the maximum sample size.)

⁶The degree of accuracy expressed as a proportion (.05)

Chapitre III : Analyse et discussion des résultats

Selon cette méthode, la distribution de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles est indiquée dans le tableau suivant

grades	la population d'étude		l'échantillon d'étude	
	en nombre	En%	En nombre	en %
Professeurs	16	6%	4	5%
MAITRES DE CONFERENCES Classe « A »	17	6%	5	7%
MAITRES DE CONFERENCES Classe « B »	49	18%	13	17%
MAITRES ASSISTANTS Classe « A »	173	64%	48	64%
MAITRES ASSISTANTS Classe « B »	17	6%	5	7%
TOTAL	272	100%	75	100 %

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

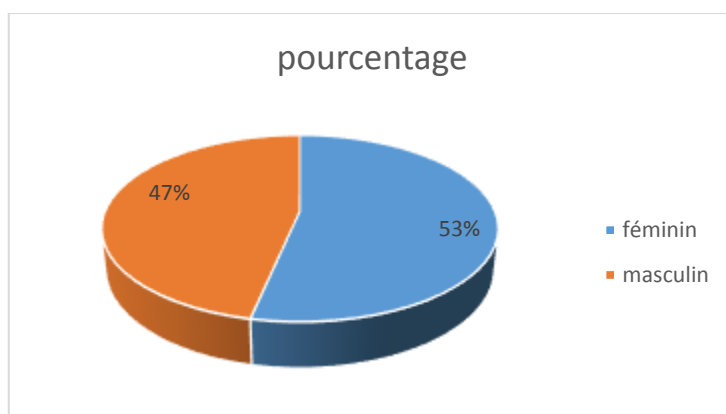
Section 3 : l'analyse et interprétation des résultats

Les données personnelles de l'échantillon

Question n°1 : sexe ?

Tableau N°1 : répartition de l'échantillon selon le sexe :

sex	effectifs	pourcentage
féminin	40	53%
masculin	35	47%
totale	75	100%



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Ce tableau nous montre que la majorité de l'effectif interrogé sont de sexe féminin avec un pourcentage de 53% par contre 47% sont du sexe masculin.

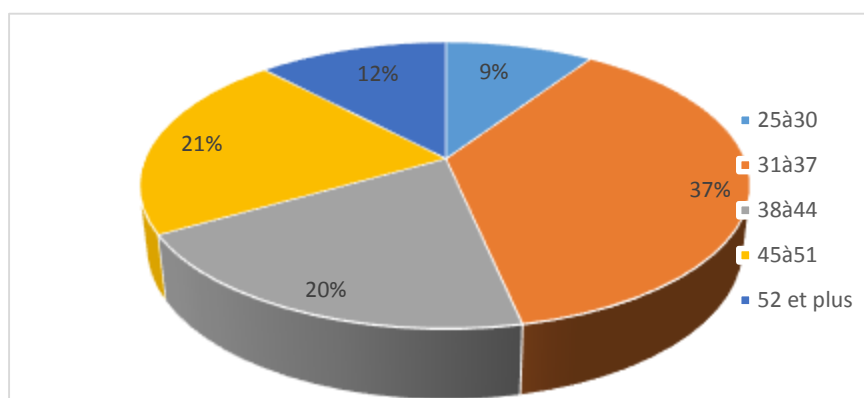
La répartition de notre échantillon par sexe ne reflète pas fidèlement la répartition de la population mère par sexe, rappelant que notre échantillonnage non probabiliste est de type « des volontaire », et ce sont les femmes, nombreuses dans la faculté qui ont exprimé leur disponibilité pour répondre à notre questionnaire.

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

Question N°2 : l'âge

Tableau N°2 : la répartition de l'échantillon selon l'âge :

Age	Effectifs	Pourcentage
[25 .30]	7	9%
[31 .37]	28	37%
[38 .44]	15	20%
[45 .51]	16	21%
[52 et plus [9	12%
Totale	75	100%



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

De ces données, nous pouvons constater que le plus grand nombre d'enseignants appartient à la tranche d'âge des 31-37 ans avec un taux de 37%, en seconde position celle des d'enseignants ayant entre 45-51 ans soit 21%, en troisième position ceux de la tranche de 38-44 ans avec une proportion de 20% puis arrive la classe la plus mure des plus de 52 ans avec un taux de 12%. Et en dernier lieu on trouve la tranche de 25-30 avec une proportion de 9%

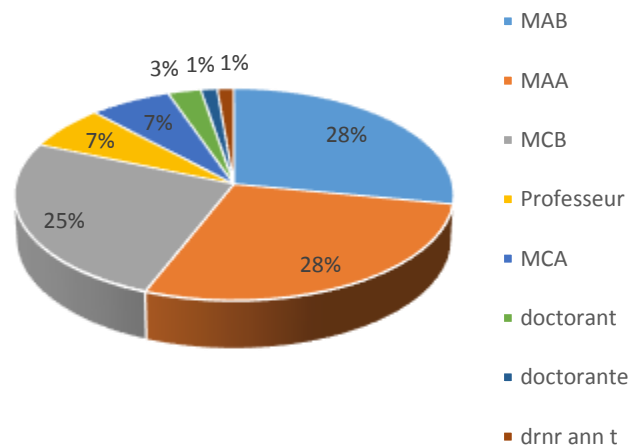
D'une manière générale nous constatons que notre échantillon d'étude est moyennement âgé. En effet, les employés âgés montrent moins de motivation à suivre une formation, comptant seulement sur leur expérience et les qualifications déjà obtenues. Aussi, les responsables privilégient et considèrent la formation en direction des jeunes comme un véritable investissement, puisque les employés plus âgés sont proches de la retraite. Les formés reviennent à engager des investissements dont le retour ne sera pas projeté dans le futur.

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

Question N°3 : la position académique.

Tableau N°3 : les catégories socioprofessionnelles

grade	effectifs	pourcentage
MAB	21	28%
MAA	21	28%
MCB	19	25%
Professeur	5	7%
MCA	5	7%
doctorant	2	3%
doctorante	1	1%
drnr ann t	1	1%
	75	100%



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

D'après le tableau et la figure ci-dessus on constate que les pourcentages les plus élevés sont de 28% pour les MAB et MAA, 25% pour les MCB et les professeurs et MCA ont participé à la formation avec un taux de 7%, 3% pour les doctorants et enfin 1% pour les enseignants en dernière année thèse doctorat.

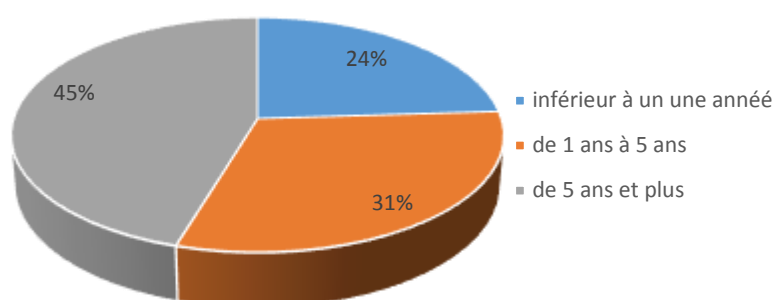
On remarque que la plupart sont des MAB, MAA, MCB.

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

Question N°4 : ancienneté

Tableau N°4 : la distribution des membres de notre échantillon selon l'ancienneté

ancienneté	effectifs	pourcentage
inférieur à un une année	18	24%
de 1 ans à 5 ans	23	31%
de 5 ans et plus	34	45%
totale	75	100%



Source : enquête sur terrain

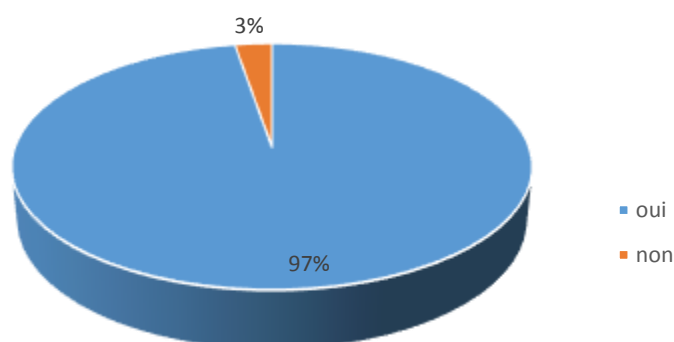
Le tableau et la figure si dessus représente le nombre d'année (ancienneté) de service de notre échantillons d'étude .on constate que la majorité des enquête se situe dans les catégories dont l'ancienneté est de 5 ans et plus avec un pourcentage de 45% , succédé par la catégorie de 1 -5 ans avec un pourcentage de 31% , et à la fin suivie par la catégories inférieur à une année avec un pourcentage de 24% .on constate que les enseignants de la faculté sont stable ou la majorité d'une ancienneté de 5 ans et plus.

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

Question N°5 : depuis que vous travaillez à l'université, avez-vous bénéficié d'une action de formation.

Tableau N°5 : participation des enseignants à la formation

Action de formation	effectifs	pourcentage
oui	73	97%
non	2	3%
totale	75	100%



Source : enquête sur terrain

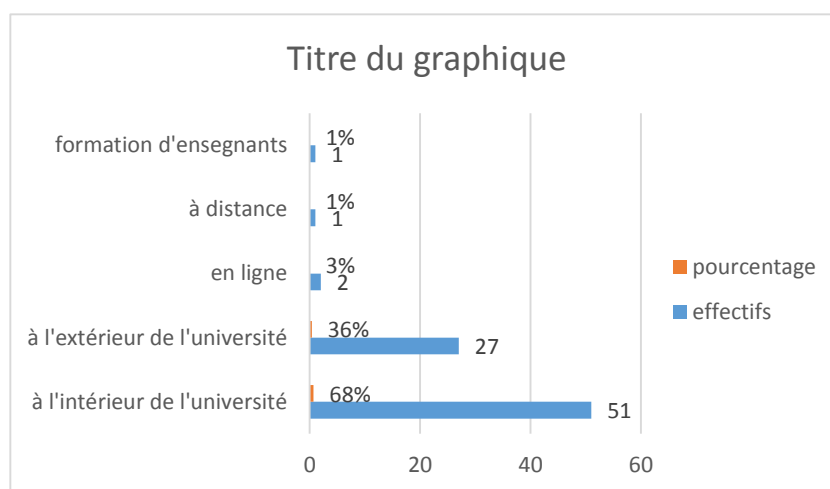
Sur un échantillon de 75 enseignants questionnés, nous pouvons dire que 97% des enseignants de la faculté ont déjà bénéficié d'une action de formation, ce qui peut être expliqué par le fait que chaque nouvelle recrue reçoit une formation d'intégration qui consiste à mettre le nouveau venu dans le bon sens de la marche afin de suivre l'évolution de la technique et de mettre à jour leur savoir-faire. Et les 3% qui restent, ils n'ont pas participé à aucune action de formation.

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

Question^o6 : ou vous avez fait la formation

Tableau N^o6 : la distribution d'échantillons selon le lieu de la formation

LE lieu de formation	effectifs	pourcentage
à l'intérieur de l'université	51	68%
à l'extérieur de l'université	27	36%
en ligne	2	3%
à distance	1	1%
formation d'enseignants	1	1%
Totale	82	100%



Source : réalisé pas nous meme

D'après les résultats de ce tableau on constate que 68% des enseignants leurs formation à l'intérieurs de l'université et on deuxième position viennent les enseignants qui ont été formé à l'extérieurs de l'université avec un pourcentage de 36%, 3% des enquêtés ont suivis des formations en ligne, et 1% ont suivis des formations à distance et 1% ont suivi des formations auprès des enseignants.

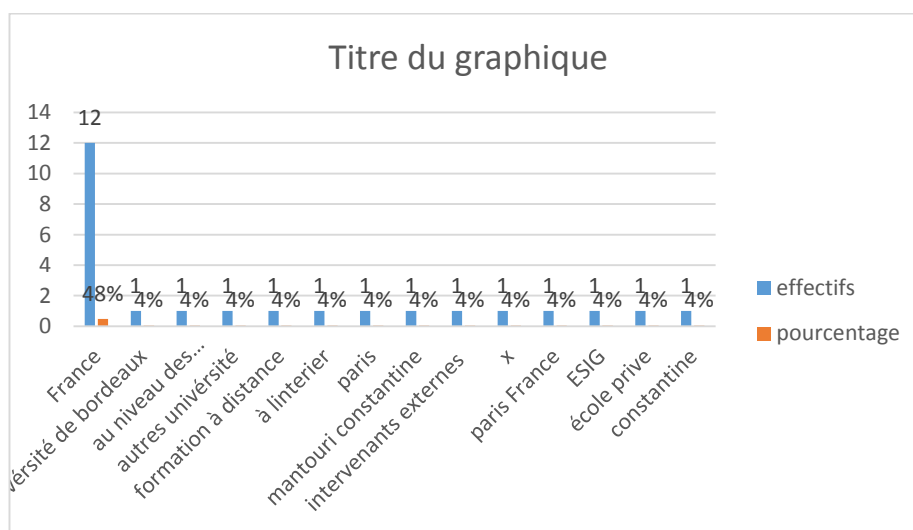
Ils forment ses enseignants en interne et en externe, le seul déterminant de choix de lieu de travail est la capacité de l'établissement à former ou à ne pas former en interne, c'est-à-dire si les formateurs sont capable de réaliser le besoin en formation, il ne va pas faire appel à des organismes externes.

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

Question N°7 : si à l'extérieure de l'université ou exacte ?

Tableau N°7 : répartition des effectifs suivis des formations à l'étranger u

formation à l'étranger	effectifs	Pourcentage
France	12	48%
université de bordeaux	1	4%
au niveau des incubateurs d'entreprise	1	4%
autres université	1	4%
formation à distance	1	4%
à l'intérieur	1	4%
Paris	1	4%
mantouri Constantine	1	4%
intervenants externes	1	4%
X	1	4%
paris France	1	4%
ESIG	1	4%
école prive	1	4%
Constantine	1	4%
Totale	25	100%



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

D'après la figure on ne constate que la majorité des enseignants ont suivis leurs formation en France avec un pourcentage de 48 %.

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

La formation à l'étranger

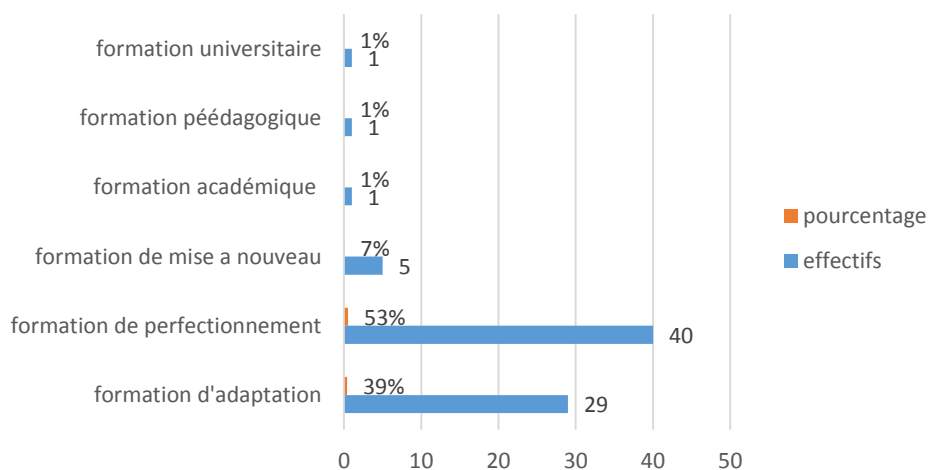
La formation à l'étranger est une formation qui se fait en dehors du pays à l'étranger, en cas d'acquisition d'une nouvelle machine, ou une nouvelle technologie en envoyant des techniciens pour acquisition du nouveau savoir.

Question N°8 : quels types de formation que vous avez suivie ?

Tableau N°8 : la distribution de l'échantillon selon les types de formation suivie

types de formation	effectifs	pourcentage
formation d'adaptation	29	39%
formation de perfectionnement	40	53%
formation de mise à nouveau	5	7%
formation académique	1	1%
formation pédagogique	1	1%
formation universitaire	1	1%
Totale	77	100%

les types de formation



Source : l'enquête sur terrain.

Nombre de réponse dépasse le nombre de répondants car il s'agit d'une question à choix multiple

D'après les types de la formation, on déduit quel type le plus utilisé par l'établissement pour former ses enseignants

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

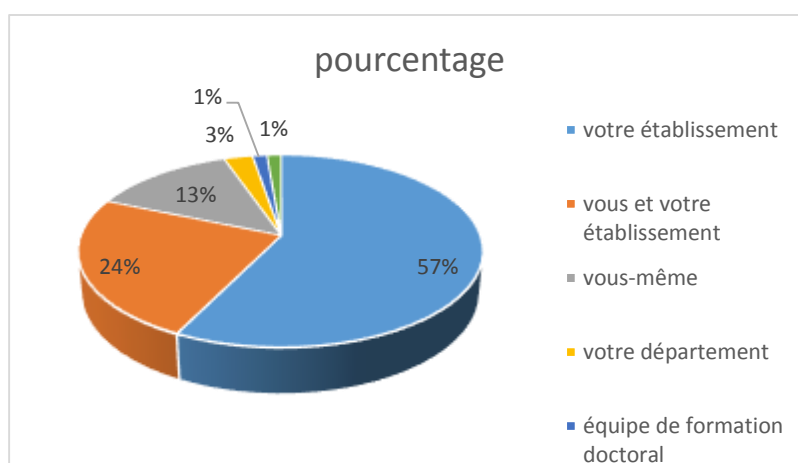
L'analyse de ce tableau nous montre que le pourcentage élevé représente le type de perfectionnement avec un taux de 53% suivis par le type d'adaptation avec un taux de 39% , ensuite le type de formation mise à nouveau avec un taux de 7% , enfin ceux qui ont suivi le type de formation universitaire ;pédagogique ou académique représente le même taux de 1%.

On déduit que la formation la plus suivis par les enseignants de la faculté est celle de perfectionnement ce qui explique que la nature de travail exige l'amélioration et le développement des compétences.

Question N°9 : qui était à l'initiative de cette formation?

Tableau N°9 : la distribution de notre échantillon selon le choix à cette formation

LE choix de formation	effectifs	pourcentage
vos établissement	43	57%
vous et votre établissement	18	24%
vous-même	10	13%
vos département	2	3%
équipe de formation doctorale	1	1%
MESRS	1	1%
totale	75	100%



Source :enquête sur terrain.

Nombre de réponse dépasse le nombre de répondants car il s'agit d'une question à choix multiple

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

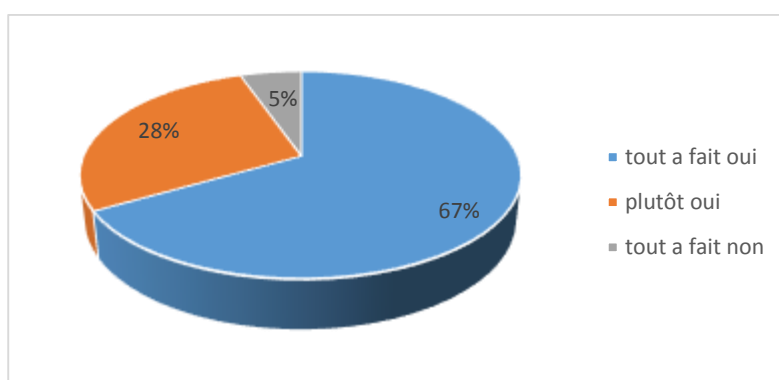
D'après les résultats de ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés, soit 60% Sont sélectionné pour une formation professionnel par leur établissement. Un taux de 24% des enquêtés ont été sélectionné a la formation suite à leur demande et la demande de leurs établissement, 13% des enquêtés envoyés en formation sur une demande individuelle et 2% des enseignants formés sur une autre initiative d'envoi en formation.

- Nous remarquons que l'envoi en formation sur la demande individuelle n'est pas favorisé par l'établissement, cela s'explique par le fait que les demandes personnelles d'aller en stage de formation se heurtent au refus pour des raisons internes à l'établissement.
- L'envoi en formation sur décision de la hiérarchie est la plus utilisée ce qui peut être expliqué par le grand intérêt des supérieurs à rendre leurs effectifs plus compétents et les faire évoluer.

Question N°10 :pensez-vous que la formation est nécessaire pour votre poste actuel.

Tableau N°10 : la répartition de l'échantillon selon la nécessité de la formation

	effectifs	pourcentage
tout a fait oui	50	67%
plutôt oui	21	28%
tout a fait non	4	5%
totale	75	100%



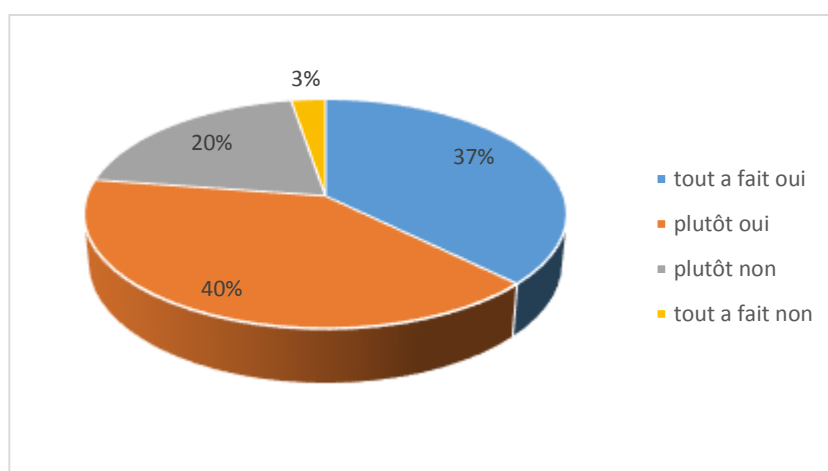
Source :enquête sur terrain

D'après le résultat tableau ci-dessus on constate que 95 % des enquêtés pensent que la formation est nécessaire pour leur poste de travail et les 5% qui restent pensent que la formation n'est pas nécessaire.

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

Question N°11 : estimez-vous que votre établissement considère la formation de ses collaborateurs comme une priorité

	effectif	pourcentage
tout a fait oui	28	37%
plutôt oui	30	40%
plutôt non	15	20%
tout a fait non	2	3%
Totale	75	100%



Source : enquête sur terrain

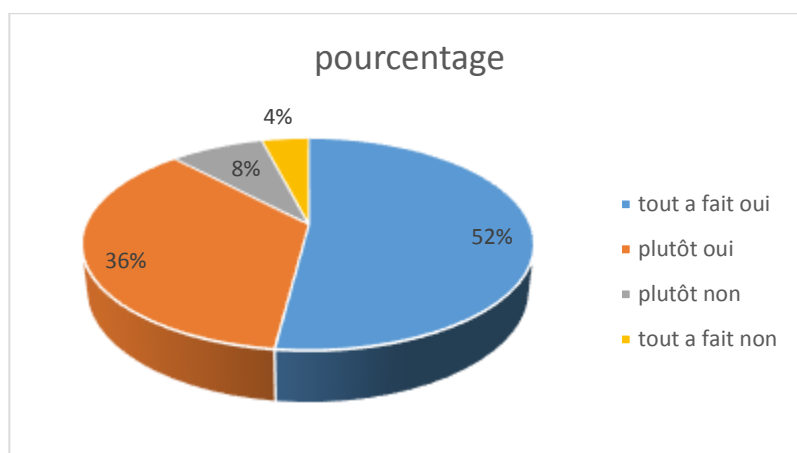
D'après les résultats du tableau ci-dessus, on ne constate que la majorité des enseignants avec de 77% estime que l'établissement considère la formation de ses collaborateurs comme une priorité contre 23% qui pensent que l'établissement ne donne pas une priorité à la formation de ses collaborateurs.

Donc on déduit que l'établissement accorde une importance à la formation de ses collaborateurs.

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

Question N°12 : le programme de formation est –il en harmonie avec votre poste

programme de formation	effectif	pourcentage
tout a fait oui	39	52%
plutôt oui	27	36%
plutôt non	6	8%
tout a fait non	3	4%
totale	75	100%



Source : enquête sur terrain

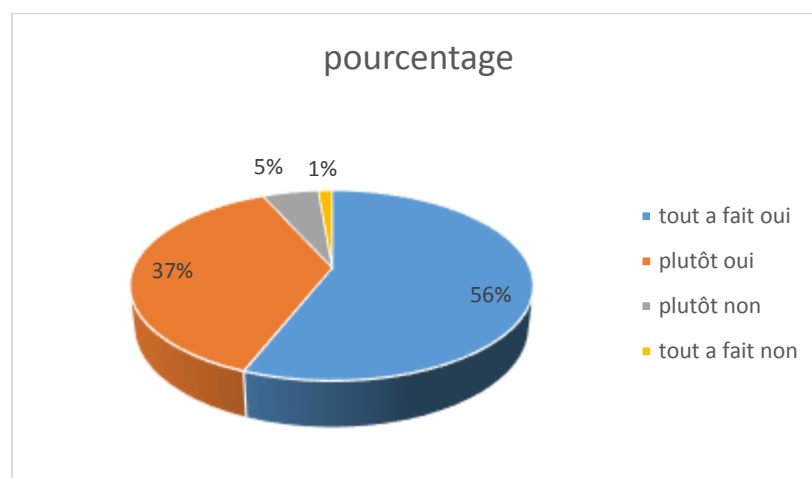
D'après le tableau ci-dessus on remarque que le programme de formation est en harmonie avec le travail des enseignants avec un pourcentage de 88% (tout à fait oui 52% et 36% plutôt oui) par contre le pourcentage d'enseignants qui ne sont pas en harmonie représente uniquement 12%.

On ne constate que le programme de formation dans la faculté des sciences économiques commerciales et sciences de gestions est on harmonie avec le travail des enseignants.

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

Question N°13 la formation que vous avez suivie est-elle adéquate à votre poste

	Effectif	pourcentage
tout a fait oui	42	56%
plutôt oui	28	37%
plutôt non	4	5%
tout a fait non	1	1%
TOTALE	75	100%



Source : enquête sur terrain

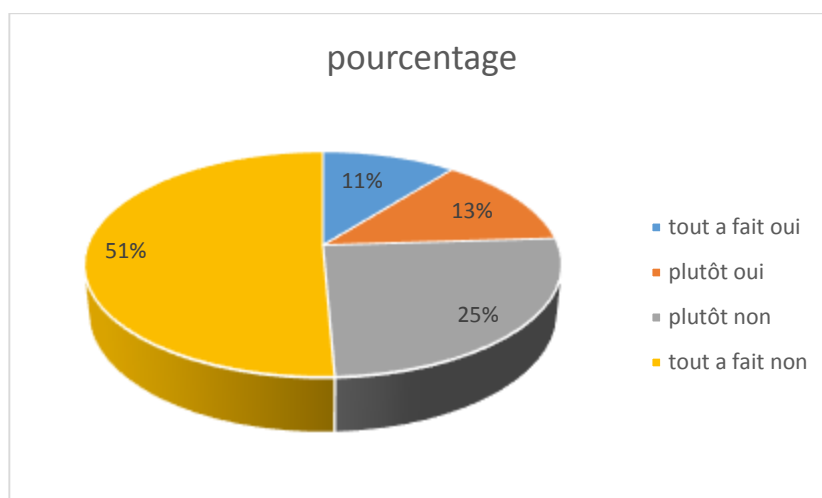
La majorité des enseignants enquêtés avec un pourcentage de 91 % (56% tout à fait oui et 37% plutôt oui) pensent que la formation qu'ils ont suivie est adéquate à leur poste, et le reste des enquêtés pensent que la formation n'est pas adéquate à leur poste. .

On ne constate que la formation suivie au sein de la faculté adéquate aux postes de travail.

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

Question N°14 : à travers de la formation suivie avez-vous bénéficié d'une promotion

	Effectifs	pourcentage
tout a fait oui	8	11%
plutôt oui	10	13%
plutôt non	19	25%
tout a fait non	38	51%
Totale	75	100%



Source : enquête sur terrain

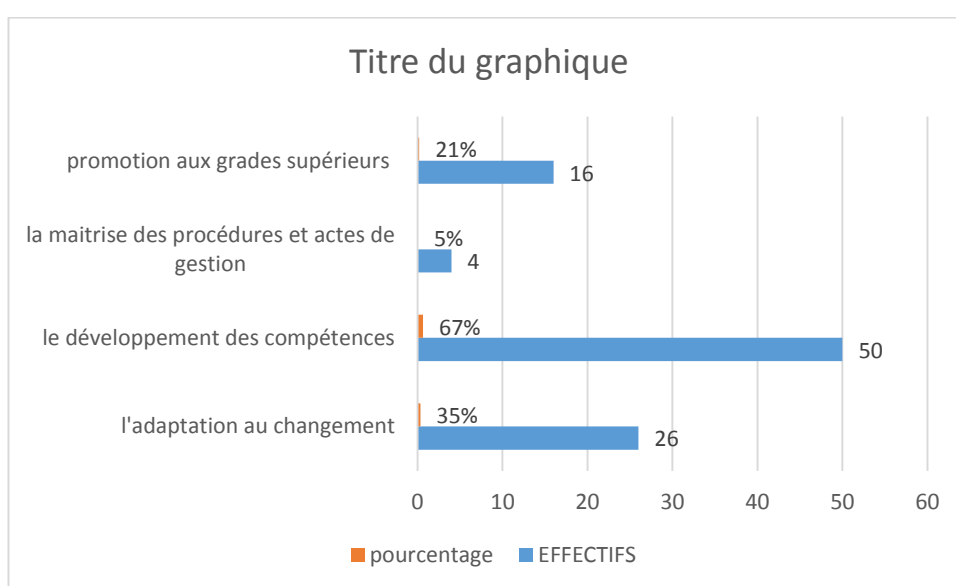
D'après le tableau ci-dessus, et la figure, on constate que la majorité des enseignants n'ont pas bénéficié d'une promotion avec un taux de 76% (tout à fait non 51% et plutôt non 25%) et que 24% qui ont bénéficié d'une promotion.

On constate que la faculté ne forme pas ses enseignants pour leurs faire des promotions mais pour améliorer leurs savoir-faire et leurs connaissances.

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

Question N°15 : à votre avis quels sont vos objectifs prioritaire en suivant une formation

objectifs de formation	Effectifs	pourcentage
l'adaptation au changement	26	35%
le développement des compétences	50	67%
la maitrise des procédures et actes de gestion	4	5%
promotion aux grades supérieurs	16	21%
TOTALE	96	100%



Source :réaliser par nous même

Totale de réponses (107) dépasse le totale des répondants car il s'agit d'une question à choix multiple

D'après les donnée de ce tableau nous remarquons que 67% des enquêtés pensent que la formation est nécessaire pour les développements des compétences, et 35% conçoivent la formation comme étant un moyens d'adaptation aux changements, 21 % confirment que l'objectifs de la formation est la promotion aux grades supérieurs, enfin on trouve 5% des enquêtés qui affirment que l'objectif de la formation est la maitrise des proc »dures et actes de gestion.

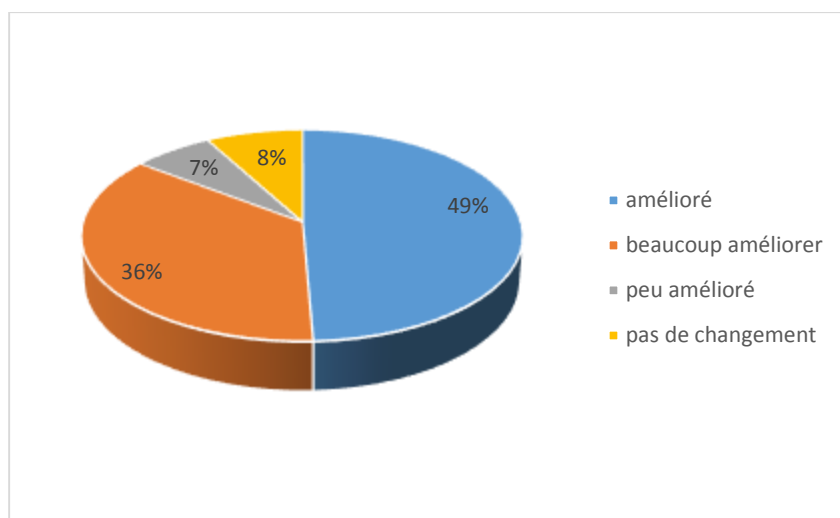
Les objectifs en suivants une formation, différent d'un enseignants à un autre, d'après ces résultats on conclut que les enquêtes affirment que leurs objectifs de la formation est le

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

développements des compétences pour être capable à exercer convenablement leurs tâches et devenir plus opérationnels et pour dépasser toutes la difficulté qui peuvent être enclenchées dans le poste de travail. ainsi que pour les autres enseignants on constate que l'objectif de la formations c'est pour s'adapter aux changement pour être efficaces dans l'application des nouvelles techniques et pour la promotion aux grades supérieurs et la chance d'avoir une promotion dans le futur proche.

Question N° 16 : quel est l'impact de formation sur votre rendement

comportement	effectifs	pourcentage
amélioré	37	49%
beaucoup améliorer	27	36%
peu amélioré	5	7%
pas de changement	6	8%
Totale	75	100%



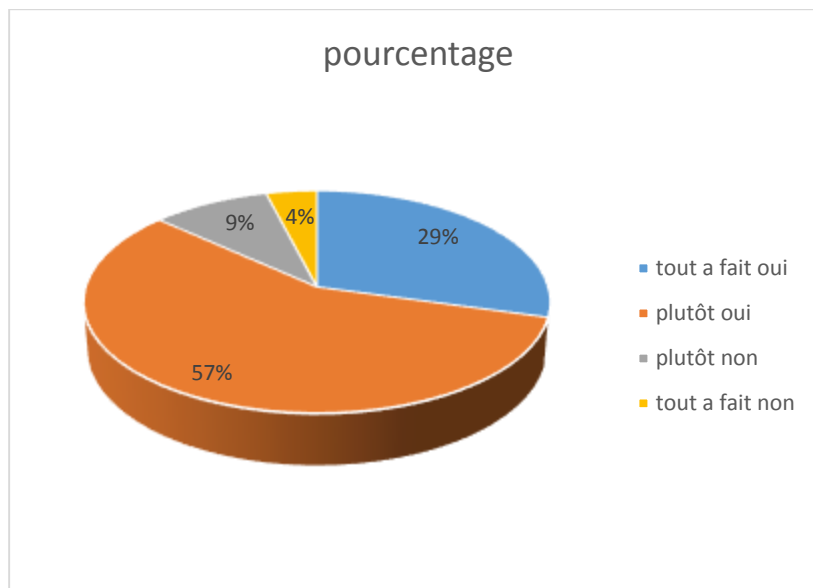
Source :réaliser par nous même

Nous constatons que 49% des enseignants sondés affirment que leur rendement est amélioré après la formation qu'ils ont suivis, 36% pensent qu'il s'est beaucoup amélioré, 7% pensent que leur rendement est peu amélioré enfin 8% pensent que leur rendement restent le même qu'avant leur stage de formation.

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

Question 17 : êtes-vous satisfait des programmes de formation ?

satisfaction du programme formation	effectifs	pourcentage
tout a fait oui	22	29%
plutôt oui	43	57%
plutôt non	7	9%
tout a fait non	3	4%
totale	75	100%



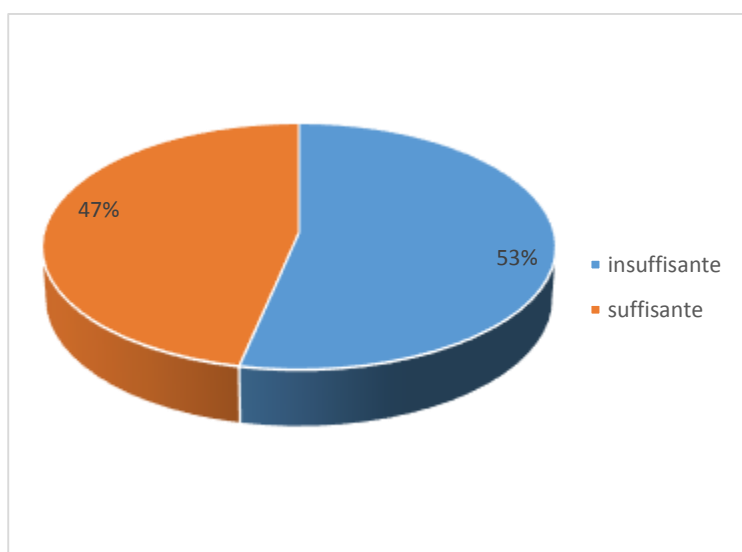
Source :enquête sue terrain.

D'après les résultats ces dessus on remarque que la majorité des enquêtés sont satisfait programme de formation avec un pourcentage 86% (tout a fait oui 29%, plutôt oui 57%) par contre le pourcentage des enseignants qui ne sont pas satisfait de programme de formation représente un taux de 13% (plutôt non 9%, tout a fait non 4%)

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

Question N°18 : la durée de formation est-elle suffisante

Duré de formation	effectif	pourcentage
insuffisante	40	53%
suffisante	35	47%
Totale	75	100%



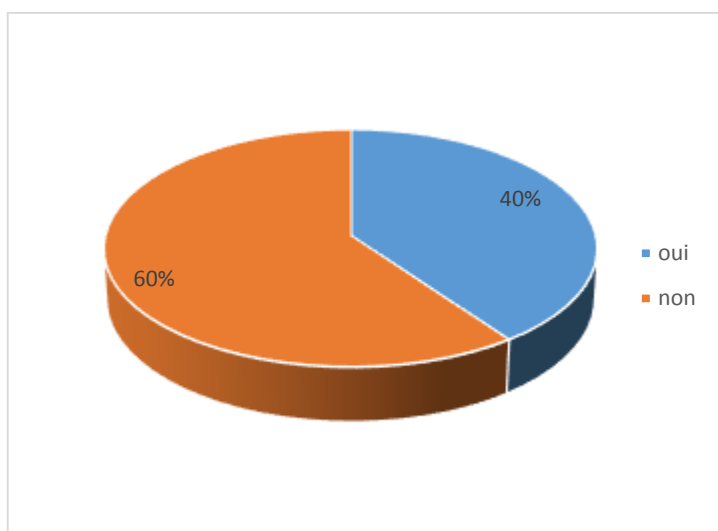
Source : enquête sur terrain

Le tableau nous montre que la durée de formation est insuffisante avec un pourcentage de 53%, contre ceux qui la trouvent suffisante avec un pourcentage de 47%.

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

Question 19 : A l'issue de votre formation avez-vous un entretien avec votre département pour faire le point sur l'apport de votre formation ?

	Effectif	pourcentage
oui	30	40%
non	45	60%
totale	75	100%



Source : enquête sur terrain

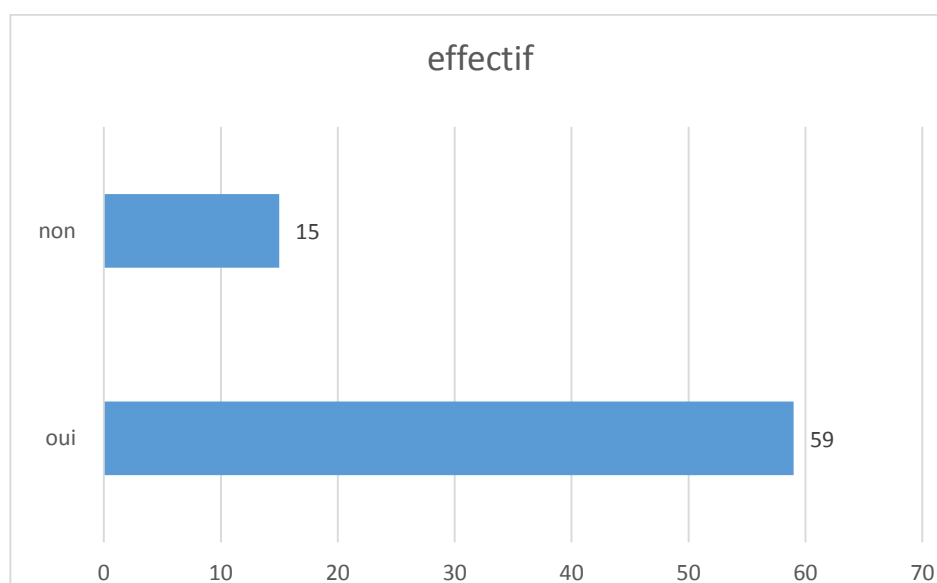
D'après les résultats de tableau ci-dessus 60% des formés ne sont pas évalués par un entretien durant leurs formation et 40 % sont évalués.

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

La motivation via la formation

Question N°20 : êtes-vous motivé dans votre poste actuel

motivation	effectif	pourcentage
oui	59	79%
non	15	20%
totale	74	100%



Source : enquête sur terrain

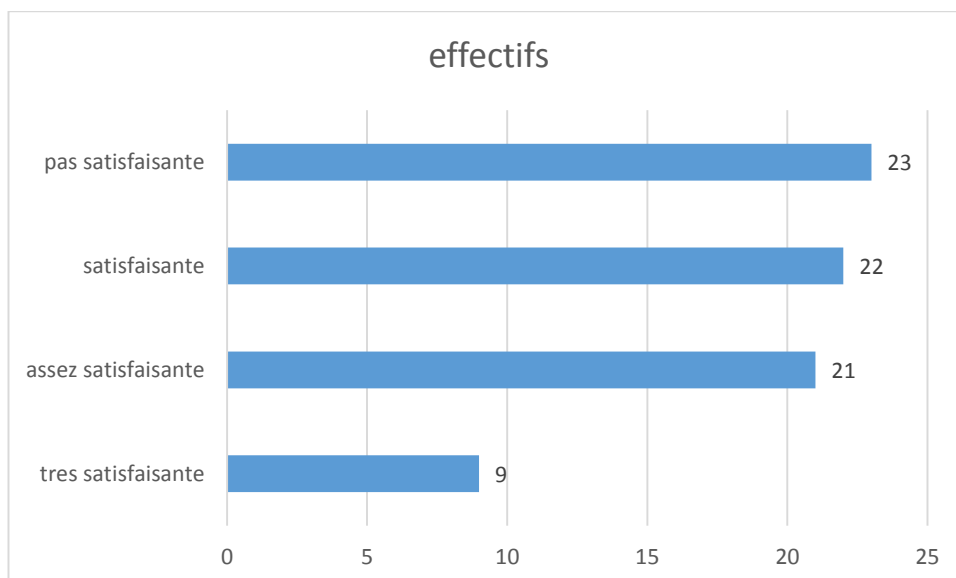
Le tableau ci-dessus nous montre que la majorité des enseignants au sein de la faculté sont motivés dans leurs travaux avec un taux de 79% contre 20 % qui ne sont pas motivés.

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

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

Question 21 : comment trouvez vous la politique de motivation du personnel au sein de votre établissement ?

	effectifs	pourcentage
très satisfaisante	9	12%
assez satisfaisante	21	28%
satisfaisante	22	29%
pas satisfaisante	23	31%
total	75	100%



Source : enquête sur terrain

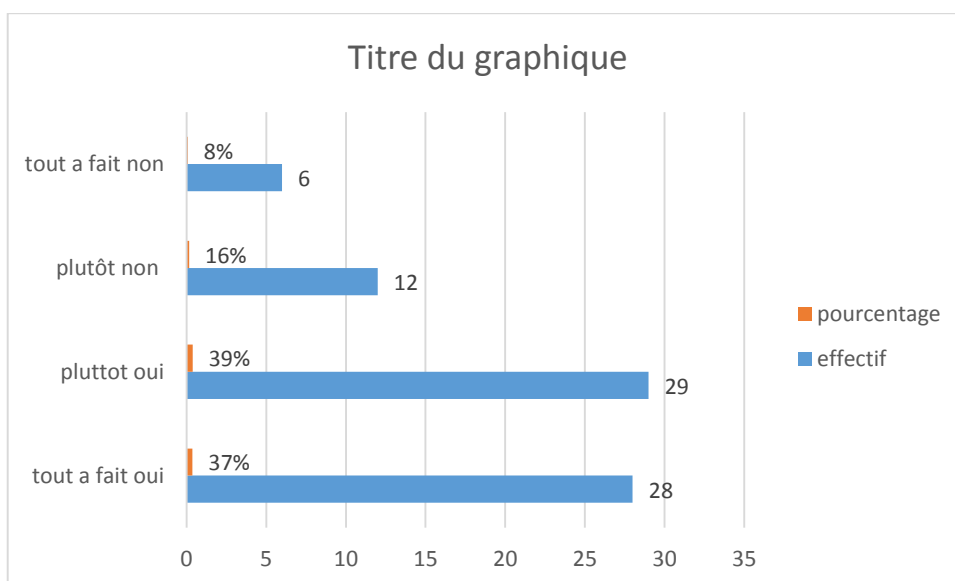
D'après les données de ce tableau, on remarque que 31% des enquêtés déclarent que la politique de motivation n'est pas satisfaisante, 29% des enquêtés disent qu'elle est satisfaisante, 29% pensent qu'elle est assez satisfaisante et le reste des enquêtés déclare que la politique de motivation est très satisfaisante.

Après la lecture statistique, on peut dire que la moitié des enseignants disent que la politique de motivation est insatisfaisante et cela est justifié par la raison de temps de formation (courte durée) et aussi par le niveau des formateurs qui ne s'était pas à leurs yeux satisfait.

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

Question22 : êtes-vous motivé après la formation que vous avez suivie ?

êtes-vous motiver	effectif	pourcentage
tout a fait oui	28	37%
plutôt oui	29	39%
plutôt non	12	16%
tout a fait non	6	8%
Totale	75	100%



Source : enquête sur terrain

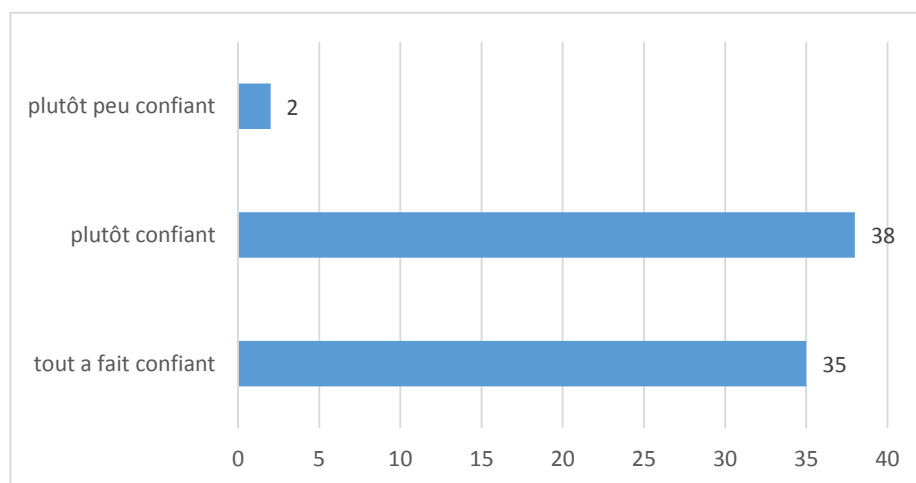
A partir des données statistique de ce tableau, on remarque que le pourcentage élevé est celui de la motivation au travail après la formation avec un taux de 76%(tout à fait oui 37% et plutôt oui 39%) contre 24% pour ceux qui ne sont pas motivée après la formation.

On déduit que les enseignants sont motivés et ils considèrent la formation comme un facteur de motivation.

Chapitre III : analyse et discussion des tableaux

QuestionN°23 : quand vous commencé une formation comment vous sentez vous par rapport à vos capacité ?

	effectif	pourcentage
tout a fait confiant	35	47%
plutôt confiant	38	51%
plutôt peu confiant	2	3%
totale	75	100%



Source : enquête sur terrain

D'après les résultats de ce tableau ci-dessus on constate que la majorité des enseignants sont confiant de leurs capacités à acquérir des compétences avant de commencer la formation.

Interprétation des résultats

Notre recherche se termine avec l'analyse et l'interprétation des données obtenue. A l'aide du questionnaire que nous avons distribué aux enseignants de la faculté des sciences économique, commerciales et des sciences de gestion.

Les enseignants de la faculté des sciences économique, commerciales et des sciences de gestion ont affiché leurs points de vue sur l'impact de la formation sur la motivation de personnel, les résultats obtenus visent à confirmer les hypothèses élaborées lorsque nous avons entamé notre travail de recherche.

Celui-ci comporte deux hypothèses :

- La formation a un impact positif sur la motivation de personnel

la majorité des enseignants nous confirmé notre hypothèse a travers ces questions :

- Quel est l'impact de la formation sur votre rendement ?
- Le programme de formation est-il en harmonie avec votre poste travail ?
- Suite a l'analyse des résultats obtenus par ces questions ci-dessus qu'elles sont relatif à la première hypothèse de notre recherche on peut confirmer que la formation a un impact positif sur la motivation qui s'explique par les résultats de tableau N° 16 ou on trouve que le rendement des enseignants est amélioré après la formation qu'ils ont suivre par 49% et que le programme de formation est harmonie avec le travail des salaries avec un pourcentage de 52% qui s'explique dans les résultats le tableau N° 12.
- La deuxième hypothèse « La formation est un facteur motivationnel ».

On confirme notre hypothèse ci-dessus par les résultats des tableaux N°18 N°22 qui nous montre la formation est un facteur de motivation effectué avec taux 40% donc il représente la majorité de la population étudié ce qu'il nous assure la nécessité des établissements a la formation pour objectifs de renforcé la motivation de ses employés à leurs travail. Dans le tableau N°22 ses résultats nous montrent que la motivation après une formation effectuer avec un pourcentage élève qui représente 76% notre hypothèse confirmer par la majorité de la population mère qui sui signale la formation comme un bon facteur de motivation car elle permet à l'organisme de garde et consolider l'attachement des enseignants à leurs poste de travail.

Les difficultés rencontrées :

Lors de notre enquête de terrains au sein de la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, nous avons rencontré quelques difficultés telles : le refus de certains salariés de répondre à nos questions, et la non prise au sérieux de questionnaire d'une petite partie des enquêtés, et cette période de pandémie nous a pas facilité le déplacement.

Les recommandations :

Après l'analyse des résultats obtenus lors de notre enquête, on a essayé de formuler quelques recommandations, qui peuvent être l'objet de réflexion à l'avenir en matière de formation et motivation. Ce sont comme suite :

- Faire des formations de longue durée pour les salariés talentueux afin de les fidéliser et de les motiver ;
- Mettre en place un double système d'évaluation à chaud et à froid pour connaître le bénéfice de la formation pour le salarié et l'organisation ;
- Remplacer le système de promotion actuel (durée de séjour) par un nouveau système qui se focalise sur les compétences des salariés ;
- Choisir des thèmes de formation novateurs qui traitent aussi bien du volet technique en évolution que du volet développement personnel, par exemple ;
- Intégrer le souci de la formation dans une logique d'ensemble où tous les employés peuvent y être conviés pour réduire le sentiment d'injustice éventuel

Synthèse des résultats

Notre recherche sur l'impact de la formation sur motivation de personnel nous a donné des nouvelles connaissances confirmer par les deux hypothèses, ou on a découvert l'importance de formation qu'on peut la considéré comme une réalité indispensable a l'objet de vérifier les nouvelles compétences existé dans l'établissement, on a donc confirmé la premier hypothèse « la formation a un impact positif sur les enseignants » a travers son rôle dans l'établissement ou elle permet d'avoir une meilleure acquisition des qualifications et une meilleure intégration aux exigences de poste occupé.

On a aussi confirmé que la deuxième hypothèse « la formation est un facteur motivationnel » est confirmé par les vérifications des repenses évoquées par les enquêtes dans chaque question posée qui trouve que la majorité des enquêtes ont rependus que la formation est un facteur de motivation.

A travers notre étude nous avons pu déduire que la formation est devenue une préoccupation pour les enseignant du la faculté des sciences économique, commerciales et des sciences de gestion, car elle est une issue qui amène vers les progrès et la prospérité et qui reste toujours l'outil de motivation des employés a leur travail.

Conclusion

La formation est l'un des piliers de la GRH, est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leurs productivités. C'est grâce à elle que les salariés peuvent s'adapter rapidement à leurs postes de travail et de développer leur employabilité et apporter de nouveau à l'entreprise.

Pour que les salariés soient plus performants et plus développés la formation est un élément essentiel de la motivation des salariés, un personnel motivé représente un atout clé pour l'entreprise. La motivation est donc désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises.

Notre étude s'articule autour de la problématique suivante : « la formation a-t-elle un impact sur la motivation de personnel ». À partir de l'analyse que nous avons faite au niveau de la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, nous avons pu constater l'impact positif de la formation sur la motivation. On déduit que la formation est un moyen qui vise à améliorer les connaissances, les compétences des enseignants ce qui va augmenter les chances de promotions à des postes supérieurs.

Au début de notre recherche, nous avons formulé deux hypothèses par rapport à la première on constate que la formation a un impact sur la motivation, par rapport à la deuxième nous avons supposé que la formation est un facteur motivationnel. Nous pouvons dire que cette hypothèse est confirmée car elle permet à l'organisme de garder et consolider l'attachement des enseignants à leurs postes de travail.

À partir de ce travail, nous voulons parler d'un élément important qui procure le bien-être ainsi que l'entreprise qui est la formation. Donc nous avons déduit que la formation est un investissement qui encourage la productivité des entreprises et la compétitivité : est une partie intégrante de la politique de GRH, elle représente aussi une condition nécessaire à tous les processus d'innovation et de changement, dans la mesure où elle apporte une adaptation ou un développement aux connaissances et les compétences des salariés selon l'évolution des emplois, aux niveaux des contextes et des connaissances dans tous les domaines.

- Alain MEIGNANT, Manger la formation, paris édition Liaison, 2003.
- ANGERS Maurice : initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd casbah, Alger, 1997.
- ANNICK COHEN-HAEGEL, « toute la fonction ressources humaines », 2édition Dunod, paris, 2010.
- BOISVERT D, « l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire » .presse de l'Université de Québec, canada, 2000.
- Dennery Marc, piloter un projet de formation, édition ESF, septembre 2008.
- Dimitri Weiss, « ressources humaines », Ed, organisation, paris.
- Djahida Si Hadj, la politique de formation au sein d'une entreprise, 2013.
- ELIE COHEN « l'administration du travail »,Kasser de France 2008.
- Etienne Seruqia SEMUHOZA, « théorie de la motivation au travail » édition Harmattan, Paris, 2009.
- GRAVITS Madeline, méthode de la science sociale ,11èmeEdition, Dalloz, paris, 2001.
- <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.
- J.M.PERETTI, ressourceshumaines, éditionVuibert, paris, 2007.
- JEAN MARIE PERETTI, « RH », édition dunod, paris 2006.
- Jean MARIE PRETTI RH édition dunod .paris 2008.
- Les résultats obtenus ont été vérifié par là l'application « Simple Size Calculator »disponible sur le site
- LOLLIVIER Stéfan, POLLET Pascale, « Impact de la formation initiale sur les rémunérations au cours de la vie active », Revue d'économie politique, 2003/6 (Vol. 113), p. 801-827. DOI : 10.3917/redp.136.0801. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2003-6-page-801.htm>
- Pierre louart « gestion des ressources humaines » édition Ey roller, paris.
- Required sample size
- ROBERT J.Gravel, guide méthodologique de la recherche, édition université de Québec, septembre 1980.
- SEKIOU ET AUTRE « gestion des ressources humaines » édition De bock université Bruxelles 2001.
- SEKIOU et Autres. GRH. CANADA. Edition De Boeck Université.2001.
- SEKIOU LAKHDAR « la gestion des ressource humaines »édition Québec, de Bellec 1939.

- SOYER JACQUE, la fonction formation, Paris Edition d'organisation 1999.
- The degree of accuracy expressed as a proportion (.05)
- The population proportion (assumed to be .50 since this would provide the maximum sample size.)
- The population size
- The table value of chi-square for 1 degree of freedom at the desired confidence level (3.841)
- TIRCHI Ouardia « la gestion de rémunération, un outil de motivation au service de la performance au travail, » mémoire magistère.
- VALLERAND et THILL « introduction à la psychologie de la motivation » Ed VIGOT ,1993
- VATIER Raymond et autre « Gestion des ressources humaines » édition de Boeck university, canada ,1993.
- WEISS D, « ressources humaines », édition D'organisation, 2eme édition, 1999, paris.

Questionnaire:Impact de la formation sur la motivation du personnel.

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion spécialité GRH à l'université Mouloud MAMMERY de Tizi Ouzou, portant sur «Impact de la formation sur la motivation du personnel». De ce fait nous vous prions de bien vouloir nous accorder quelques minutes de votre temps afin de répondre à notre questionnaire. Vos réponses resteront anonymes et serviront uniquement à l'élaboration de ce travail académique.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration.

***Obligatoire**

1. Sexe *

Une seule réponse possible.

Masculin

Féminin

2. Âge *

Une seule réponse possible.

25 à 30 ans

31 à 37 ans

38 à 44 ans

45 à 51 ans

52 ans et plus

3. Grade *

Une seule réponse possible.

- MAB
- MAA
- MCB
- professeur
- MCA
- Autre : _____

4. Ancienneté *

Une seule réponse possible.

- Inférieur à une année
- De 1 ans à 5 ans
- De 5 ans et plus

5. Depuis que vous travaillez à l'université ,avez vous bénéficié d'une formation professionnelle *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

6. Où vous avez fait la formation *

Plusieurs réponses possibles.

- À l'intérieure de l'université
- À l'extérieure de l'université

Autre : _____

7. Si à l'extérieure de l'université, où exact

8. Quel type de formation que vous avez suivi *

Plusieurs réponses possibles.

- Formation d'adaptation
 Formation de perfectionnement
 Formation de mise à niveau

Autre : _____

9. Qui était à l'initiative de cette formation

Une seule réponse possible.

- Vous-mêmes
 Votre Etablissement
 Vous et votre Etablissement
 Autre : _____

10. Pensez vous que la formation est elle nécessaire pour votre poste de travail ?

Une seule réponse possible.

- Tout a fait oui
 Plutôt oui
 Plutôt non
 Tout a fait non

11. Estimez vous que votre établissement considère la formation de ses collaborateurs comme une priorité ?

Une seule réponse possible.

- Tout a fait oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Tout a fait non

12. Le programme de formation est-il en harmonie avec votre poste de travail

Une seule réponse possible.

- Tout a fait oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Tout a fait non

13. La formation que vous avez suivi est elle adéquate à votre poste ?

Une seule réponse possible.

- Tout a fait oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Tout a fait non

14. A travers de la formation suivie avez vous bénéficié d'une promotion

Une seule réponse possible.

- Tout a fait oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Tout a fait non

15. A votre avis quels sont vos objectifs prioritaires en suivant une formation

Plusieurs réponses possibles.

- L'adaptation aux changements
- Le développement des compétences
- La maîtrise des procédures et actes de gestion
- Promotion aux grades supérieurs

Autre : _____

16. quel est l'impact de la formation sur votre rendement?

Une seule réponse possible.

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Peu amélioré
- Pas de changement

17. Etes vous satisfait des programmes de formation

Une seule réponse possible.

- Tout a fait oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Tout a fait non

18. La durée de formation est elle suffisante

Une seule réponse possible.

- Suffisante
- Insuffisante

19. A l'issue de votre formation avez vous un entretien avec votre département pour faire le point sur l'apport de votre formation

Une seule réponse possible.

Oui

Non

20. Êtes-vous motivé dans votre poste actuel ?

Plusieurs réponses possibles.

Oui

Non

21. Comment trouvez-vous la politique de motivation du personnel au sein de votre établissement ?

Plusieurs réponses possibles.

Très satisfaite

Assez satisfaite

Satisfaite

Pas satisfaite

22. Êtes-vous motivés au travail après la formation que vous avez suivie ?

Plusieurs réponses possibles.

Tout a fait oui

Plutôt oui

Plutôt non

Tout a fait non

23. Quand vous commencé une formation comment vous sentez vous par rapport a vos capacités à acquérir les compétences ?

Plusieurs réponses possibles.

- Tout a fait confiant
- Plutôt confiant
- Plutôt peu confiant
- Pas du tout confiant

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

Table des matières

Remerciement	2
Dédicaces	3
Introduction générale	9
Chapitre I : Cadre théorique de la Formation	12
Section 1 :Fondements de la formation	12
1- Définition de la formation	12
2- Types de formation	13
3- Politique de formation.....	15
4-Processus de Plan de formation	16
Section 2 :La place de la formation dans la GRH	33
1- Définition de la GRH.....	33
2- L'importance de la formation	34
3- Les activités de la GRH.....	35
4- La relation entre la politique	37
5- La contribution de la formation a la GRH.....	39
Chapitre II :Cadre théorique de la Motivation	43
Section 1 :Fondements de la formation	43
1- Définition de la motivation	43
2- Caractéristiques de la motivation.....	44
3- Les origines de la motivation	45
4 Les différentes théories de la motivation	46
Section 2 :L'impact de la formation sur la motivation de personnel	52
1-Impact de la formation sur la satisfaction	52
2-Impact de la formation sur le processus motivationnel.....	52
3-Impact de la formation sur l'implication	53

Chapitre III :Cadre empirique.....	56
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil	56
1- Historique	56
2- Formation et graduation	56
3- Effectifs des étudiants de l’année 2017/2018	57
4- L’encadrement pédagogique	57
Section 2 :Méthodologie de recherche	60
1- Questionnaire.....	60
2- Population d’études	60
3- Echantillon et l’échantillonnage.....	61
Section 3 : L’analyse et discussion des résultats	
.....	63
Conclusion générale.....	84
Bibliographie.....	86
Annexes.....	88

Résumé

Le travail développé dans ce mémoire concerne l'impact de la formation sur la motivation du personnel au niveau de la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'université MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZO.

Nous avons mené une enquête et étude empirique destinée aux enseignants de la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'université Mouloud Mammeri de Tizi ousou pour mieux illustré l'impact de la formation sur la motivation du personnel.

Donc, l'objectif générale de notre travail est d'apporter un plus aux diverses études réalisées et relative a l'impact de la formation sur la motivation du personnel.

Mots clés

Formation, Motivation, Gestion des Ressources Humaines, Ressources humaines.

يتعلق العمل الذي تم تطويره في هذه الأطروحة بتأثير التدريب على تحفيز الموظفين على مستوى كلية الاقتصاد وعلوم الأعمال والإدارة من جامعة مولود معمري تيزي وزو. لقد أجرينا مسجاً ودراسة تجريبية مخصصة للمعلمين في كلية الاقتصاد والأعمال والإدارة من جامعة مولود معمري تيزي وزو لتوضيح تأثير التدريب على تحفيز الموظفين بشكل أفضل. لذلك ، فإن الهدف العام لعملنا هو تقديم المزيد إلى الدراسات المختلفة التي تم إجراؤها والمتعلقة بتأثير التدريب على تحفيز الموظفين.

الكلمات الدالة

التدريب، التحفيز، إدارة الموارد البشرية، الموارد البشرية.

The work developed in this thesis concerns the impact of training on staff motivation at the level of the faculty of economics, business and management sciences of Mouloud Mammeri University of Tizi ousou.

We conducted a survey and empirical study intended for teachers in the Faculty of Economics, Business and Management Sciences of Mouloud Mammeri University of Tizi ousou to better illustrate the impact of training on staff motivation.

Therefore, the general objective of our work is to bring more to the various studies carried out and relating to the impact of training on staff motivation.

Keywords

Training, Motivation, Human Resources Management, Human Resources.

*Introduction
générale*

Chapitre I

Chapitre II

Chapitre III

Les annexes

*Conclusion
générale*

Bibliographie