

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, SCIENCES DE GESTION
ET DES SCIENCES COMMERCIALES**

Département des Sciences de Gestion

**Mémoire de fin du cycle pour l'obtention du diplôme
du Master en science de gestion**

Option : Management Des Ressources Humaines

Intitulé du Mémoire :

Essaie d'analyse de l'impact de la formation sur la motivation des salariés

Réalisé par :

SAIDANI Hamou

BOUFADENE Louenas

Encadré par :

Mr. OTMANI Kamel

Année universitaire : 2019/2020

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes chers
Parents, en leur disant combien
Je les aime, les remercie du fond du cœur pour
Leur soutien pour ma réussite dans
Mes études.

A mes frères, Malek , Salim , Adal et leurs enfants.

A mes sœurs, Kahina , Sonia et leurs enfants.

A tous les membres de ma famille.

A mon binôme Boufadene Louenas et toute sa
famille.

A tous mes amis.

A toutes personnes chères à mon cœur.

A tous les étudiants de Master 02 management
des ressources humaines.

Hamou

Dédicaces

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

A mes grands-parents que je respecte très chaleureusement <<paix à ton âme grand-père>>

A mes chers frères.

A mon binôme Hamou Saidani et toute sa famille.

A tous mes chers amis et surtout Wenas Scott.

A tous les cousins et voisins.

A tous les camarades de la section MRH.

A tous ceux qui me connaissent de près ou de loin.

Louenas

Remerciements

Nous tenons à remercier avant tout le bon dieu, de nous avoir donné le courage de réaliser ce travail.

Nous exprimons notre gratitude à notre encadreur Mr Otmani qui nous a accordé l'assurance de suivre notre travail avec bienveillances. C'est donc avec reconnaissance que nous le remercions, pour son engagement à la réalisation de ce présent travail.

A travers ce travail, nous tenons à remercier toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, qu'ils retrouvent à travers ces lignes l'expression de nos grande gratitude.

Liste des abréviations

ERG : Existence Relatedness Grow

PME : Petites et moyennes entreprises

TPE : Très petites entreprises

SONATRACH : Société Nationale Pour la Recherche, Transport, Production, Transformation et Commercialisation des Hydrocarbures

RH : Ressources humaines

La liste des figures

Figure N°1 : Contenu du plan de formation.....	16
Figure N°2 : Le plan de formation	17
Figure N°3 : La pyramide des besoins d'Abraham MASLOW	27
Figure N°4 : Processus de motivation.....	41

Sommaire

Introduction générale :	1
Chapitre 01 : Généralités sur la formation	5
Section 01 : contexte théorique de la formation	5
Section 02 : Les pratiques de la formation en entreprise et ses types	10
Section 03 : politique et plan de formation	13
Chapitre 02 : La motivation au travail	23
Section 01 : Aperçu historique et principales théories de la motivation ...	23
Section 02 : Cadre conceptuel de la motivation	36
Section 03 : La motivation par la formation	42
Conclusion générale :	52

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale :

La gestion des ressources humaines a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies, elle occupe une place de choix dans toute organisation, en raison de son impact sur le système de fonctionnement. Elle a intégré des recherches concernant le facteur humain dans l'entreprise.

Les ressources humaines sont considérées comme une source stratégique, et un facteur déterminant du développement de l'entreprise, ils constituent le moteur de son évolution. Pour faire face aux changements de son environnement, une entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses richesses humaines. Ainsi, les entreprises doivent ajuster, sans cesse, les compétences de leur main d'œuvre en fonction de l'évolution de la technologie pour garder leur productivité élevée.

Pour relever les nouveaux défis économiques et sociaux et se préparer à l'évolution des emplois, la formation des hommes est devenue un investissement crucial, facteur clé de la création de valeur dans l'entreprise et de renforcement de son capital humain, car la capacité à apprendre plus vite que ses concurrents est peut-être le seul avantage compétitif durable.

La formation dans l'entreprise s'est fortement développée avec la loi 1971. Depuis lors, les entreprises ont recherché des approches, des techniques, des méthodes qui permettent de mieux manager la formation et d'accroître la rentabilité de l'investissement relatif à la formation. (Jean-Marie Peretti, Paris, 2012, 8ème édition, P.106).

Ainsi la formation se présente comme un moyen d'ajustement du moment où elle est considérée comme un ensemble d'actions, des moyens, des techniques et des supports d'apprentissage planifié, visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel, et en même temps, la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation.

Selon RAYMOND VATIER, la formation est « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leur fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation ».

Introduction générale

En effet, la formation renvoie à l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaires pour maîtriser une tactique ou un métier. C'est donc un moyen idéal pour développer les compétences au sein de l'entreprise, d'autant plus qu'elle constitue pour cette dernière un investissement.

La formation contribue ainsi à accroître la mobilisation des équipes. Mais outre, de développer le sentiment de cohésion au sein d'un groupe, elle permet ainsi de stimuler l'innovation dans l'entreprise, comme par la proposition de nouveaux défis à réaliser ou à travers une restructuration, ou encore par la mise en place de nouveaux postes. La formation permet aux salariés de s'épanouir dans leur travail et d'évoluer rapidement sous les exigences auxquelles doit répondre le service ressource humaine (RH).

Beaucoup de questions pertinentes se posent aux spécialistes de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, en ce qui concerne la formation comme moyen de motivation, qui se reflète positivement sur les comportements et les attitudes des employés.

La motivation des salariés est donc désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Afin de mieux connaître toutes les facettes de la motivation, il semble indispensable de tenter de la définir sous différentes approches et de mieux comprendre les différentes théories avancées jusqu'à nos jours sur ce sujet. En effet, dans cette notion de motivation interviennent des aspects psychologiques, sociologiques, philosophiques, et organisationnels. Aujourd'hui, des recherches sont encore réalisées, elles portent plus particulièrement sur le rôle de la personnalité, sur l'environnement de chaque individu et sur l'impact qu'il peut avoir sur sa motivation.

La motivation est le processus par lequel un individu émet son action, en vue d'atteindre un objectif donné.

Par ailleurs les entreprises motivent leurs salariés avec divers manières (la rémunération, la culture et le projet d'entreprise, les conditions de travail, le management et la communication, le développement des compétences et la formation). Dans notre travail nous nous intéressant à la motivation par la formation, cette dernière consiste à développer les compétences et les connaissances des salariés afin d'aciniens à de nouvelles tâches pour optimiser et accroître la rentabilité et la productivité de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs tracés.

Introduction générale

De ce fait, la formation est l'un des facteurs majeurs pour motiver les salariés au sein de l'entreprise.

« La différence entre le jardin et le désert n'est pas l'eau mais c'est l'homme » dit Jean Marie PERRITI dans son ouvrage « ressources humaines et gestion de personnel ». Elle s'explique par le fait que ce sont les hommes qui créent les richesses dans une organisation. A cet effet, pour que le salarié soit performant, il devrait être motivé, il doit agir en déployant les efforts qui permettent d'accomplir efficacement un travail. La formation offre de nombreux bénéfices aux salariés, le principal avantage est de permettre de mieux s'épanouir dans leur travail. C'est l'occasion de s'adapter à l'évolution constante du monde de travail. La formation est une forme de reconnaissance de potentialité du salarié, c'est donc une façon pour l'entreprise d'encourager ses salariés et de les motiver à travailler encore plus.

La problématique :

Tout au long de notre travail, nous essayons d'apporter des éléments d'une manière théorique à la problématique suivante :

La formation peut-elle être un levier important sur la motivation des salariés au sein d'une quelconque entreprise ?

Nous appuyons la question principale ci-dessus par quelques questions secondaires qui sont les suivantes :

- 1- Est-ce que les pratiques de la formation sont-elles efficaces pour la motivation des salariés ?
- 2- Comment la formation peut-elle influencer sur la motivation des salariés ?

Pour pouvoir répondre à la problématique de notre travail et aux questions secondaires, les hypothèses suivantes permettent de guider notre travail, les voici :

H1- les pratiques de la formation sont efficaces pour la motivation des salariés.

H2- la formation influence positivement sur la motivation des salariés.

Introduction générale

Notre choix est porté sur ce thème de recherche car son importance est considérable :

- connaître l'intérêt particulier que possèdent la formation et la motivation dans une entreprise.
- cette étude nous intéresse car elle nous permet d'acquérir des connaissances qui seront utiles et nous servira de bien préparer notre parcours professionnel dans l'avenir.

Les objectifs de notre travail :

- mettre les points sur l'importance accordée aux pratiques de la formation par l'entreprise et comprendre comment les salariés sont bien motivés au travail ;
- examiner l'existence d'une influence des pratiques de la formation sur la motivation au travail ;
- mener un travail de recherche sur les pratiques de la formation et leurs effets sur la motivation.

Chapitre 01 :

Généralités sur la formation

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

Actuellement, toutes les entreprises sont engagées dans une course à la performance, pour conserver, voir gagner de nouvelles parts de marché, et ceci dans un environnement où l'incertitude règne en permanence. La formation apparaît comme un des outils les plus efficaces de conduite de changement. Elle permet non seulement de consolider l'employabilité et l'adaptabilité des salariés mais également de renforcer le sentiment d'appartenance et la satisfaction ainsi que la motivation des collaborateurs.

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

En ce qui concerne la formation et ses aspects, nous allons les présenter dans ce chapitre sous forme de trois sections, la première comprend le contexte théorique de la formation, la deuxième concerne les pratiques de la formation en entreprise et ses types, enfin la troisième elle inclut la politique et le plan de formation.

Section 01 : contexte théorique de la formation

La formation est le moyen le plus approprié en considérant son apport aux projets et objectifs de l'entreprise, dans le sens où elle enrichit les compétences et le potentiel humain.

1. La définition de la formation et ses enjeux

Dans ce qui suit, nous donnons quelques définitions de la formation, par la suite on abordera les enjeux de celle-ci

1.1. Définition de la formation

Selon **CITEAU jean pierre** « La formation est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés au salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle »¹.

Nous retiendrons aussi, que la formation en organisation peut être définie selon **Jean-Marie PERETTI** comme étant : « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports

¹CITEAU Jean Pierre, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique », 4^{ème} édition Armant colin, 2002, P113.

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »².

Ainsi pour **SCHWARTZ** : « la formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et provoquer un changement dont il est conscient »³.

Cette définition est basée sur deux éléments essentiels :

- Trouver des solutions, ce qui veut dire que la finalité de la formation est de s'adapter à une situation de problème et de savoir agir ;
- Provoquer un changement dont le travailleur est conscient, c'est-à-dire trouver la meilleure solution possible pour pouvoir changer la situation.

Synthèse :

D'après ces définitions, nous constatons que ces auteurs se rejoignent sur l'idée que la formation est l'ensemble de moyens mis à dispositions par l'organisation et qui permettent aux salariés de se développer et d'améliorer leurs compétences et leurs connaissances afin d'apporter des solutions, et de faciliter l'adaptation aux éventuels changements opérés par l'organisation et son environnement économiques et/ou technologiques. La formation permet aux salariés de s'accroître et d'atteindre leurs objectifs sociaux et professionnels.

1.2. Les enjeux de la formation

La formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises :

- La formation permet d'améliorer la qualité de travail : elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés ;
- La formation favorise une meilleure coordination des tâches ;

²Jean- Mari Peretti. « Ressources humaines et gestion des personnes ». 6eme éditions, librairie Vuibert, mars, 2007. P99.

³Schwartz, Dimitri, 2003. P42.

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

- La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipements, modification des modes d'organisation...);
- La formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés...

Les dispositifs légaux de formation professionnelle visent à permettre aux salariés de se former de manière à développer leurs compétences, mais également à se maintenir dans un emploi, tout au long de la vie en leur proposant d'acquérir des compétences variées, de faire valider ces compétences et de définir un projet personnel et professionnel (employabilité).

Du côté des entreprises, les actions de formation du personnel peuvent correspondre à une stratégie réactive ou proactive :

- Une stratégie réactive de formation : l'entreprise réfléchit à sa politique de formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise ;
- Une stratégie proactive de formation : l'entreprise réfléchit aux compétences de son personnel dans le cadre de sa stratégie globale et fait le lien entre politique de formation et gestion prévisionnelle de l'entreprise.

Dans une perspective de développement des ressources humaines, la formation doit faire l'objet d'une véritable politique pour optimiser son pilotage et la replacer dans le périmètre global de la politique RH de l'entreprise. Définir une politique de formation doit conduire à faire le lien entre formation, gestion des compétences, gestion des parcours professionnels, mobilité, promotion sociale...⁴

2. Les objectifs de la formation et ses formes :

La formation est réellement un atout pour l'employé ainsi que pour l'entreprise, elle revêt un intérêt certain pour les deux côtés. Un objectif est le résultat attendu à la fin d'une formation. Il est décrit en termes de capacités ou de compétences à atteindre.

2.1. Objectifs de la formation

Les actions de la formation peuvent avoir différents objectifs qui répondent, d'une part aux objectifs émanant des souhaits des salariés, et d'autre part, aux objectifs exprimés par l'entreprise.

⁴GUILLOT-SOULEZ Chloé, « la gestion des ressources humaines », 8eme édition, GUALINO, Paris, 2015-2016, p. 86.

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

- **Les objectifs sur l'initiative de l'entreprise :** Ils sont comme suit
 - adapter le personnel à son poste actuel ;
 - adapter les nouveaux entrants ;
 - adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans l'emploi ;
 - améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation ;
 - développer le professionnalisme des salariés ;
 - préparer le personnel à des évolutions à venir ;
 - partager les savoirs et les savoir-faire ;
 - maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation ;
 - s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
 - rendre capable le personnel de participer efficacement à un projet ;
 - promouvoir une culture d'entreprise ;
 - contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.⁵
- **Les objectifs sur l'initiative des salariés :** Ils sont comme suit

Pour eux, la formation est la mise en œuvre de moyens susceptibles de les aider à acquérir des capacités, des connaissances et des attitudes (reflexes et aisances).

Evidemment, elle leur apporte une contribution à l'efficacité de leur activité professionnelle pour :

- leur insertion dans l'établissement ou le groupe ;
- leur promotion ou de moins, leur projet de carrière ;
- l'adaptation au poste occupé et la mise à jour de leurs connaissances antérieures ;
- leur développement personnel ;
- acquisition des qualifications professionnelles ;
- la possibilité d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire.⁶

⁵SOYER Jacques et FAISANDIER Sylvie, « Fonction formation, les éditions d'organisation », paris, 2007, P280.

⁶Ibid. P280.

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

2.2. Les formes de la formation professionnelle :

La formation professionnelle peut s'effectuer selon plusieurs manières :⁷

- **La formation personnelle :**

La formation personnelle est destinée en particulier aux cadres, et éventuellement aux agents de maîtrise, en vue de les préparer à l'occupation des fonctions de cadres. Elle est organisée par des centres et instituts spécialisés.

Exemple en Algérie : l'Ecole supérieure de banque, la société interbancaire de formation, le Centre de formation Administrative ou Institut National spécialisé en formation de Gestion, Ecole Nationale supérieure d'Administration et de Gestion, etc.

Il convient de remarquer qu'un des moyens de se perfectionner soi-même est d'enseigner à d'autre ce que l'on sait : c'est une des raisons qui conduisent à faire intervenir les cadres et agents de maîtrise comme animateurs temporaires ou vacataires des actions de formation organisées par l'entreprise.

- **La formation Intensive :**

La formation intensive peut s'adresser à toutes les catégories de personnel. Elle s'effectue en principe sous forme de séminaires de préférence résidentiels, réunissant de huit à quinze participants pour une durée de l'ordre de trois jours à une semaine.

- **La formation sur le tas :**

La formation sur le tas appelée aussi T.W.I (TRAINING WITHININDUSTRY) ou formation pratique.

La méthode de T.W.I s'applique à la formation des chefs et comprend trois programmes :

- Les relations dans le travail.
- La simplification des méthodes de travail.
- L'art d'instruire.

Chaque programme comporte cinq séances de formation, d'une heure et demie à deux heures réunissant de six à huit participants tous les 15 jours.

Le plus important des programmes de T.W.I est celui relatif à l'art d'instruire, lequel développe une méthode de formation analytique et systématique dans laquelle chaque personnel affecté à une catégorie hiérarchique devient l'instructeur des catégories immédiatement inférieures.

⁷<https://ecole-medav.com/>. Consulté le (17-06-2020 à 17h).

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

Section 02 : Les pratiques de la formation en entreprise et ses types

La formation et ses pratiques sont un processus dont l'entreprise s'en acquiert par un éventuel besoin de développement économique ou formation de ses employés. La formation est comme ci-dessus ; un processus d'acheminement, programmation et un effort financier. À savoir que la formation à plusieurs pratiques et types que nous allons tenter de citer et définir dans cette section.

1. Les pratiques de la formation en entreprises

On peut dénombrer de nombreuses pratiques dans la façon d'utiliser la formation dans les organisations. Afin de donner plus de lisibilité à cet ensemble, on peut cependant dégager quatre pratiques ou types que nous retrouvons chez différents auteurs :⁸

- **L'attitude comptable et fiscale :**

C'est l'attitude qui consiste à considérer la formation comme une charge financière légale dont il faut s'acquitter. Dans ce cadre, le plan de formation présente l'essentiel des dépenses et recettes engagées sur l'année pour des stages demandés au coup par coup, en satisfaisant à l'obligation financière.

Cette attitude est sans doute plus présente dans les petites unités compte tenu du faible budget de formation, de la prise en charge de la fonction formation par une personne souvent en plus, voire à part, de son activité principale, et de la difficulté de montrer des actions.

Mais si cette attitude est plus compréhensible dans les petites entreprises, on la trouve encore parfois dans des entreprises plus importantes et disposant de moyens, financiers et humains, plus conséquents.

⁸Thierry ARDOUIN « ingénierie de formation pour l'entreprise », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2010, P71, 72.

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

- **La formation œuvre sociale :**

La formation rentre dans une logique à la fois de formation récompense, c'est « la formation pactole », ou de gestion de climat social, c'est la « formation sécurité ». Dans ce deuxième type d'attitude, on essaie de satisfaire le maximum de personnes en cherchant à donner satisfaction aux demandes personnelles ou en récompense de quelque chose. L'entreprise cherche à partager le « gâteau formation » au nom d'un principe égalitariste vis-à-vis des possibilités de se former.

On trouve ici la mise en œuvre de principe de liste d'attente par ancienneté ou autre critères. Cependant, la logique sociale n'est pas forcément conciliable avec des impératifs de qualification, de perfectionnement ou de développement des logiques des services, et de service.

- **La formation recensement et catalogue :**

Cette pratique mêle à la fois les logiques individuelles, c'est le recensement des attentes et desiderata des personnes, et les demandes des services par une certaine prise en compte des besoins exprimés par les services. La réponse apportée s'effectue par la mise en œuvre de formation à partir des catalogues de formation. Dans ce cas, la formation est plus l'expression de l'offre (de formation) que de l'analyse effective du besoin et la mise en œuvre spécifique d'une formation ou de résolution d'une situation-problème où la formation est un élément de réponse. Cette pratique se situe à cheval entre la formation « œuvre sociale » et le niveau suivant de formation-développement.

- **La formation investissement :**

La formation investissement renvoie à la combinaison de deux optiques : premièrement, la formation coûte cher et il convient de la rationaliser et de maîtriser son utilisation. Deuxièmement, la formation est un moyen d'accompagnement efficace de la mise en œuvre de projets de développement et de perfectionnement.

La formation est alors comprise comme un « atout stratégique de développement » de l'établissement ou de l'entreprise. Elle participe à la politique générale de l'organisation. Les intérêts individuels s'inscrivent dans un intérêt général de perfectionnement, de qualification et de compétences.

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

Attention, cela ne veut pas dire que toutes les actions à titre individuel doivent s'arrêter, et qu'il n'y a plus de promotions individuelles. Cela nécessite un équilibre entre individu et organisation, et la promotion et l'évolution individuelle participe, en tout ou partie, au développement de l'organisation.

La formation investissement nécessite une démarche d'ingénierie de formation où nous retrouvons les quatre temps : analyser, concevoir, réaliser, évaluer.

2. Les types de formation

Il existe cinq types qui sont comme suit :⁹

a. Formation d'adaptation :

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

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

b. Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité :

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

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

c. Formation outil intellectuel de base (culture générale) :

Il s'agit d'une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité ». Nous pourrions également l'appeler

⁹SOYER Jacques, fonction formation, édition d'Organisation, Paris, 2003, P.23.

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

formation « préprofessionnelle ». Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

d. Formation culture d'entreprise :

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

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

e. Formation mobilisation sur un projet d'entreprise :

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

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

Section 03 : politique et plan de formation

La politique de formation est relative à la volonté animant l'entreprise à former ses salariés, afin d'améliorer leurs compétences et connaissances, et cela s'exprime par une volonté financière pour l'élaboration du plan de formation adéquat permettant d'atteindre les objectifs à court et/ou à long terme de l'entreprise, et d'accroître sa croissance économique.

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

1. La politique de la formation

La politique de formation est un levier de développement des compétences de la structure et du salarié dans le cadre de la Gestion des Ressources Humaines de l'entreprise. La politique de formation est, à bien des égards, une constante avec laquelle il serait judicieux de compter pour asseoir une performance et une capacité pérenne à faire face aux concurrents.

1.1. Définition de la politique de formation

La mission du Responsable Formation commence bien en amont de la mise en œuvre d'actions de formation et de professionnalisation. Elle ne consiste pas, fort heureusement, à simplement recenser des besoins individuels et collectifs et à gérer le seul plan de formation (même si celui-ci reste un élément central du système).

La politique de formation est l'armature sur laquelle le Responsable Formation va s'appuyer et en cela, sa phase d'élaboration est essentielle. Avec la réforme, elle ne concerne pas uniquement le plan de formation, mais l'ensemble des dispositifs.

Elle traduit l'engagement de l'entreprise à faire de la formation un outil au service de la performance individuelle et collective. Un outil qui développe les compétences des salariés et favorise le dialogue social, tout en utilisant au mieux les outils et dispositifs de la Réforme.

Il s'agit de grandes orientations qui sont exprimées ici (pas encore d'actions précises), qui se conçoivent dans l'anticipation à moyen et long terme, et s'inscrivent dans la politique générale de l'entreprise, dont elles découlent.¹⁰

En clair, c'est de la politique de formation que partent les stratégies et les orientations données à la formation. C'est donc à juste titre que **Jacques SOYER** indique que la politique de formation doit être écrite et diffusée.

Alors la politique de la formation doit répondre aux objectifs globaux de la formation, et désigner les principes à suivre pour que ses actions soient efficaces.

¹⁰Hélène FALEK, « Le guide de la formation professionnelle en entreprise », Edition GUALINO, Paris, 2010, P 101.

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

1.2. Les objectifs de la politique formation : Ils sont les suivant :

- assurer la compétence et la qualification des personnels :cet objectif désigne toutes les actions de formation visant à l'acquisition des connaissances professionnelles et l'adéquation aux nouvelles techniques, l'acquisition d'un meilleur savoir-faire professionnel et au développement du savoir être spécifiques.
- assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances : Cet objectif cherche à développer le niveau d'ensemble des personnels ou des publics cibles en risque de marginalisation (lutte contre l'illettrisme, maintien des connaissances de base) ou à accompagner des évolutions professionnelles.
- améliorer l'efficacité des services: cet objectif vise à favoriser le développement, et l'adaptation optimale des services ou départements aux missions qui leur sont accordés par une réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre de nouveaux outils ou nouvelles démarches.
- mettre en place ou renforcer une démarche qualité: c'est un objectif global de l'entreprise, ou de l'organisation, qui doit être relayée par les différents services mais aussi par chaque personne.
- développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation: Cet objectif vise au développement du travail d'équipe, mais aussi à accroître la prise de responsabilités individuelles et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration.
- connaître l'organisation et développer une politique de la communication : il s'agit de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise, et de favoriser déférentes formes d'échanges et de la communication entre les services.
- développer une dimension particulière : cet objectif s'inscrit dans une orientation particulière en fonction de l'entreprise.
- assurer le développement personnel et culturel : cet objectif favorise le développement personnel, aussi est-il à l'écoute des mobilités professionnelles.¹¹

¹¹THIERRY ARDOUIN, op.cit. P 68 69.

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

2. Le plan de formation

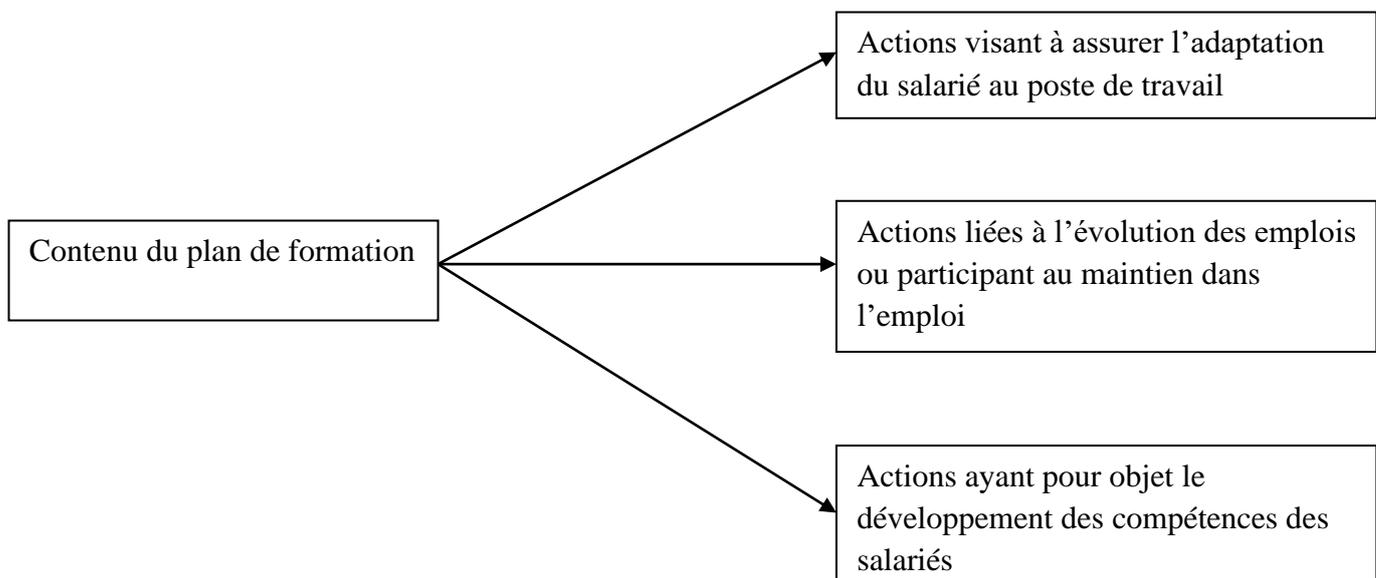
2.1. La définition du plan de formation

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et du moyen associé, dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise. Il vise donc à donner aux personnels de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à des nouvelles fonctions dans l'entreprise.¹²

Le plan de formation est un document qui identifie l'ensemble des actions de formation que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés. Il valorise la politique de formation de l'entreprise et montre en quoi celle-ci est alignée avec la stratégie de l'entreprise.¹³

Contenu de plan de formation :¹⁴

Figure 1 : Contenu du plan de formation



¹²CITEAU Jean Pierre, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique », 4^{ème} édition Armant colin, 2002, P117.

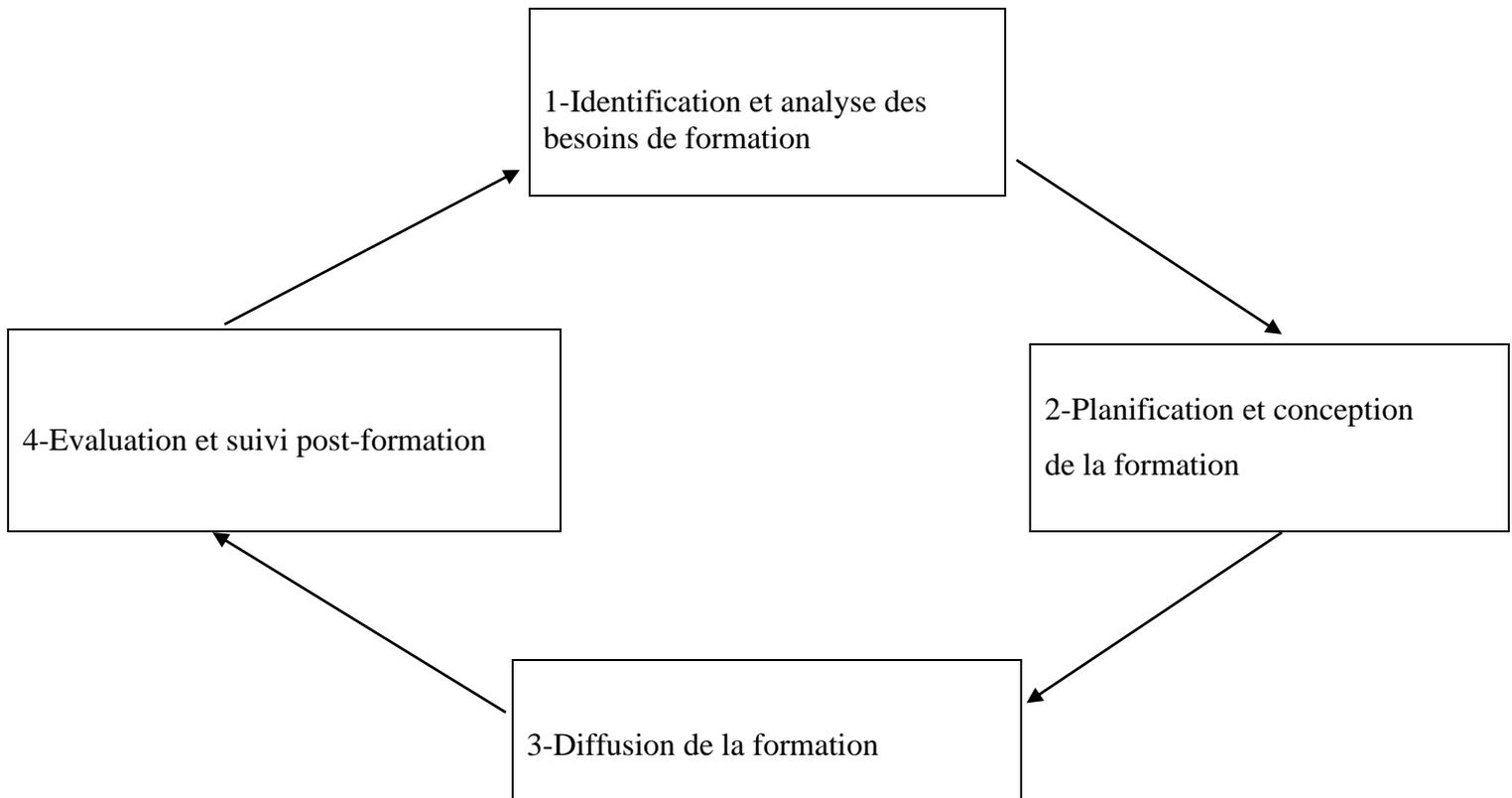
¹³COHEN Annick « toute la fonction ressources humaines », Edition Dunod, paris, 2010, P276.

¹⁴Schéma tiré de « La Gestion des Ressources Humaines », Chloé GUILLOT-SOULEZ, Editions lextenso, Paris, 2009, page 87.

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

2.2. Les étapes du plan de formation

Figure 2 : Le plan de formation



Source : Sylvie Gagnon, Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétences, Québec, 2003, P86.

2.2.1. Identification et analyse des besoins de formation

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation et de les planifier. Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétence essentielle ou requise.¹⁵

2.2.1.1. Moyens d'identification des besoins de formation

- Observation et écoute : Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires relatifs aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'obtenir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.
- Entrevue individuelle : Cette rencontre est bénéfique, car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.
- Groupe de discussion : Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée selon un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.
- Evaluation de rendement : Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier les besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.¹⁶

2.2.1.2. Outils d'identification des besoins :

Deux grilles différentes sont utilisées simultanément pour identifier les besoins de formation :

- Grille pour les employés (complétée par le supérieur immédiat) : Permet l'analyse du travail de chaque employé par le supérieur immédiat afin d'identifier les forces et les aspects à améliorer dans la réalisation de son travail. Le superviseur peut valider sa vision de la problématique en organisant une rencontre avec l'employé concerné.
- Grille pour les gestionnaires (complétée par la direction) : Doit être complétée par le dirigeant de l'entreprise. Il s'en servira pour identifier les changements, les orientations et les priorités de l'organisation, ainsi que les besoins de formation qui en découlent.¹⁷

¹⁵J.F DUNAIS, Cité par M. c BELAID, « Guide pratique pour la gestion des ressources humaines », Edition Pages Bleues, Alger, 2009, P 80.

¹⁶Ibid. P.81.

¹⁷J.F DUNAIS, Cité par M. c BELAID, op.cit. P 81 83.

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

2.2.2. Planification et conception de la formation

- La planification de la formation consiste à organiser le programme de formation de telle manière qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise tout en visant l'atteinte des objectifs prédéterminés, une planification efficace doit pouvoir réduire les effets négatifs des contraintes internes et externes.¹⁸
- La planification du plan de formation se tourne autour d'un ensemble de question :
 - Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation ?
 - Quels sont les objectifs de la formation ?
 - Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui agira comme aide-mémoire et qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel. De plus, il est suggéré de diffuser à l'ensemble de l'organisation afin d'informer tous les employés des formations futures. Par la suite, le responsable de la formation ou le gestionnaire doit élaborer des plans spécifiques pour chaque formation qui sera donnée dans l'organisation. À ce sujet, il est recommandé de prendre contact avec le formateur interne ou externe afin de lui demander comment il désire diffuser la formation.¹⁹

- Pour la conception de la formation, les entreprises peuvent requérir les services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des ressources humaines, le contenu spécifique de formation. La formation peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement : entraînement à la tâche, formation magistrale avec exercices pratiques, formation assistée par ordinateur, etc.²⁰

¹⁸CITEAU Jean Pierre, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique », édition Armant colin, Paris, 1994, P104.

¹⁹J.F DUNAIS, Cité par M. c BELAID, « Guide pratique pour la gestion des ressources humaines », Edition Pages Bleues, Alger, 2009, P 85.

²⁰Ibid. P.86.

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

2.2.3. Diffusion de formation

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.²¹

2.2.4. Évaluation et suivi-formation

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements. L'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.²²

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

- Les participants ont-ils apprécié la formation ?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?
- Les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail ?
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?

²¹J.F DUNAIS, Cité par M. c BELAID, op.cit. P 86.

²²J.F DUNAIS, Cité par M. c BELAID, « Guide pratique pour la gestion des ressources humaines », Edition Pages Bleues, Alger, 2009, P 88.

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

2.2.4.1. Les différents niveaux d'évaluation

Il existe trois types d'évaluation :²³

- L'évaluation de la conformité : Elle consiste à comparer ce qui a été réalisé avec ce qui était initialement prévu. On peut citer par exemple l'évaluation du processus et l'évaluation de la conformité pédagogique.
- L'évaluation à chaud : Elle est un indicateur de motivation dans la mesure où elle mesure un niveau de satisfaction globale. Elle évalue également :
 - La qualité de l'apprentissage.
 - La conformité pédagogique (déroulement du programme, respect des méthodes, pertinence des outils...).
 - La conformité organisationnelle : ergonomie de la salle, qualité de l'accueil, et de l'information, respect des horaires...
- L'évaluation des résultats de la formation à court et moyen terme : Elle mesure l'impact de la formation sur l'acquisition des connaissances, des compétences et sur la performance.

2.3. Les difficultés que rencontrent les entreprises dans leurs plans de formation :

- Au-delà des difficultés de financement, récurrentes et bien connues, les freins évoqués par les entreprises dans la construction et la mise en œuvre de leur plan de formation sont de nature différente. Parmi ces freins, certains sont d'une part d'ordre « culturel », c'est-à-dire liés à la perception qu'ont les acteurs de la formation, d'autre part, d'ordre matériel, en ce qu'ils induisent une « désorganisation » de l'entreprise.
- Un premier frein tient à la complexité du système de formation et de ses mécanismes de financement. Dans les petites entreprises, le système de financement est souvent mal compris, ce qui rend difficile l'appréhension par l'entreprise de la logique d'investissement. En outre, le chef de PME/TPE est généralement absorbé par une multitude de préoccupations qu'il juge (à tort ou à raison) plus importantes pour son entreprise que les enjeux de formation. Enfin, le poids de la réglementation sécurisée dans certains secteurs rend encore plus difficile la prise en compte de l'enjeu

²³COHEN Annick «toute la fonction ressources humaines », 2ème Edition Dunod, Paris, 2010, P285.

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

formation comme un investissement, alors que ces actions apparaissent avant tous comme des contraintes légales.

- Le manque « d'appétence » des salariés est un autre frein identifié. Il faudrait d'ailleurs à cet égard définir et préciser cette notion « d'appétence » afin d'en identifier précisément les facteurs déclenchant. Comme déjà évoqué, la dimension, voire la dynamique collective créée dans l'entreprise est la matière est déterminante : entretiens professionnels, information et communication sur la formation, recours aux catalogues comme catalyseur des besoins de formation.
- Enfin, quelle que soit la taille de l'entreprise, l'absence du salarié en formation constitue un autre frein au départ en formation, le plus important sans doute, évoqués par quasiment tous les interlocuteurs d'entreprise. Les modes d'organisation des entreprises influent fortement sur l'intensité de cette difficulté (saisonnalité de l'activité notamment).²⁴

Conclusion :

La formation est donc indispensable pour l'entreprise, mais elle est également une nécessité au niveau de chaque individu. Aujourd'hui chacun peut changer son métier, plusieurs fois dans sa vie professionnelle, volontairement ou non. La formation elle n'est pas seulement l'acquisition de connaissances mais aussi la modification d'un comportement devant des situations nouvelles qui conduisent à améliorer ses connaissances. Elle contribue à la promotion des individus et préserve leur employabilité tout au long de leurs carrières successives.

²⁴ Carine SEILER, le plan de formation dans l'entreprise : de la formalité à l'outil stratégique, disponible sur le site : http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/rapport_final_etude_plan_de_formation_19_juin_avec_annexe_s_relu.pdf consulté le (17-07-2020 à 10h).

Chapitre 02 :
La motivation au travail

Chapitre 02 : La motivation au travail

Chapitre 02 : La motivation au travail

La motivation joue un rôle important dans l'environnement social d'une organisation et dans l'implication des salariés, elle est désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Les employés ont tendance à travailler mieux et plus efficacement s'ils sont motivés. Les dirigeants tentent aujourd'hui de modifier les tâches pour les rendre motivantes. Ils modifient également leur management, en appliquant des notions du management participatif, de la motivation par la formation et par d'autres outils de motivation, et en fidélisant les salariés.

Dans ce présent chapitre nous allons présenter les aspects de la motivation sous forme de trois sections, la première comprend un aperçu historique de la motivation et ses principales théories, la deuxième concerne le cadre conceptuel de la motivation, enfin, dans la dernière section qui concerne la motivation par la formation, nous aborderons la question de savoir comment la formation peut contribuer à la motivation des salariés.

Section 01 : Aperçu historique et principales théories de la motivation

La motivation est une notion très ancienne, mais il est très difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation. De nombreuses théories ont permis d'appréhender le concept de la motivation et d'identifier les antécédents à cette attitude ou encore le processus de la motivation. Dans cette section, nous présenterons les principales théories de la motivation.

1. Aperçu historique de la motivation :

Le concept de la motivation est pratiquement lié à tout long effort, que ce soit physique ou intellectuel qui provient de l'intérieur de l'être humain dans son environnement. Pour stimuler le comportement au travail, pour déterminer le sens de cette action, son orientation et son objectif.

Autour de l'histoire l'homme cherche à satisfaire ses besoins, que ce soit psychologique, matériel et sociale à travers l'activité de travail qu'ils exercent. Les manifestations de tout ce comportement humain à l'intérieur des entreprises expliquent la satisfaction des salariés à l'égard des procédures légalles, justes, d'autres part, on trouve des réactions, situations qui expliquent l'insatisfaction des salariés à travers le manque d'importance de coopérative, de prise en charge mené par l'administration, le concept de la motivation était l'objet de

Chapitre 02 : La motivation au travail

différentes conceptions philosophiques avant qu'il devienne celui des théories psychologiques, la notion de motivation a été développée et utilisée beaucoup au cours de 20^{ème} siècle par des psychologues pour expliquer ceux qui justifient l'adoption de tel ou tel comportement de la part de l'individu.²⁵

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, car entre l'antiquité et le 20^{ème} siècle, il n'a pas vraiment été étudié. Mais, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail sachant que ça ne déroule pas d'une façon directe.

Au moyen âge comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cette époque, le savoir-faire artisanal, lui donner la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaite, ce qui nous pousse à penser que la motivation était donc, relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

A la fin du moyen âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent, c'est l'ère du passage à l'époque moderne.

Dès lors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baisse, de fait que cette dernière doit obéir à de multiples facteurs et d'indicateurs qui la régit à partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité.

Pendant le premier tiers de 20^{ème} siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme motivation. A cette époque, les dictionnaires proposaient la définition suivante : « La motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision ». Dans les années 1930, le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche.

Les recherches menées au départ, sont basées sur la famille, l'Eglise, les partis politiques. Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers se sont focalisés sur la question qui fera émerger le concept de motivation : qu'est-ce qui pousse ou qu'est ce qui suscite la décision de l'individu de se

²⁵ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice et VANDENBERGHE Christian, **COPORTEMENT ORGANISATIONNEL, théorie** des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, volume 3, p 166.

Chapitre 02 : La motivation au travail

comporter de telle façon, selon le contexte, d'agir dans telle ou telle décision ou sous pression exercée sur lui ?

Au début du 20^{ème} siècle, avec le taylorisme, puis le fordisme les principes de l'organisation de travail sont mis en place, Taylor disait que la motivation est conséquence du salaire, car il ne tient pas compte des motivations intrinsèque. Pendant les trente glorieuses, les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs, qui se sentent exploités, restreints, donc passifs et subissent leur travail, n'étaient pas reconnus à leur juste valeur, c'est encore souvent le cas, aujourd'hui, pour les emplois précaires.

Pour parler sur la motivation, on est censé se placer dans un cadre conceptuel ou théorique du sujet. Pour mettre en avant la notion de motivation, on est obligé de passer par les relations de causalité. Il faut admettre aussi que le fait de parler sur la motivation n'implique pas nécessairement qu'on est entrain d'adopter une forme réductionniste, mais assurément. « D'autant d'écoles psychologiques autant de motivations ». ²⁶

2. Les théories de motivation :

2.1. Les théories des besoins de l'être humain :

Les théories dites « du besoin » ont toutes une base commune : l'idée qu'il existe une force interne, une tension intérieure, qui pousse chacun d'entre nous à chercher des besoins qu'il ressent. Ils insistent sur l'importance qu'il y a à analyser et à comprendre les facteurs psychologiques propres aux individus qui les poussent à adopter tel comportement. ²⁷

2.1.1. La théorie d'Abraham MASLOW :

La prémisse de MASLOW est que les être humains sont des organismes qui ont des besoins pour concrétiser et satisfaire un certain nombre de besoins dans leur vie, il percevait chez les individus cinq besoins fondamentaux, une fois les besoins de premier niveau assouvis, ils ne constituent plus un facteur de motivation et la personne passe au besoin de deuxième niveau, et ainsi de suite. ²⁸

²⁶DENJEN M, « la motivation », édition d'organisation, 2006, paris, p, 3.

²⁷ DESHOMMES Oriol, La motivation élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise, Editions universitaires européennes, Allemagne, 2011, p.18.

²⁸ ALEXANDRE-BAILLY Frédérique et al, Comportement humain et management, Pearson, 4eme édition, Montreuil, p.155.

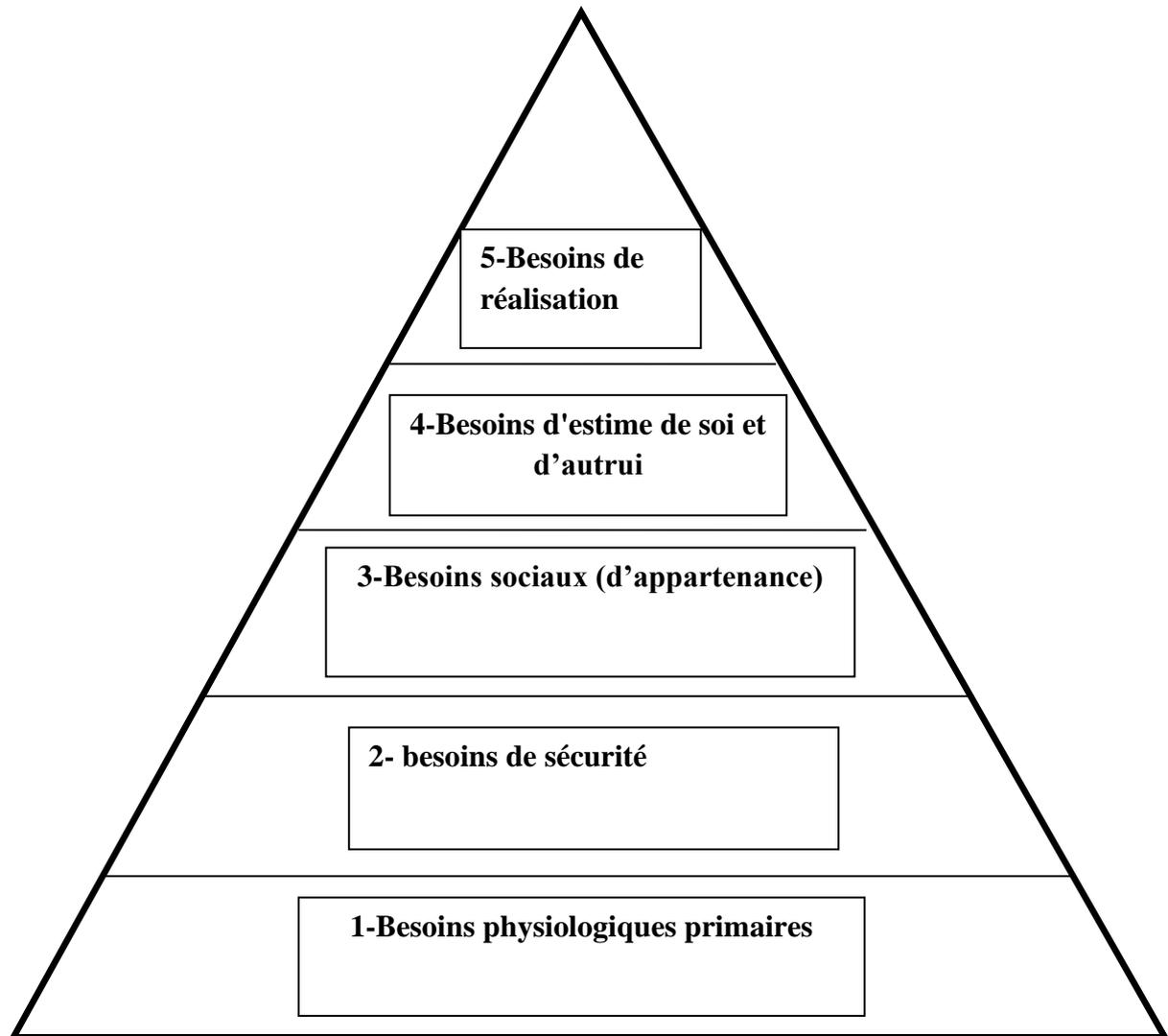
Chapitre 02 : La motivation au travail

- le premier niveau, celui des besoins physiologiques, comprend : la nourriture, l'air, l'eau, le sommeil, un toit pour s'abriter, les individus seront motivés à les satisfaire en premier partout comportement susceptible d'aboutir à cette fin. Une fois satisfaits, ces besoins cessent d'être un facteur essentiel de motivation.
- les besoins de sécurité comprennent le besoin de se vêtir, d'avoir un toit et de vivre dans un environnement dont l'évolution est prévisible : sécurité de l'emploi, retraite, assurance, etc.
- les besoins de sociabilité (appartenance), ils 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, etc.
- le quatrième niveau des besoins de MASLOW, les besoins d'estime, comprend le respect de soi-même, le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance par les autres. Le désir de statut et de prestige est un aspect important de besoin d'estime.
- MASLOW appelle besoin d'accomplissement personnel le cinquième et ultime niveau des besoins. C'est le concept qui veut qu'une personne réalise son potentiel et devienne tout ce qu'elle est capable de devenir.²⁹

²⁹ DESHOMMES Oriol, Op.cit, p. 18-19.

Chapitre 02 : La motivation au travail

Figure 3 : La pyramide des besoins d'Abraham MASLOW



Source : Michel AMIEL et AL, management de l'administration 2^{ème} édition de Boeck. Paris. 1998. P.63.

Cette théorie permet de mettre en évidence la hiérarchie des besoins, elle implique donc de disposer d'outils de veille sociale, qui permet de mesurer régulièrement ou en sont les salariés.

Le modèle de MASLOW repose donc sur trois hypothèses :

Chapitre 02 : La motivation au travail

- 1- Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant un des besoins fondamentaux.³⁰
- 2- Tous les individus commencent par rechercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent au besoin suivant, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois satisfait le besoin situé plus bas. De ce fait, il existe une relation négative entre la force motivante d'un besoin et son degré de satisfaction et entre la satisfaction d'un besoin et la force motivante de celui qui se trouve plus haut dans la hiérarchie.
- 3- Les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau, ont une priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé par la satisfaction des besoins de niveau élevé, en particulier par la réalisation de soi. De toutes manières, ce besoin, le plus haut de la hiérarchie, n'est jamais complètement satisfait.³¹

2.1.2. La théorie «ERG» D'ALDERFER :

La théorie de MASLOW a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, ALDERFER (1969) propose une théorie du besoin moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. ALDERFER recense trois types de besoins.³²

- **Les besoins d'Existence** : Ce sont les besoins primaires, physiques.
- **Les besoins de sociabilité (*Relatedness*)** : Ce sont les besoins des relations interpersonnelles.
- **Les besoins de développement (*Growth*)** : Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences. ALDERFER n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même, si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de MASLOW, à l'épreuve des faits, étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.³³

³⁰ CLAUDE Lévy-Leboyer, La motivation dans l'entreprise, model et stratégie, édition d'organisation, 2eme édition, paris, 2003, p.39.

³¹ Ibid. p.39.

³² FENOUILLET Fabien, les théories de la motivation, DUNOD, 2eme édition, paris, 2006, p.97.

³³ Ibid. p.97.

Chapitre 02 : La motivation au travail

2.1.3. La théorie des besoins manifeste de Murray :

Une autre théorie fonde la motivation sur l'existence de besoins. Elle est due à Murray et elle a été considérablement développée par Atkinson et par Mc CLELLAND. Comme dans le schéma de MASLOW, les besoins sont, pour ces auteurs, les moteurs de la motivation ; mais la ressemblance s'arrête là, d'une part, parce qu'il s'agit de modèles qui se concentrent sur un petit nombre de besoins très spécifiques et d'autre part, parce qu'ils adoptent une vue beaucoup plus flexible de la motivation puisqu'ils admettent qu'un individu peut être animé simultanément par plusieurs besoins motivant, et que c'est la force relative de ces divers besoins qui caractérise chacun d'entre nous.

Bien que Murray ait distingué 20 besoins différents, quatre d'entre eux ont été considérés, par lui-même, puis par Atkinson et par Mc CLELLAND, comme réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels, les besoins de **réussir**, d'**affiliation**, d'**autonomie** et de **pouvoir**.

Le besoin de **réussir** représenterait un facteur important du succès professionnel, notamment chez les cadres. Il implique, chez ceux qui en sont animés, un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne. Ce dernier point est particulièrement original parce qu'il est fondé sur l'idée que le besoin de réussir se combine, presque toujours avec une forte crainte de l'échec.

Le besoin d'**affiliation** implique un fort désir d'être accepté par les membres d'un groupe, parce que cela rassure et soutient, ainsi qu'une tendance au conformisme vis-à-vis de la culture de ce groupe et un intérêt réel pour les opinions et les sentiments des autres. Les personnes qui sont animées par ce besoin seraient, plus que les autres, sensibilisées par des environnements organisationnels bien structurés parce qu'ils leurs apportent le cadre et le soutien social qu'ils recherchent.

Le besoin d'**autonomie** implique le désir de travailler seul, à son propre rythme, et sans être gêné par des règles trop contraignantes. Les individus qui ont un fort besoin d'autonomie s'adapteraient mal aux conditions particulières à la grande organisation traditionnelle.

Le besoin de **pouvoir** concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur. Mc CLELLAND différencie, sur ce point, deux orientations, l'une

Chapitre 02 : La motivation au travail

vers les individus, désir de dominer autrui sans forcément exercer une autorité institutionnelle et l'autre vers les groupes, désir d'avoir un rôle de leader officialisé par l'organisation.³⁴

2.1.4. La théorie bi-factorielle de Herzberg :

Au-delà de la hiérarchisation des besoins, Herzberg a montré, grâce à une étude statistique, qu'il faut distinguer deux types d'éléments dans le travail :

- **Les facteurs de motivation**, qui procure une satisfaction.
- **Les facteurs d'hygiène**, dont l'absence procure de l'insatisfaction, mais lorsqu'ils sont présents, sont considérés comme normaux et ne produisent aucune satisfaction particulière.

Ce n'est pas parce qu'on a un salaire correct que le travail procure de la satisfaction. En revanche, un salaire insuffisant est une source d'insatisfaction, et doit être rangé parmi les facteurs d'hygiène, ce qui contribue à la motivation, ce sont les facteurs moteurs, autrement dit, ceux qui sont liés au travail lui-même et non pas aux conditions qui l'entourent.³⁵

Pour l'auteur, l'inverse de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais un point neutre appelé absence de satisfaction. Ainsi, si l'on décide que les employés passent de point de neutralité au point de satisfaction et de motivation, il faut mettre l'accent sur le contenu des tâches.

Ce modèle des facteurs de motivation et d'hygiène séduit les managers, en raison des avis directs qu'il contient sur les modalités de motivation des individus. Les dirigeants doivent structurer des emplois qui donnent la priorité aux facteurs de motivation, qui génèrent une satisfaction et une productivité au travail élevé.

Ce modèle de Herzberg a connu un long et fort succès auprès des chefs d'entreprise, probablement à cause de la simplicité de sa formulation, de son caractère original et du fait que ses conclusions recoupent certaines de nos intuitions. Personne, en effet, ne peut nier le plaisir tiré du fait de réussir une tâche difficile, de se confronter avec succès à un défi, ou encore, d'avoir un travail intéressant. Mais le modèle bi-factoriel lui-même a été l'objet de vives critiques, aussi bien sur le plan de la méthode utilisée pour le fonder que sur l'absence de preuves expérimentales.³⁶

³⁴ CLAUDE Lévy-leboyer, Op.cit. p. 43,44.

³⁵ ALEXANDRE-BAILLY Frédérique et al, Op.cit. p.157.

³⁶ CLAUDE Lévy-leboyer, Op.cit. p. 46.

Chapitre 02 : La motivation au travail

2.1.5. La théorie V.I.E de Mc CLELLAND :

David Mc CLELLAND a vulgarisé la recherche sur la motivation, identifier les trois besoins ou facteur d'impulsion fondamentaux qui sont :

- **Le besoin d'accomplissement :**

Les individus qui consacrent du temps à réfléchir sur la façon dont ils peuvent améliorer leur travail qui se demandent comment ils pourraient accomplir quelque chose d'intéressant et qui tirent une grande satisfaction des efforts qu'ils déploient pour le bon travail, sont considérés comme ayant un besoin élevé d'accomplissement. Ces individus ne pensent pas seulement aux objectifs qu'ils pourraient rencontrer à la façon de les surmonter et à la façon dont ils ressentiront une réussite ou un échec.³⁷

- **Le besoin de pouvoir :**

les individus passent l'essentiel de leurs temps à réfléchir à l'influence et au contrôle qu'ils ont sur les autres, à la manière dont ils peuvent user de cette influence pour modifier le comportement des autres pour obtenir de l'autorité un statut afin d'avoir une place importante dans les décisions ont un fort besoin de pouvoir. Ce besoin est satisfait par la manipulation et le contrôle des autres. Les individus qui éprouvent ce besoin cherchent généralement à occuper des postes de direction dans les organisations.³⁸

- **Le besoin de relations personnelles :**

Beaucoup de personnes passent une bonne partie de leur temps à réfléchir sur la façon de développer des relations chaleureuses, amicales et personnelles avec les autres membres de l'organisation. Elles éprouvent un fort besoin de relations personnelles et se montrent plus sensibles aux sentiments des autres, cherchent à établir des relations amicale dans le groupe.³⁹

2.1.6. La théorie de la justice organisationnelle et de l'équité d'Adams :

Dès le début des années 1960, Adams développe une théorie de l'équité, qui a connu depuis, de nombreux prolongement. Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non. L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi (AP ou avantages personnels) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation (CP ou contributions personnelles) :

³⁷ DESHOMMES Oriol, OP.cit. p. 20.

³⁸ Ibid. p. 20.

³⁹ Ibid. p. 21.

Chapitre 02 : La motivation au travail

Les avantages regroupent le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées, etc.

Les contributions comprennent la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue, etc.

Le rapport personnel calculé par l'individu entre ses avantages et ses contributions lui permet d'établir le ratio $\text{ratio} = \text{AP}/\text{CP}$ qu'il va ensuite comparer au ratio d'autres personnes, pour lesquels il évalue (A_a ou avantages des autres) par rapport aux contributions (C_a ou contributions des autres). Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise.⁴⁰

- Si $\text{AP}/\text{Cp} > A_a/C_a$: situation d'iniquité (sur-équité). Si l'individu juge que son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est "sur payé". cela peut faire naître des sentiments d'inquiétude et d'insécurité chez l'individu.
- Si $\text{AP}/\text{Cp} = A_a/C_a$: situation d'équité. L'individu estime que le traitement qui lui est réservé est comparativement équitable par rapport à celui qui est réservé aux autres. Les rétributions qu'il obtient sont jugées justes par rapport aux contributions qu'il apporte.
- Si $\text{AP}/\text{Cp} < A_a/C_a$: situation d'iniquité (sous équité). L'individu trouve que son ratio est inférieur à celui des autres, il s'estime "sous payé". Cela peut être dû à des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme trop faibles.

Adams précise en outre que l'individu compare ça situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe).⁴¹

2.1.7. La théorie de Skinner :

Skinner n'est pas un théoricien au sens typique du terme. Selon lui, «La théorie n'est utile que si elle représente formellement des données recueillies et analysées scientifiquement. Il emploie donc une méthode expérimentale très stricte et insiste sur la nécessité d'utiliser des

⁴⁰ FENOUILLET Fabien, Op.cit. p. 162.

⁴¹ Ibid. p. 163.

Chapitre 02 : La motivation au travail

définitions opérationnelles pour déterminer précisément la relation de cause à effet entre les facteurs environnementaux et les comportements observables qu'ils occasionnent ». ⁴²

La plupart de ses recherches ont été effectuées au laboratoire avec des animaux. Il a ensuite appliqué ses principes à l'étude systématique de comportement humain.

Selon lui, seule l'observation des événements et des comportements qui en résultent peut expliquer comment un individu fonctionne. Dans son approche, il n'y a pas de place pour des concepts aussi vague et abstraits que « l'instinct » « le choix individuel » « l'autonomie ». Le comportement de l'homme est déterminé par des événements passés et présents qui se sont produits dans l'environnement et de première importance, car c'est lui qui contrôle le processus d'adaptation et développement. ⁴³

2.2. Les théories des attentes :

Les théories de la motivation fondée sur les attentes cherchent à identifier des relations entre les variables dynamiques qui affectent les comportements individuels.

2.2.1. La théorie des attentes de vroom :

C'est Victor vroom qui a été le premier à exposer de manière claire le modèle cognitif de la motivation au travail, et à l'appliquer à l'analyse du choix professionnel et de l'effort apporté à la réalisation d'une tâche. ⁴⁴

Selon cette théorie, trois variables sont importantes dans le fonctionnement de la motivation :

- **La valence :** c'est la caractérisation affective attachée par chacun aux résultats de ses activités, il s'agit donc d'une relation entre chaque individu et chaque « résultat » du travail,

Ainsi cette valence elle peut être positive, par exemple quand un cadre peut attacher beaucoup de prix à une promotion, qu'il souhaite fortement. Dans ce cas, on peut dire que la promotion a, pour lui, une valence positive, comme elle peut être négative, par exemple, le stress induit par le travail, la fatigue qui le suit, et ces différents "résultats" sont également susceptibles d'être vécus plus au moins, négativement selon les individus et selon les situations. ⁴⁵

⁴² DESHOMMES, Op.cit. p. 21.

⁴³ Ibid. p. 21.

⁴⁴ CLAUDE Lévy-leboyer, Op.cit. p. 68.

⁴⁵ Ibid. p. 70.

Chapitre 02 : La motivation au travail

- **L'instrumentalité** : c'est la représentation des relations entre la performance et les résultats de second niveau que sont par exemple, le salaire, les primes, les promotions, etc. En d'autres termes, si quelqu'un est persuadé qu'un degré élevé de performance ou encore une performance de très bonne qualité va lui valoir des résultats de second niveau qu'il valorise ou va lui éviter ceux qui ont une valence négative, il redoublera d'efforts pour atteindre le degré de performance nécessaire.⁴⁶

Vroom propose de concrétiser l'instrumentalité par un indice de probabilité allant de :

- -1 il signifie une relation négative entre la performance et les résultats de second niveau.
 - +1 il s'agit d'une relation très forte entre la performance et les résultats de second niveau.
 - 0 aucune relation entre la performance et les résultats.
- **L'expectation** : il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires. Il est intuitivement évident qu'aucun d'entre nous ne sera motivé à se donner du mal pour réaliser une tâche précise s'il n'est pas convaincu de posséder à un degré minimal, les aptitudes et les compétences requises pour le mener à bien, cette représentation de soi et des qualités nécessaires pour tout travail est mise en jeu dans l'expectation qui est la conviction de pouvoir atteindre une performance donnée.⁴⁷

2.2.2. Le modèle des attentes de Porter et de Lawler :

Ce modèle assimile les relations entre la perception, les efforts, les gratifications et la satisfaction (motivation).

Dans ce modèle, nous voyons que les efforts individuels de l'employé dépendent de la valeur de gratification attendue et de la perception de l'effort qu'impliquent les réalisations et l'obtention de la gratification. Les réalisations sont aussi le résultat de l'effort des capacités et traits de caractère personnels et d'une perception précise du rôle. Le niveau des réalisations produit soit des gratifications intrinsèques, comme l'estime de soi et un sentiment d'accomplissement, soit des extrinsèques, comme une augmentation de salaire, une promotion ou des éloges du dirigeant. Tout employé a une idée personnelle sur l'équité des gratifications

⁴⁶ CLAUDE Lévy-leboyer, Op.cit. p. 71.

⁴⁷ Ibid. p. 72.

Chapitre 02 : La motivation au travail

totales (intrinsèques et extrinsèques) reçues et les comparera psychologiquement aux gratifications réellement reçues, cette comparaison débouchera sur la satisfaction ou la motivation de l'employé et aura des effets positifs et négatifs sur les valeurs personnelles de certains types de gratification à l'avenir.

2.2.3. La théorie de J.NUTTIN :

NUTTIN propose une approche interactionniste de la motivation humaine en se basant sur les comportements. Son modèle est bâti sur les interactions dynamiques préférentielles entre l'individu et son environnement. Il met en évidence le besoin que l'individu a d'entrer en relation avec son environnement.

La motivation n'est pas l'élément déclencheur du besoin mais constitue une direction active du comportement vers un but, trois termes ont retenu notre attention :

- **Motivation intrinsèques :** les motivations qui sont liés à l'activité elle-même au plaisir ou à la satisfaction que l'on ressent grâce à sa pratique.
- **Les motivations extrinsèques :** correspondent à un engagement non pas pour l'activité elle-même mais pour ses conséquences.
- **Plaisir de causalité :** Trois degrés d'activité peuvent être mis en évidence dans le développement humain : la réception des stimuli auxquels le sujet est soumis, la recherche active des stimuli sélectionnés et en fin, la production du changement autour de soi. C'est le plaisir de causalité, celui d'être à la source du changement, un effet sympathique du plaisir de causalité est que l'homme essaie d'intervenir sur son propre développement.

Si l'on suit cette approche, une façon d'améliorer la motivation au travail consiste à permettre un rapprochement entre le travail et le projet personnel. Toutefois, en plus des facteurs socio-économiques, des nombreux obstacles s'y opposent tels que la nature du travail ou celle de la personnalité (peur de risque, des responsabilités et recherche de la sécurité).⁴⁸

⁴⁸ DESHOMMES, Op.cit. p. 33.

Section 02 : Cadre conceptuel de la motivation

1. Définition de la motivation :

CLAUDE LEVEY _LEBOYER, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail propose la définition suivante : « La motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance ». ⁴⁹

- le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.
- la décision souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif.
- La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ces résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

Le dictionnaire de la langue française (**le Robert**) donne plusieurs définitions de la motivation, nous avons opté pour les définitions que nous jugeons précises et adéquates pour notre cadre de travail :

- Relation d'un acte aux motifs les expliquant ou les justifiant. Exposé des motifs sur lesquels repose une décision.
- Ensemble des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique, plus particulièrement du consommateur.
- Actions des forces (conscientes ou inconscientes) qui déterminent le comportement humain.

VALLERAND et THILL définissent la motivation « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». ⁵⁰

⁴⁹ CLAUDE Lévy-leboyer, «la motivation dans l'entreprise modèles stratégie », édition d'organisation, 2003, paris, p. 67.

⁵⁰ RAJOT Jaques et al, comportement organisationnel, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, de Boeck éducation, 1^{er} édition, 2009, p.166.

Chapitre 02 : La motivation au travail

Synthèse :

La motivation désigne toutes ces choses qui impulsent une personne à réaliser certaines actions et à y persister jusqu'à arriver à ses objectifs. Le concept est également associé à la volonté et à l'intérêt. Autrement dit, la motivation est la volonté de faire un effort et d'atteindre les objectifs fixés.

D'après ces définitions, nous constatons que ces auteurs convergents vers la même idée, qui consiste à dire qu'il existe trois variables pour conduire une action, qui sont : l'intensité, la persistance et la direction de l'action. Ces éléments fournis par un employé permettent d'atteindre les objectifs assignés par les dirigeants.

2. Les sources de motivation :

Etre motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. En effet, il existe deux sources de motivation :

2.1. La motivation intrinsèque :

On parlera de motivation intrinsèque quand une activité est réalisée pour le plaisir qu'elle procure, la motivation intrinsèque nécessite une complète autodétermination. L'individu choisit librement ses activités, la pratique de l'activité procure à l'individu plaisir et excitation. Les loisirs comme la lecture ou la pratique d'une activité sportive sont de bons exemples d'activités motivés intrinsèquement.⁵¹

Cette source de motivation comporte trois formes :

- Une motivation intrinsèque aux stimulations dans laquelle le salarié est motivé grâce aux sensations fortes qu'il éprouve dans ses activités professionnelles (cascadeur, chirurgien, chanteur).
- Une motivation intrinsèque à la connaissance dans laquelle le salarié éprouve du plaisir à apprendre de nouvelles choses (chercheur) et il est ainsi motivé.
- Enfin, une motivation intrinsèque à l'accomplissement dans laquelle l'individu a le sentiment de relever des défis.⁵²

⁵¹ FENOUILLET Fabien, La motivation, DUNOD, Paris, 2003, p. 80.

⁵² ADAM Andréa et LOUCHE Claude publié sur le site : <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-page-87.html> (Consulté le 29-06-2020 à 13h).

Chapitre 02 : La motivation au travail

2.2. La motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque provient de l'extérieure de l'être humain. On parlera de motivation extrinsèque quand une activité est réalisée pour des raisons instrumentales (obtention de récompenses ou évitement d'une punition).⁵³

Exemple : si un étudiant va en cours parce que l'enseignant fait l'appel et pénalise les absents, on parlera de motivation extrinsèque. Si l'enrichissement intellectuel et le développement personnel le motivent à assister aux enseignements, on sera dans une situation de motivation intrinsèque.

3. Les caractéristiques de la motivation :

Les débats qui sont faits par les différents chercheurs pour les définitions de concept de motivation ont conduit les psychologues à s'accorder pour identifier et définir les quatre caractéristiques de la motivation au travail :

- **Le déclenchement du comportement :**

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant un effort physique, intellectuel et mentale. C'est toute dépense d'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée.

- **La direction de comportement :**

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux selon ses capacités.

- **L'intensité du comportement :**

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre, se manifester par l'énergie soutenu qui caractérise l'effort physique, mentaux et intellectuels déployés dans le travail.

- **La persistance du comportement :**

La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.⁵⁴

⁵³ FENOUILLET Fabien, Op.cit. p. 81.

Chapitre 02 : La motivation au travail

4. Typologie de la motivation au travail :

La classification de la motivation distingue en général quatre types de motivation de l'individu dans son travail. Nous allons les définir en montrant pour chacune d'elle leur force et leur faiblesse.

4.1.La motivation finale :

Elle se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats. L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final encourt un risque ; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique qu'humain.

4.2.La motivation instrumentale :

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent, et le résultat est avant tout l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu de résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

4.3.La motivation de survie :

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre ; mais cette source de motivation est également présente chez les êtres humains. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité ; elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

⁵⁴ RAJOT Jaques et al, comportement organisationnel, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, Op.cit. p. 166,167.

Chapitre 02 : La motivation au travail

4.4. La motivation obsessionnelle :

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certains cas, devenir néfaste pour soi, comme pour son entourage.

Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce, de manière équilibrée et adaptée à la situation.⁵⁵

5. Les principes de motivation :

Motiver, pourquoi ? La motivation doit être étudiée du point de vue du salarié et de l'organisation. Chacun en retirera des avantages. Cette question tente d'identifier l'origine et les raisons de la motivation :

« On motive pour expliquer une stratégie complexe, une nouvelle organisation, pour mobiliser sans pouvoir donner des espérances de carrière ou des augmentations de salaire »⁵⁶, etc.

Mais pour ce faire, il est nécessaire de :

- Définir les objectifs attendus (dispositif d'appréciation) ;
- Réfléchir. Ai-je bien mesuré toutes les conséquences de ce que je veux ou dois faire ? Sur l'ensemble du personnel (difficultés attendus, leviers de persuasion) ?
- Formaliser et globaliser. Ce travail est essentiel. Il permet notamment de personnaliser et d'intégrer les données extérieures à la vie de l'ensemble de l'entreprise.⁵⁷

⁵⁵ Mémoire professionnel Laura Mucha, « la motivation des salaires et la performance dans les entreprises », France, année universitaire 2009-2010, p12.

⁵⁶ PUJOL Marie-Dominique, Ressources humaines, La boîte à outils l'entrepreneur, édition d'organisation, 2eme édition, 2000, 2003, paris Cedex, p. 177.

⁵⁷ Ibid. p. 178.

Chapitre 02 : La motivation au travail

Qui motiver ? Cette question permet d'identifier la cible ou les personnes qui subissent la motivation :

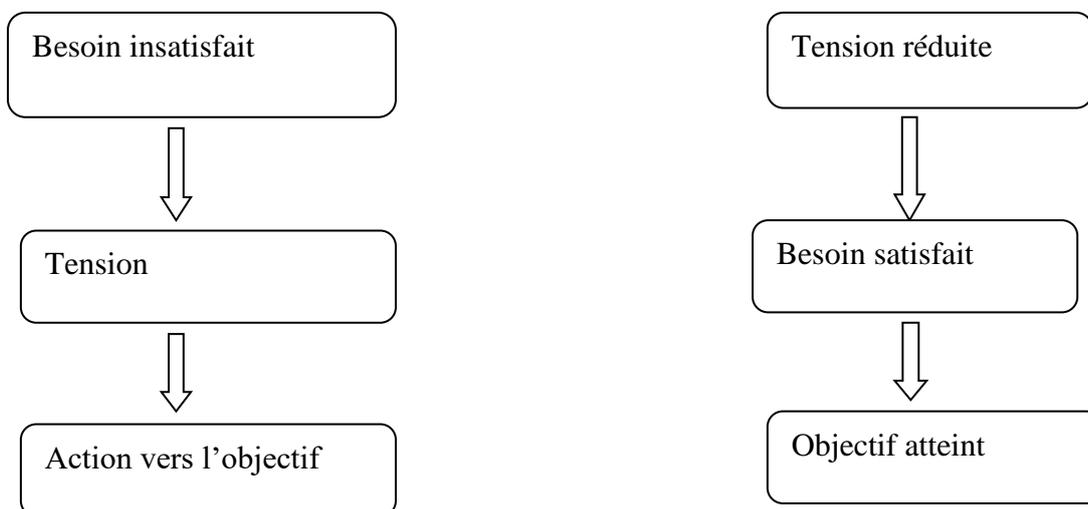
Ses collaborateurs : par exemple, en comité de direction, réfléchir avec eux pour décider comment motiver par rapport à la stratégie donnée, ne pas hésiter à leur faire un travail préalable de réflexion pour, ensuite :

- Obtenir un consensus sur les actions proposées à l'ensemble du personnel.
- Déléguer, valoriser : on motive ses collaborateurs en leurs déléguant une partie des décisions prises.
- Accompagner et soutenir les actions des collaborateurs qui ont la charge de motiver l'ensemble des unités. Il faut que les objectifs soient expliqués et compris du haut en bas de la hiérarchie.⁵⁸

6. Le processus de motivation :

Le processus de motivation est défini comme un besoin qui se fait sentir et crée une tension, une action se crée donc pour diminuer la tension. Quand l'action atteint son but, le besoin est satisfait et la tension réduite.

Figure 4 : Processus de motivation



Source : Processus de motivation : BERGERON, J-L, COTE, N JACQUES, J, BELANGER– les aspects humains de l'organisation. Boucherville, GAETAN MORIN Editeur, 1979, p 104.

⁵⁸ Ibid. p. 178.

Chapitre 02 : La motivation au travail

Section 03 : La motivation par la formation

La formation constitue un outil essentiel, dont disposent les responsables de la GRH, pour motiver, valoriser, développer le personnel. Ainsi que, la motivation est l'une des conditions préalables à l'application normale des activités de formation. Il est nécessaire de stimuler les participants et de conserver cette motivation.

Dès que, la formation engendre une motivation suffisante chez les participants, on doit détecter leurs attentes et accueillir leurs opinions par un sondage sur les activités de la formation correspondant à leurs besoins. Evidemment, la formation doit être axée sur l'amélioration de l'insertion des travailleurs, l'accroissement de leur qualification, leur promotion professionnelle.

1. Recensement des besoins de formation :

Manques et besoins peuvent être exprimés de diverses manières. Ils sont définis par la direction et/ou par les collaborateurs et membres du personnel. Il est souhaitable de connaître quelques méthodes utiles pour recueillir les données nécessaires, définir les compétences et élaborer enfin des programmes de formation adéquats (Guilbert 1992) :⁵⁹

1.1. Techniques d'analyses d'incidents :

Cette méthode permet de rassembler des données sur l'efficacité ou non des comportements professionnels, pour déterminer ensuite les exigences essentielles de la profession. Il s'agit donc de :

- Recueillir auprès de plus grand nombre d'acteurs de l'entreprise (représentant différents groupes, âges et spécialisations) un maximum d'observations sur la pertinence des comportements.
- Etablir à partir de cette collecte d'informations un classement empirique des exigences professionnelles, regroupées ensuite en catégories de compétences.

Cette vue d'ensemble et de détails permet ensuite de déterminer les objectifs de la formation nécessaire, de mettre au point les programmes d'études correspondants ainsi que les critères et les méthodes d'évaluation.

⁵⁹Fabien Smadja, Franck Le Vallois, Le processus de formation, publié sur le site : <https://docplayer.fr/14512872-Fabien-smadja-franck-le-vallois.html>. (Consulté le 03-08-2020 à 13h).

Chapitre 02 : La motivation au travail

1.2. Analyses des tâches :

Cette pratique vise une analyse détaillée des tâches que les diverses catégories du personnel exécutent réellement. On en déduit ensuite les compétences nécessaires à l'accomplissement idéal de leur fonction. Cela exige :

- Une observation attentive et systématique des activités d'un groupe représentatif, dans les divers secteurs de l'entreprise.
- Une étude de relevés quotidiens, décrivant minutieusement l'emploi du temps journalier, pendant une période donnée.

D'autres méthodes plus simples, plus rapides et moins coûteuses peuvent être utilisées ou permettre de compléter l'observation.

1.3. L'auto-analyse de poste :

A l'aide de questionnaire, d'entretiens individuels ou de travaux de groupes, les personnes donnent elles-mêmes leur point de vue sur les compétences qu'elles mettent en œuvre, leurs besoins d'amélioration et de formation.

Les questionnaires :

- questions ouvertes (quelles sont les fonctions, tâches, compétences, attentes, etc. ?)
- questions fermés (parmi les compétences énumérées, quelles sont celles qui, etc.?)
- questions à choix multiples.

Le journal :

Le journal est tenu par le collaborateur lui-même, qui décrit chaque jour ses activités professionnelles, ses résultats, ses méthodes, ses besoins, etc.

Recueil des attentes en petit groupe :

Construction d'un questionnaire en commun. Récolte des informations en groupe. Réunion de travail pour vérifier les désirs et besoins de changement, les aptitudes requises ou les attitudes à solliciter, etc.

Chapitre 02 : La motivation au travail

2. Evaluation du rendement pour détecter les besoins en formation

L'appréciation du rendement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé ainsi que celle du gestionnaire en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation. Ce moment donne l'occasion de souligner les points positifs et d'aborder les éléments qui requièrent une amélioration. L'employé souhaitera obtenir une reconnaissance de ses compétences et de ses efforts de même qu'une oreille attentive à ses idées.

Evaluer le rendement, c'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle. Avant tout, le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre sur les normes de rendement et les critères d'appréciation. Ces derniers sont définis de façon claire et réaliste dans la première phase du processus d'appréciation afin de pouvoir procéder à une évaluation équitable. Il est conseillé de faire participer l'employé à son appréciation du rendement, et ce, dès la première phase du processus.⁶⁰

Selon Laurin et Boisvert (1997) : « L'évaluation de rendement est un processus de relations humaines par lequel l'évaluateur porte des jugements sur une performance mesurée en vue de contribuer au développement de l'organisation et à celui des employés ». ⁶¹

- **Les objectifs d'évaluation du rendement :**

Pour l'employé :

- Connaître ses responsabilités et les attentes concernant son rendement ;
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié ;
- Connaître les objectifs à atteindre ;
- Discuter des possibilités de progression ;
- Préciser le type de soutien dont il a besoin.

⁶⁰J.F DUNAIS, Cité par M. c BELAID, « Guide pratique pour la gestion des ressources humaines », Edition Pages Bleues, Alger, 2009, P110.

⁶¹Mémoire Nabil KAMALI, « L'évaluation du rendement des employés », Université du Québec à Trois-Rivières, juillet 2012, p 6.

Chapitre 02 : La motivation au travail

Pour le gestionnaire :

- Clarifier certains sujets (changements à venir, etc.) ;
- Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles ;
- Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période d'évaluation ;
- Connaître les attentes des employés envers l'organisation ;
- Evaluer les besoins de formation et de développement de l'employé ;
- Développer une relation d'échange avec l'employé.⁶²

L'évaluation du rendement est l'outil le plus important en motivation qu'une entreprise peut mettre en place. Elle permet d'une manière générale de détecter les écarts de compétences et les besoins en formation des employés.

L'évaluation du rendement est aussi un processus continu qui donne lieu aux gestionnaires et aux employés de travailler ensemble en vue de planifier, contrôler, et revoir les objectifs de travail d'un employé, ainsi que sa contribution générale à l'organisation.

3. Le programme de formation :

3.1. C'est quoi un programme de formation :

Un programme de formation est un élément essentiel de tout projet de formation professionnel. Il permettra à l'entreprise cliente et au financeur d'apprécier la qualité de la prestation proposée par le formateur. Ce programme préétabli servira également de base à la rédaction des documents de gestion administrative.⁶³

- Le programme de formation est le résultat d'un travail élaboré en partenariat, entre le commanditaire et le planificateur de formation⁶⁴
- Le programme de formation s'inspire du cahier des charges et intègre les éléments suivants :

⁶²Sylvie Gagnon, Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétences, Québec, 2003, P75.

⁶³<https://www.digiforma.com/programme-de-formation/>. (Consulté le 01-08-2020 à 12h).

⁶⁴Fabien Smadja, Franck Le Vallois, Le processus de formation, publié sur le site :<https://docplayer.fr/14512872-Fabien-smadja-franck-le-vallois.html>(Consulté le 04-08-2020 à 15h).

Chapitre 02 : La motivation au travail

- Le titre du séminaire
- Le public cible
- Les conditions de participation
- Les objectifs et le contenu
- La durée
- Les responsables de la formation
- Les responsables administratifs
- Le lieu
- Le coût
- Les délais d'inscription.

3.2. Le programme de formation, un outil de gestion incontournable :

Le programme de formation énonce les moyens pédagogiques et techniques prévus par rapport à l'action de formation, ainsi que les modalités pratiques d'évaluation et d'appréciation des résultats.

Bien plus qu'un simple document de gestion administrative, le programme de formation doit rassurer tous les acteurs concernés : Le stagiaire, son employeur et l'organisme financeur. Ils devront avoir la certitude que l'organisme de formation ou le formateur indépendant est à même de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du plan de formation.

Le programme doit décrire les différentes étapes que le stagiaire aura à parcourir pour atteindre son objectif en termes d'acquisition de compétences, de savoirs et de savoir-faire.⁶⁵

3.3. Quels éléments peut-on inclure dans un programme de formation :

Le programme de formation doit obligatoirement mentionner les objectifs de formation en termes de qualifications ou de compétences, le public visé, les prés requis nécessaires.

Le programme en lui-même sera présenté en détail sous forme de séquences. Il faudra également préciser les moyens pédagogiques mis en œuvre : cours théoriques, exercices pratiques, études de cas, mises en situation, nature des supports pédagogiques remis. Les moyens techniques utilisés devront être détaillés : vidéoprojecteur, tableau numérique, salle informatique.

⁶⁵<https://www.digiforma.com/programme-de-formation/>(Consulté le 01-08-2020 à 13h).

Chapitre 02 : La motivation au travail

Le formateur indiquera ses noms et qualité. Pour finir, une partie devra être consacrée aux modalités d'appréciation des résultats et de vérification de la bonne exécution du programme : évaluation des acquis, grille de suivi, questionnaires de satisfaction.⁶⁶

4. La promotion après la formation :

Selon Pierre Laulhé « Recevoir une formation continue permet de bénéficier d'une promotion plus souvent que les autres salariés et représente une certaine protection contre les risques de chômage. La formation continue conserve en premier lieu les salariés du secteur public et ceux des grandes entreprises privées. Ce sont surtout les jeunes et les salariés déjà dotés d'une certaine qualification et exerçant des métiers à haute technicité qui se forment ». ⁶⁷

Une promotion correspond à un avancement dans l'entreprise, il s'agit d'une modification de la qualification initialement convenue pour une qualification supérieure dans la classification des emplois.

La promotion implique la plupart du temps un changement de travail effectif, de nouvelles responsabilités et une hausse de la rémunération. Elle peut généralement intervenir au bout d'un certain temps passé dans l'entreprise, ou en fonction des résultats obtenus par le salarié.⁶⁸

Selon la loi 90-11 relative aux relations de travail Art 61. « La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle. Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur ». ⁶⁹

La formation permet d'acquérir de nouvelles compétences que le salarié pourra mettre à profit dans sa société actuellement, mais aussi des qualifications qui pourront lui être utiles dans une carrière future. Elle permet aussi aux salariés de progresser au sein de l'entreprise. De retour

⁶⁶<https://www.digiforma.com/programme-de-formation/>(Consulté le 01-08-2020 à 14h).

⁶⁷Pierre Laulhé, la formation continue : un avantage pour les promotions et un accès privilégié pour les jeunes et les techniciens, publié sur le site : https://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1990_num_228_1_5404 (Consulté le 02-08-2020 à 13h).

⁶⁸<https://blog.moovijob.com/index.php/secteurs-et-metiers/la-promotion-en-entreprise-quelles-sont-les-consequences-et-avantages-9312.html>(Consulté le 03-08-2020 à 14h).

⁶⁹Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail article 61.

Chapitre 02 : La motivation au travail

d'une formation, un salarié peut bénéficier d'une promotion à un poste plus haut hiérarchiquement, ce qui peut provoquer une motivation chez ce dernier.

5. L'augmentation du salaire après un changement du poste (promotion) :

Le désir de tout employé est que son salaire soit augmenté régulièrement après un certain temps de travail. C'est pour ceci que chaque année, lors des négociations annuelles entre l'employeur et l'employé, la question de l'augmentation des salaires apparaît toujours dans les points de négociation.⁷⁰

Si le salarié à été promu(e) :

A priori, chaque changement de poste s'accompagne d'une augmentation de rémunération, qui plus est lorsque l'on passe d'un poste d'employé à celui de cadre, ou de cadre à manager.⁷¹

Après une promotion, le salarié occupe un nouveau poste qui demande l'utilisation de nouvelles compétences, et responsabilité supérieure par rapport à son ancien poste et cela doit être suivi d'une augmentation du salaire.

L'augmentation du salaire est un levier capital pour stimuler la motivation des salariés. Et donc, un pilier essentiel en matière de gestion des ressources humaines.⁷²

⁷⁰<https://www.institut-du-salarie.fr/> (Consulté le 09-08-2020 à 17h).

⁷¹<https://www.helloworkplace.fr/14-raisons-objectives-de-demander-une-augmentation-de-salaire/> (Consulté le 10-08-2020 à 15h).

⁷²<https://www.coindusalarie.fr/salaire/augmentation-conseils-drh> (Consulté le 10-08-2020 à 20h).

Analyse critique et synthèse :

Tout au long de ce travail de recherche, nous avons mis en évidence l'importance de deux facteurs essentiels qui constituent et engendrent simultanément l'essor économique de l'entreprise qui sont la formation et la motivation.

Le premier chapitre exclusivement consacré à la formation, nous renseigne sur l'importance de cette dernière à travers sa définition et ses généralités. Ainsi nous déduisons que la formation à un enjeu majeur à la fois sur les salariés et l'entreprise. La formation contribue à l'enrichissement des connaissances des salariés et facilite l'intégration de ces derniers, d'un autre côté, elle engendre le développement technique et économique de l'organisation.

Le deuxième chapitre dédié à la motivation, introduit par un rapport historique et la convergence des auteurs quant à sa définition. Cette dernière suit un processus bien précis influe sur le rendement des salariés.

En se référant à ces deux facteurs que sont la formation et la motivation et à nos recherches, nous nous apercevons qu'il y a un rapport de complémentarité entre ces deux éléments étudiés.

Pour atteindre ses objectifs tracés et accroître son développement économique, l'entreprise doit recourir à la formation qui est aussi un moyen de motivation en raison des bienfaits qu'elle apporte à la fois, à l'organisation et aux salariés. La motivation en elle-même peut être définie par des nombreuses théories, elle joue un rôle important dans l'environnement social d'une organisation et dans l'implication des salariés.

Comme on a montré dans la troisième section du deuxième chapitre, la formation peut conduire à la motivation des salariés, l'entreprise peut suivre plusieurs méthodes et/ou étapes pour mener à la motivation. En premier lieu, l'entreprise s'engage pour faire le recensement des besoins en formation et l'évaluation du rendement des salariés pour détecter les écarts et le besoin de ces derniers d'accroître des nouvelles compétences et pour préparer mieux leurs carrières. En deuxième lieu, l'entreprise explique le programme de formation qui contient (les objectifs et le contenu, la durée, le lieu, le coût, etc.), cela permet aux salariés de savoir plus sur la formation qu'ils suivront ce qui leur donne de l'enthousiasme et de la motivation. En dernier lieu, la formation permet aux salariés de s'épanouir dans leur travail et de bénéficier d'une promotion à un poste plus haut hiérarchiquement suivi d'une augmentation du salaire qui est un levier capital pour stimuler la motivation des salariés.

De ce fait, les deux hypothèses « **H1-** *les pratiques de la formation sont efficaces pour la motivation des salariés.* Et **H2-** *la formation influence positivement sur la motivation des salariés* » **sont confirmées.**

Compte tenu des circonstances exceptionnelles que vit le monde suite à une éventuelle propagation de l'épidémie mondiale et les mesures préventives mises en place par le gouvernement algérien (le confinement), on a rencontré beaucoup de difficultés pour arriver à la réalisation de ce travail, elles sont de l'ordre suivant :

- Le manque du transport qui nous a empêchés de rejoindre l'université, et la non-tenue de notre stage pratique ;
- Le manque de documentations (ouvrages, etc.) ;
- L'incapacité de travailler directement dans de bonnes conditions entre nous (binôme) et avec notre encadreur.

Conclusion :

La motivation est un concept important pour toute entreprise. Mettre en œuvre des stratégies dans le but de la renforcer est assez simple, et il est en même temps un moyen d'améliorer le climat de travail. Etant donné que la motivation est un caractère personnel, il est donc difficile d'appliquer une méthode théorique à la lettre. La rémunération, la communication interne, développement de carrière, confiance ou encore responsabilisation sont autant de facteurs qui nourrissent la motivation, parfois en bien, parfois en mal. Toutes les entreprises ne motivent pas leurs salariés de la même façon. La solution la mieux adaptée est de développer sa propre stratégie motivationnelle. La motivation des employés est importante pour plusieurs raisons, principalement parce que cela permet à la direction d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Sans un lieu de travail motivant, les entreprises pourraient être placées dans une position très risquée

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

Tout au long de notre travail de recherche, nous avons traité de manière théorique les généralités qui se rapportent à la formation au sein de l'organisation, et de l'impact de cette dernière sur la motivation des salariés.

Préalablement, la formation est un enjeu majeur dans toutes les entreprises sur différents niveaux, qui permet le développement du potentiel humain d'un côté et d'optimiser les profits de l'organisation de l'autre.

La formation, justifie sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines. Elle permet le développement des compétences, et constitue un moyen de motivation et d'implication des hommes au changement.

La motivation à son tour, est l'ensemble des éléments qui permettent à l'individu d'adopter un comportement efficace en entreprise, pour la réalisation des tâches. Véritable enjeu du monde de l'entreprise qui est la motivation des salariés ; elle joue un rôle déterminant dans l'efficacité de l'entreprise et son développement économique.

Une bonne politique de formation se doit d'associer les aspirations des collaborateurs aux enjeux de l'entreprise. La gestion des carrières de ces derniers est également un élément à prendre en compte au moment de l'élaboration de plan de formation. De ce fait, un double objectif ; renforcer la compétitivité de l'entreprise et accroître la motivation des collaborateurs.

Compte tenu des circonstances singulières que vit notre pays et le monde entier, en raison de la crise sanitaire dû à la pandémie du corona virus (COVID-19), et du fait des mesures de sécurité sociale imposées par le gouvernement, nous nous sommes vu dans l'impossibilité de nous déplacer pour mener à bien notre recherche sur le terrain, cela a malheureusement entravé notre travail afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses au sein de l'entreprise étatique SONATRACH de Bejaia.

Malgré ce malheureux contretemps, et d'après nos documentations et recherches sur le domaine, nous nous sommes convenus logiquement et de manière révoicable, que la formation peut être un moyen de motivation des salariés au sein de l'entreprise étatique SONATRACH de Bejaia.

La liste bibliographique

Les ouvrages :

1. ALEXANDRE-BAILLY Frédérique et al, Comportement humain et management, Pearson, 4ème édition, Montreuil.
2. BERGERON, J-L, COTE, N JACQUES, J, BELANGER– les aspects humains de l'organisation. Boucherville, GAETAN MORIN Editeur, 1979.
3. CITEAU Jean Pierre, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique », 4ème édition, Armant colin, 2002.
4. COHEN Annick « toute la fonction ressources humaines », Edition Dunod, Paris, 2010.
5. CLAUDE Lévy-Leboyer, La motivation dans l'entreprise, modèle et stratégie, édition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2003.
6. DENJEN M, « la motivation », édition d'organisation, 2006, Paris.
7. DESHOMMES Oriol, La motivation élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise, Editions universitaires européennes, Allemagne, 2011.
8. FENOUILLET Fabien, les théories de la motivation, DUNOD, 2ème édition, Paris, 2006.
9. GUILLOT-SOULEZ Chloé, « la gestion des ressources humaines », 8ème édition, GUALINO, Paris, 2015-2016.
10. Hélène FALEK, « Le guide de la formation professionnelle en entreprise », Edition GUALINO, Paris, 2010.
11. Jean- Mari Peretti. « Ressources humaines et gestion des personnes ». 6ème éditions, librairie Vuibert, Paris, 2007.
12. J.F DUNAIS, Cité par M. c BELAID, « Guide pratique pour la gestion des ressources humaines », Edition Pages Bleues, Alger, 2009.
13. Michel AMIEL et AL, management de l'administration 2ème édition de Boeck. Paris. 1998.
14. PUJOL Marie-Dominique, Ressources humaines, La boîte à outils l'entrepreneur, édition d'organisation, 2ème édition, 2000, 2003, Paris Cedex.
15. ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice et VANDENBERGHE Christian, COPORTEMENT ORGANISATIONNEL, théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, volume 3.
16. SOYER Jacques et FAISANDIER Sylvie, « Fonction formation, les éditions d'organisation », Paris, 2007.
17. SOYER Jacques, fonction formation, édition d'Organisation, Paris, 2003.
18. Schwartz, Dimitri, 2003.

19. Gagnon, Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétences, Québec, 2003.
20. THIERRY ARDOUIN, « ingénierie de formation pour l'entreprise », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2010.

Mémoires :

1. Mémoire professionnel Laura Mucha, « la motivation des salaires et la performance dans les entreprises », France, année universitaire 2009-2010.
2. Mémoire Nabil KAMALI, « L'évaluation du rendement des employés », Université du Québec à Trois-Rivières, juillet 2012.

Site internet :

1. <https://ecole-medav.com/>.
2. http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/rapport_final_etude_plan_de_formation_19_juin_avec_annexes_relu.pdf.
3. <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-page-87.html>.
4. <https://www.digiforma.com/programme-de-formation/>.
5. <https://docplayer.fr/14512872-Fabien-smadja-franck-le-vallois.html>.
6. <https://www.helloworkplace.fr/14-raisons-objectives-de-demander-une-augmentation-de-salaire/>.
7. <https://www.institut-du-salarie.fr/>.
8. <https://www.coindusalarie.fr/salaire/augmentation-conseils-drh>.
9. <https://blog.moovijob.com/index.php/secteurs-et-metiers/la-promotion-en-entreprise-quelles-sont-les-consequences-et-avantages-9312.html>.
10. https://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1990_num_228_1_5404.

Table des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des abréviations	
La liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre 01 : Généralités sur la formation	5
Section 01 : contexte théorique de la formation	5
1. La définition de la formation et ses enjeux.....	5
1.1. Définition de la formation	5
1.2. Les enjeux de la formation	6
2. Les objectifs de la formation et ses formes	7
2.1. Objectifs de la formation.....	7
2.2. Les formes de la formation professionnelle	9
Section 02 : Les pratiques de la formation en entreprise et ses types	10
1. Les pratiques de la formation en entreprises	10
2. Les types de formation	12
Section 03 : politique et plan de formation	13
1. La politique de la formation	14
1.1. Définition de la politique de formation	14
1.2. Les objectifs de la politique formation.....	15
2. Le plan de formation.....	16
2.1. La définition du plan de formation.....	16
2.2. Les étapes du plan de formation.....	17
2.2.1. Identification et analyse des besoins de formation	17
2.2.1.1. Moyens d'identification des besoins de formation	18
2.2.1.2. Outils d'identification des besoins	18
2.2.2. Planification et conception de la formation	19
2.2.3. Diffusion de formation.....	20
2.2.4. Évaluation et suivi-formation	20
2.2.4.1. Les différents niveaux d'évaluation	21

2.3. Les difficultés que rencontrent les entreprises dans leurs plans de formation :.	21
Conclusion :	22
Chapitre 02 : La motivation au travail	23
Section 01 : Aperçu historique et principales théories de la motivation	23
1. Aperçu historique de la motivation	23
2. Les théories de motivation	25
2.1. Les théories des besoins de l'être humain	25
2.1.1. La théorie d'Abraham MASLOW	25
2.1.2. La théorie «ERG» D'ALDERFER	28
2.1.3. La théorie des besoins manifeste de Murray	29
2.1.4. La théorie bi-factorielle de Herzberg	30
2.1.5. La théorie V .I.E de Mc CLELLAND	31
2.1.6. La théorie de la justice organisationnelle et de l'équité d'Adams	31
2.1.7. La théorie de Skinner	32
2.2. Les théories des attentes	33
2.2.1. La théorie des attentes de vroom	33
2.2.2. Le modèle des attentes de porter et de Lawler	34
2.2.3. La théorie de J.NUTTIN	35
Section 02 : Cadre conceptuel de la motivation	36
1. Définition de la motivation	36
2. Les sources de motivation	37
2.1. La motivation intrinsèque	37
2.2. La motivation extrinsèque	38
3. Les caractéristiques de la motivation	38
4. Typologie de la motivation au travail	39
4.1. La motivation finale	39
4.2. La motivation instrumentale	39
4.3. La motivation de survie	39
4.4. La motivation obsessionnelle	40
5. Les principes de motivation	40
6. Le processus de motivation	41

Section 03 : La motivation par la formation	42
1. Recensement des besoins de formation	42
1.1. Techniques d'analyses d'incidents	42
1.2. Analyses des tâches	43
1.3. L'auto-analyse de poste	43
2. Evaluation du rendement pour détecter les besoins en formation	44
3. Le programme de formation	45
3.1. C'est quoi un programme de formation	45
3.2. Le programme de formation, un outil de gestion incontournable	46
3.3. Quels éléments peut-on inclure dans un programme de formation	46
4. La promotion après la formation	47
5. L'augmentation du salaire après un changement du poste (promotion)	48
Analyse critique et synthèse	50
Conclusion	51
Conclusion générale	52

Résumé :

Dans ce travail nous avons mis en évidence l'importance de deux facteurs essentiels qui sont la formation et la motivation, le but de cette étude est de montrer comment la formation peut influencer sur la motivation des salariés au sein d'une quelconque entreprise. La formation permet l'accès aux connaissances qui offrent la possibilité aux salariés d'être plus compétents, plus impliqués, mieux informés. Elle permet aussi de se réorienter professionnellement.

Toutefois, pour motiver les salariés et pour développer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise, cette dernière a tout intérêt à mettre en place une politique d'investissement en formation.

Cet investissement en formation doit permettre aux salariés d'être plus compétents, plus impliqués, plus performants, plus fidèles, plus motivés.

Donc Former, développer les compétences: un levier clé pour les entreprises en ce qu'il renforce l'engagement et l'employabilité de leurs salariés et par là la capacité de l'entreprise à changer / à se transformer.

Mots clés

La formation, développer les compétences, la motivation.