

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة العلم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
التعليمية

MEMOIRE DE MASTER

Présentation en vue de l'obtention d'un Master académique en spécialité

« MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES »

**LA FORMATION ; CLÉ DE LA MOTIVATION DES
EMPLOYÉS, CAS : DIRECTION GÉNÉRALE D'ALGÉRIE
POSTE.**

Élaboré par :

MIHOUBI Amel Aicha

Sous la direction:

DR : LARRAS Chafika

Les membres du jury :

LADJOUZI Soumiya : Présidente du jury

LARRAS Chafika : Encadrante

MOUHAMMED EL HADJ Leila : Examinatrice

Année Universitaire 2021/2022

Résumé

Cette étude vise à décrire l'apport de la formation dans la motivation des employés au niveau de l'entreprise ALGERIE Poste. Pour ce faire, nous avons opté pour une approche qualitative en utilisant l'entretien semi-directif pour savoir l'apport réel de la formation sur la satisfaction et la reconnaissance au travail comme indicateurs de motivation des employés d'Algérie Poste.

À l'issue de cette étude, nous pouvons dire que la formation a un rôle important dans la motivation des employés, et cela dépend de sa participation à l'accès à une promotion et une augmentation salariale, ces dernières représentent les attentes des employés par la formation.

Mots clefs : formation, motivation, satisfaction, reconnaissance, augmentation salariale.

Abstract

This study aims to describe the contribution of vocational training in the motivation of employees at the company level ALGIERS Post. To do this, we opted for a qualitative approach by using the semi-directive interview to find out the real contribution of professional training on job satisfaction and recognition as indicators of motivation of Algerian Post employees.

At the end of this study, we can say that vocational training has an important role in motivating employees, and this goes against its participation in access to promotion and wage increase, these represent employees' expectations through professional training.

Keywords: vocational training, motivation, satisfaction, recognition, salary

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى وصف مساهمة التدريب في تحفيز الموظفين على مستوى شركة بريد الجزائر. للقيام بذلك، اخترنا نهجاً نوعياً باستخدام المقابلة شبه التوجيهية لمعرفة المساهمة الحقيقية للتدريب على الرضا الوظيفي والاعتراف في العمل كمؤشرين في تحفيز موظفي البريد الجزائري. حسب النتائج التي حصلنا عليها في نهاية هذه الدراسة يمكننا القول إن التدريب له دور مهم في تحفيز الموظفين، وهذا يعتمد على مشاركته في الوصول إلى الترقية وزيادة الأجور. هذه الأخيرة تمثل توقعات الموظفين من خلال التدريب.

الكلمات المفتاحية: التدريب ، التحفيز ، الرضا ، الاعتراف ، زيادة الأجور

Remerciements

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements au **Dieu, le tout-puissant**, de m'avoir donné la force et surtout la santé de réaliser ce travail.

Je remercie mon encadrante **Dr : LARRAS Chafika** pour sa généreuse disponibilité, son professionnalisme, sa supervision et ses conseils judicieux pour accomplir ce mémoire.

Je tiens aussi à remercier **Mr : IKHLEF Nadir**, mon tuteur au sein de l'entreprise ALGERIE Poste pour la coordination tout au long de stage pratique.

Mes vifs remerciements vont à mes chers parents, qui ont toujours été à mes côtés, qui m'ont donné le courage de mener à bien ce travail de recherche.

Je remercie également mes frères, mes sœurs, mes nièces et mon neveu **Taha** et tous les membres de ma famille pour leur aide et leur soutien.

Je terminerai en remerciant mes chers amis et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Table des Matières

Résumé	I
Remerciements	II
Table des Matières	III
Liste des Tableaux.....	V
Liste des Figures.....	VI
Liste des Abréviations, Sigles et Acronymes.....	VII
Liste des annexes	VIII
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
Contexte de recherche.....	2
Le choix du thème :	2
Le choix de l'entreprise :	2
1. Pertinence de recherche :	3
1.1. Pertinence managériale :	3
1.2. Pertinence scientifique	3
2. Problématique :	3
La structure de la recherche :	4
PREMIER CHAPITRE :CADRE THÉORIQUE	
I. revue de littérature :	6
II. CADRE CONCEPTUEL.....	10
II.1. Comprendre la notion de la formation.....	10
II.1.1. Origine et évolution de la formation.....	10
II.1.2. Définition :	11
II.1.3. Les typologies de la formation	12
II.1.4. Les Enjeux de la formation	14
II.1.5. Les objectifs de la formation	16
II.1.6. La politique de formation.....	17
Le cadre légale de la formation en Algérie :	26
II.2 . La notion de la motivation au travail	30
II.2.1. définitions.....	30
II.2.2 Les typologies de la motivation	32
II.2.3. Les caractéristiques de la motivation.....	33
II.2.4. La satisfaction au travail	34

II.2.5. La reconnaissance au travail.....	37
II.2.6. La motivation par la rémunération	40
III. La formation au service de la motivation des employés.....	40
Conclusion :	42
CHAPITRE 2: CADRE MÉTHODOLOGIQUE	
1. Méthodologie de recherche :	44
1.1. Cadre épistémologique :	44
1.2 Approche méthodologique :	44
1.3 Instruments de recherche :.....	45
1.4. Outils d'analyse des données.....	47
CHAPITRE 3 : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE RECHERCHE	
I. Le contexte organisationnel	49
1. Présentation d'établissement ALGERIE poste.	49
2. Dispositions législatives et juridiques de l'établissement Algérie Poste	50
3. Direction de la Formation et de Perfectionnement	55
4. les typologies de la formation au sein d'Algérie poste	57
5. Les types d'évaluation de formation au sein d'Algérie Poste.....	58
II. présentation et discussion des résultats.....	58
II.1. Présentation des Résultats :.....	58
II.2 Traitement et analyse des résultats :	59
II.3. discussion de résultats.....	67
III. Suggestions et recommandations :	70
IV. Limites de recherche :	70
CONCLUSION GÉNÉRALE	72
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	75
ANNEXES.....	80

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Liste des Abréviations, Sigles et Acronymes.....	VII
Tableau 2 : Définition de la formation	12
Tableau 3: les différents niveaux de modèle de kirkpatrick	24
Tableau 4: la loi 90-11 en matière de formation	26
Tableau 5: la loi n° 21-16 du 25 Jomada El Oula 1443 correspondant au 30 décembre 2021 portant loi de finances pour 2022	28
Tableau 6 : Définition de la motivation.....	31
Tableau 7 : données des interviewés.....	58
Tableau 8 : résultats des propos des répondants sur la motivation des employés.....	60
Tableau 9 : résultats des propos des répondants sur la formation des employés.....	63
Tableau 10 : résultats des propos des répondants sur la contribution de la formation à la satisfaction des besoins des employés	65
Tableau 11 : résultats des propos des répondants sur la relation entre la formation et le sens de reconnaissance.....	66
Tableau 12 : résultats des propos des répondants sur la satisfaction au travail après la formation.....	66
Tableau 13 : résultats des propos des répondants sur la contribution de la formation à la motivation.....	67

Liste des Figures

Figure 1 : élaboration de politique de formation.....	18
Figure 2 : contenu du plan de formation.....	20
Figure 3 : modèle d'évaluation de kirkpatrick.....	23
Figure 4 : pyramide de la motivation de Maslow.....	35
Figure 5 : les bienfaits de la reconnaissance.....	39
Figure 6 : les facteurs de motivation par la formation....	41
Figure 7 : les indicateurs de la motivation au travail.....	68
Figure 8 : le rôle de la formation dans la motivation.....	69

Liste des Abréviations, Sigles et Acronymes

RH	Ressources Humaines
ENSM	Ecole nationale supérieure de management
GRH	Gestion des Ressources Humaines
ROI	Return On Investment
IRP	Instances Représentatives du personnel
IRG	Impôt sur le Revenu Global
MOOC	Massive Open Online Course
PTT	Postes, Télégraphes et Téléphones
EPIC	Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
MPTC	Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication
FAD	Formation à Distance
FOAD	Formation Ouverte et à Distance

Liste des annexes

Annexe A : le guide d'entretien

Annexe B : l'organigramme de l'entreprise ALGERIE Poste

Annexe C : l'organigramme de direction de la formation et de perfectionnement.

Annexe D : fiche d'évaluation « à chaud ».

Annexe E : fiche d'évaluation « à froid ».

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Aujourd'hui, le monde du travail est marqué par une mondialisation et une concurrence intense, de rareté des ressources, de changement constant et de croissance rapide, ce qui pousse chaque organisation à s'efforcer de trouver des ressources stratégiques et fiables pour atteindre ses objectifs organisationnels. C'est ainsi que la notion de performance prend tout son sens.

En plus du capital technique et financier, le véritable facteur de succès qui permet à l'entreprise de se développer et de se différencier est les ressources humaines en tant que ressources stratégiques, qui sont essentielles au développement de l'entreprise.

Comme l'indique Jean Bodin en 1876 par l'expression « *il n'est de richesse que l'Homme* » L'homme est devenu une ressource stratégique visant à améliorer la compétitivité et à occuper une part de marché car il constitue une opportunité de différenciation à condition qu'il soit bien exploité. « *Parler des Ressources humaines, ce n'est pas considérer que les Hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources* » dit Jean-Marie Peretti (Peretti, 2016, p. 1).

Cependant, le monde professionnel connaît une évolution terrifiante de nouvelles technologies, de nouvelles stratégies et méthodes de gestion imposant la nécessité d'avoir plus de compétences, d'acquérir des nouvelles connaissances pour arriver à l'engagement dans le travail et le sens d'implication des employés. Les entreprises doivent assurer le progrès continu de sa richesse humaine.

Les entreprises doivent continuellement ajuster les compétences de leurs employés avec le développement de la technologie afin de maintenir leur productivité élevée. D'où l'importance de la formation.

En fait, ces entreprises existent avec leurs hommes et leurs femmes. Et la tâche numéro un de tout cadre consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité de travail maximales. Ce qui suppose des compétences adéquates, une organisation optimale, mais, avant tout, la motivation de tous. (LEVY-LEBOYER, p. 13)

Actuellement les entreprises préoccupent de plus en plus de l'aspect psychologique de l'employé afin de dynamiser et maintenir le comportement des individus vers l'atteinte

D'objectifs attendus ; les responsables des ressources humaines RH insistent sur la manière d'améliorer plusieurs facteurs tels que la satisfaction des besoins et le sens de reconnaissance... ce qui traduit la motivation des employés.

Contexte de recherche

Le choix du thème :

Notre premier critère de motivation qui nous a poussé à aborder ce thème se traduit par la formation spécialisée en ressources Humaines que nous avons suivie pendant les deux années dans notre école (ENSM), où nous avons pris des connaissances approfondies sur tous les aspects de management des ressources humaines notamment la formation et la motivation des employés, nous avons donc voulu, à travers cette recherche, découvrir l'état réel de ces connaissances sur le terrain et connaître la relation entre ces deux éléments en raison de leur grande position dans l'amélioration de la performance des employés et de l'entreprise en général. D'autre part, Notre intérêt pour ce sujet est le fait qu'il nous fournit quelques facilités dans nos futures carrières, par la connaissance appliquée de toutes les caractéristiques de la formation et de la motivation en illustrant l'importance de la formation dans la motivation des employés.

Le choix de l'entreprise :

Nous avons voulu étudier le rôle de la formation dans la motivation des employés au niveau de l'entreprise d'accueil ALGERIE Post, compte tenu de la place importante de la formation qu'elle occupe dans sa stratégie, être l'une des entreprises publiques algériennes qui offre à ses employés plusieurs stages de formation tout au long de l'année, afin d'améliorer leurs tâches et d'atteindre les objectifs fixés.

En plus de la place importante qu'elle occupe dans l'économie du pays et de son expérience considérable dans la formation du personnel malgré le grand nombre de leurs employés.

Par conséquent, on a proposé de traiter le thème de la formation comme clé de la motivation des employés.

1. Pertinence de recherche :

Il est très important d'indiquer la pertinence d'un sujet de recherche, car ce dernier doit porter un sens et une utilité pour l'entreprise d'accueil ainsi que pour la recherche scientifique.

1.1. Pertinence managériale :

Ce travail de recherche devrait aider l'entreprise d'ALGERIE Poste à augmenter la productivité de ses employés et accroître leur efficacité autrement dit ; motiver ses employés, par le programme de formations qu'elle propose qui sert à améliorer et à maintenir les compétences, et donc connaître l'importance accordée par ALGERIE Poste à la formation et l'apport de cette dernière dans la motivation des employés.

1.2. Pertinence scientifique

La formation est un sujet qui envahit le travail des chercheurs parce que la formation aide à résoudre les lacunes rencontrées par un employé.

Pour cette raison, nous avons voulu reconnaître la valeur de cette pratique dans l'entreprise algérienne comme un puissant outil de motivation.

2. Problématique :

Notre objectif par cette recherche est de répondre à notre problématique qui se traduit par une question de recherche principale suivante :

Quel est le rôle de la formation dans la motivation des employés au sein de la direction générale d'Algérie Poste ?

De cette problématique découle les sous questions suivantes :

- Comment la satisfaction et la reconnaissance au travail sont-elles perçues par les employés?
- Quelle est l'état de la formation au sein de l'entreprise ?
- Quelle est l'apport de la formation dans la motivation des employés ?

La structure de la recherche :

Afin de bien organiser notre recherche, notre travail est structuré selon trois chapitres qui se présentent comme suit :

- Premier chapitre : est consacré à présenter la revue de littérature et au cadre conceptuel de notre recherche.
- Deuxième chapitre : comprend le cadre méthodologique dans lequel s'inscrit notre travail de recherche.
- Troisième chapitre : le dernier chapitre est dédié à présenter le cadre organisationnel de notre recherche ainsi que l'analyse et la discussion des résultats que nous avons obtenu à l'issue de notre travail de recherche.

PREMIER CHAPITRE

CADRE THÉORIQUE

Dans ce premier chapitre, nous allons aborder la revue de littérature de notre recherche, puis le cadre conceptuel des deux principaux concepts (la formation et la motivation) représentant les facteurs essentiels de notre recherche.

La revue de littérature permet de donner une vision sur les sources explorées dans la recherche sur un sujet donné et de montrer aux lecteurs comment la recherche s'inscrit dans un champ d'études plus vaste. (oussama & Mohammed El-Amin, 2021, p. 6)

Nous avons préparé une revue de littérature après avoir consulté plusieurs travaux scientifiques relativement à notre thème de recherche.

I. revue de littérature :

La formation représente l'un des types d'investissements pour les entreprises dans le marché de travail, l'individu s'engage régulièrement dans des parcours formatifs afin d'améliorer ses compétences, d'acquérir de nouvelles compétences pour augmenter son niveau de qualification. Les organisations deviennent très ouvertes à la formation, les dirigeants se sont convaincus que la formation contribue dans la vitalité et la créativité de l'organisation afin d'assurer sa pérennité.

Selon **Jean Marie Peretti**, l'un des auteurs qui est connu pour ses travaux considérables dans le domaine de la gestion des ressources humaines, La qualité de la GRH s'appuie sur les politiques et pratiques développées dans sept domaines, à leur tête la formation et le développement des compétences ou autrement dit ; la valorisation du capital humain. C'est un facteur de réussite et un investissement pour l'organisation. (Peretti, 2016).

1/une étude est faite par (Achouak et autres. 2017) sur la formation dans quelques entreprises en Tunisie, cet article a pour but de mesurer l'impact de la formation des salariés sur la performance organisationnelle. Ce travail s'est inscrit dans le cadre méthodologique d'adéquations structurelle, sans avoir envisagé des analyses factorielles exploratoires qui sont suivies d'analyses factorielles confirmatoires. il est montré comme résultats que la formation représente un facteur indispensable dans l'amélioration de la pratique de gestion par les compétences. C'est la pierre angulaire pour toute entreprise cherchant une meilleure performance organisationnelle. (Achouak, Hanène, & Sami, 2017)

Cette recherche nous a montré l'importance de la formation et son effet sur la réussite de l'organisation dans sa globalité.

2/Par rapport à l'évaluation de la formation, nous avons présenté le modèle d'évaluation fondé par (Donald Kirkpatrick) en (1959) basé sur les quatre niveaux. il occupe une place prépondérante dans la littérature en matière d'évaluation de la formation en entreprise et Malgré la multiplicité des modèles, celui-ci reste jusqu'aujourd'hui le plus utilisé dans le monde des affaires. Autres études ont été réalisées suite aux travaux Kirkpatrick, celle de Phillips qui a proposé comme cinquième niveau celui du retour sur investissement (ROI de Phillips) en (1997). Phillips a ajouté par ce niveau le critère financier à l'évaluation de la formation. Ce modèle permet aux organisations de lier le coût d'un programme de formation à ses résultats réels, il permet donc de développer et d'exécuter rapidement une analyse de rentabilisation des investissements dans le développement de la main-d'œuvre. (Jean-Yves & Jonathan, 2010)

Il existe plusieurs modèles d'évaluation de la formation, mais on a appuyé dans notre recherche sur les deux modèles, de Kirkpatrick et de celui de Phillips, en fonction des déterminants de la formation trouvés dans l'entreprise d'accueil.

3/ quant à (EL YADARI, DERRAZ, & ZARROUK, 2020) dans leur article élaboré dans l'objectif de démontrer l'existence ou non de l'effet médiateur de la satisfaction au travail dans la relation entre les sources de motivation (formation, rémunération et communication interne) et la qualité perçue des soins. Cette étude s'est inscrite dans un cadre théorique éclectique pour une étude quantitative de type exploratoire en se basant sur une approche universaliste.

Ce qui nous intéresse dans cet article est la base théorique sur laquelle il s'est reposé et a effectué leur études et de considérer que la formation est l'une des sources de motivation.

4/ Mémoire de fin d'étude ; master en management des ressources humaines (ENSM), élaboré par (MISSOUNI, 2020), cette étude, qui s'appuyé sur une approche quantitative, a été faite dans l'objectif de découvrir la relation causale entre la formation continue et la motivation des employés au niveau de la société KAHRAKIB. les résultats de cet étude a montré que la formation a un impact positif sur la motivation des employés, représente un facteur de motivation pour les employés qui veulent s'améliorer dans leur domaine

d'activité, les employés cherchant aussi à satisfaire leurs besoins en terme de développement personnel, d'accomplissement, et de réalisation de soi. (MISSOUNI, 2020)

D'après les travaux de plusieurs auteurs, nous pouvons dire qu'il existe un effet positif de la formation sur la motivation des employés.

5/D'autre source de motivation est la reconnaissance au travail, comme il est montré comme l'une des résultats d'un cadre de réflexion, un article basé sur une approche qualitative, élaboré par (Robet & pierre, 2013) disant que la reconnaissance représente un besoin fondamental pour le développement de l'estime de soi, cette dernière est la nourriture de la motivation. Cela peut renforcer par la prise en compte et la valorisation des compétences et en particulier des compétences tacites.

6/Une étude est faite par (Alice, Astrid, & Jacques, 2015) portée sur la satisfaction au travail et les facteurs qui permettent de la renforcer à l'appui sur une approche quantitative. En premier lieu, cet article a permis de confirmer un nombre déterminé de relations issues de la littérature sur les antécédents de la satisfaction au travail des salariés. Il est montré par ses résultats que le sentiment d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée a un impact sur la satisfaction au travail. Ainsi que l'état de santé a une influence sur la satisfaction de salarié.

Au fil des années, plusieurs auteurs ont abordé la question de la motivation au travail, ils ont eu à élaborer des théories expliquant comment motiver l'individu au travail.

7/Quant à (Katia, 2011) dans sa thèse de doctorat menée sur l'utilisation des différents modèles dans le champ de la satisfaction au travail. Dans sa discussion sur les théories de la motivation, elle a évoqué l'étude de Russell, qui à son tour s'est appuyé sur la taxinomie de Ruth Kanfer (1990), intégrant les principales théories de la motivation appliquées à l'univers des organisations

de travail, et la fait reposer sur trois paradigmes : (1) celui des besoins -mobiles - valeurs, du choix cognitif, et celui de l'autorégulation - métacognition.

1. Les théories des besoins-mobile- valeurs

Ces théories ont fait analyser les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement. Elles essaient d'identifier les besoins, les mobiles et les

valeurs qui sont à l'origine du comportement et d'identifier les forces internes et externes agissant comme stimulus.

Maslow a développé le premier modèle théorique à appliquer plus tard dans un grand nombre d'organisations. Il a proposé la théorie de la hiérarchie des besoins à travers une observation clinique (Maslow, 1943). Cette théorie répond à la question de ce qui motive et détermine les facteurs de motivation. La motivation de chacun sera motivée par la volonté de satisfaire ses besoins (force interne). Une fois qu'un individu a cette volonté, il agit, il est motivé.

Maslow a observé que l'individu fait une hiérarchisation de ses besoins et cherche à les satisfaire avec une priorité croissante :

- 1- besoins physiologiques,
- 2- besoins de sécurité,
- 3- besoins d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe),
- 4- besoins d'estime (de reconnaissance),
- 5- besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (progrès, développement, épanouissement).

2. La théorie bi-factorielle d'Herzberg

La théorie à deux facteurs de Herzberg stipule également que la motivation est motivée

En trouvant la meilleure satisfaction pour certains besoins. Herzberg et al. (1957, 1959) distinguent deux types de facteurs en milieu travail qui interviennent dans le mécanisme de la motivation de manière très différente, une catégorie regroupe les facteurs de la motivation et l'autre regroupe les facteurs de l'insatisfaction ou d'hygiène. Il conclura catégoriquement que la satisfaction ne dépend pas de l'insatisfaction et que les facteurs motivationnels peuvent produire de la satisfaction ou, au pire, de l'insatisfaction. À l'inverse, les facteurs d'hygiène peuvent rendre une personne insatisfaite, ou au mieux, l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction.

Partant de cette conclusion, afin de motiver un employé au travail, les éléments qui correspondent aux facteurs de motivation doivent être incorporés dans la configuration de l'emploi pour l'enrichir. (Katia, 2011)

Il existe un grand nombre de théories motivationnelles, mais notre choix de théories a été opté en fonction de l'entreprise d'accueil, en définissant les indicateurs mesurables de la motivation (la satisfaction et la reconnaissance au travail), ces derniers sont associés dans plusieurs études antérieures par d'autres variables différentes.

Or, dans notre recherche, nous voudrions savoir le rôle de la formation sur ces indicateurs représentant la variable dépendante de notre problématique qui est la motivation des employés.

II. CADRE CONCEPTUEL

Cette partie est consacrée à présenter une généralité théorique sur les deux principaux variables de notre recherches telles que (la formation et la motivation).

II.1. Comprendre la notion de la formation

II.1.1. Origine et évolution de la formation

La formation au sein des organisations remonte à très longtemps, il faut remonter Jusqu'au Moyen-âge pour trouver les prémices de formation, dans le système des corporations définissant des règles de perfectionnement des compagnons, les premières traces d'une formation liée à l'activité professionnelle.

Du début du XXème siècle jusqu'à la fin des années 1950 : Comme toutes les autres principales activités de la gestion, c'est après la deuxième guerre mondiale que la formation apparaît aux pays européens, toutefois. Jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avec son entrée définitive sur le marché du travail.

À partir des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique qui crée des difficultés d'adaptation dans les organisations modifie les rapports de force en dépassant rapidement les compétences des salariés. La formation des employés s'avère être le seul

moyen pour les organisations de faire face au changement technologique. Les années 1960 ont été une période de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés.

Décennie 1970-1980 : Cette décennie a consolidé la demande de formation dans la plupart des pays industriels. Les employés apprennent de diverses façons (par exemple en offrant des cours par correspondance) Dans les grandes organisations, il est possible pour les employés de s'inscrire à des programmes de formation continue spécifiques qui peuvent mener à la promotion de certains d'entre eux

Dès les débuts de la décennie 1980 : L'environnement de travail a considérablement changé depuis le début des années 1980 et le déséquilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre s'est considérablement accrue depuis. La plupart des professions s'exercent à un rythme annuel, On peut affirmer que la qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu se croît à un rythme sérieux d'année en année pour la majorité profession exercée.

Aujourd'hui : A l'heure actuelle, tous les agents économiques souhaitent voir dans la formation la diversification des compétences de chaque salarié pour s'adapter aux évolutions de l'environnement et s'adapter au plus juste à l'évolution des technologies.

C'est Ainsi, plus que jamais, la formation est requise en milieu organisationnel pour répondre adéquatement au marché du travail. (NGASSAM, 2015)

II.1.2. Définition :

Il existe plusieurs définitions qui nous ont aidés à bien comprendre le concept « formation », Nous allons sélectionner celles qui sont liées à notre problématique de recherche.

Tableau 02 : Définition de formation.

L'auteur	Définition
Alain Hosdey et Jacques Rogister	« <i>la formation joue un rôle psychologique, dans la mesure où elle peut accroître la motivation au travail de collaborateurs se sentant ainsi reconnus par leur employeur qui (mise sur eux). Sans oublier le sentiment de fierté d'avoir réussi une formation difficile, consacrée par un diplôme ou un certificat.</i> » (Alain & Jacques, 2009, p. 13).
Peretti	« <i>Par formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail. Les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et compétences pour leur permettre d'atteindre leurs propres objectifs et ceux de l'organisation, et de s'adapter à leur environnement</i> ». (peretti, 2007, p. 189).
Alain Meignant	« <i>Disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec ses objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible</i> ». (meignant, 2006, p. 19)

Source : élaborer par nous-même

A partir les définitions que nous avons vu ci-dessus, nous pouvons dire que la formation représente l'ensemble d'activités visant à améliorer pratiquement les compétences à partir des connaissances et des attitudes requises pour effectuer un travail dont la finalité d'atteindre des objectifs économiques.

II.1.3. Les typologies de la formation

La formation au travail est plus axée sur la pratique contrairement à la formation initiale qui représente les cycles de l'enseignement qui précèdent l'entrée dans la vie professionnelle. Elle a pour but d'améliorer la performance individuelle ou collective ainsi que celle de l'entreprise dans son ensemble. Et cela par l'acquisition de compétences

dans des domaines circonscrits comme (comptabilité, communication, leadership, etc...) voire très restreints (Word, Outlook, Excel, etc.). (Alain & Jacques, 2009, p. 32)

- nous distinguons plusieurs types de formation et qui sont comme suit :

1. Formation continue, continuée ou permanente

Elle s'adresse aux adultes qui sont des salariés ou pas, et qui ont obtenu un diplôme d'études secondaires et/ou de l'université et qui désirent approfondir leurs connaissances.

La formation continuée comprend le développement des connaissances, des compétences et l'amélioration des performances des apprenants, cela est bénéfique à la fois pour ce dernier et pour l'entreprise qui l'emploie. (Aymeric, 2020)

2. Formation obligatoire

C'est une formation qui est nécessaire pour obtenir et conserver des postes spécifiques, comme c'est le cas de la sécurité. Cette formation peut être organisée par un service d'activité comme préalable à l'occupation d'un poste donné.

Parfois, ce sont les clients de l'entreprise qui demandent aux employés avec qui elle fait affaire d'être certifiés. Soit ce sont des fournisseurs qui n'accordent le droit de distribuer leurs produits qu'aux entreprises dont les salariés ont été formés par leur organisation. (Alain & Jacques, 2009, p. 33)

3. Formation diplômante

Nous utiliserons le terme diplôme pour désigner tout document prouvant la participation ou la réussite D'une formation: certificat, affectation, titre de compétence, etc.

La reconnaissance par un diplôme peut être:

- réglementée: la formation répond à des normes fixées par une législation, et le diplôme est délivré en vertu de celle-ci par une institution agréée, ou directement par une institution publique.
- notoire : un secteur d'activités, une profession ou des acteurs économiques reconnaissent et apprécient un diplôme pour la qualité de la formation. . (Alain & Jacques, 2009, p. 34)

4. Formation de perfectionnement

Représente la progression des capacités de l'individu vis-à-vis à ces connaissances. (poste des valeur supérieur) (FETTIS & ZARROK, 2017)

5. Formation inter et intra-entreprise

Dans le cadre de la formation interentreprises, plusieurs salariés de différentes entreprises se réunissent pour participer à un programme de formation dans les locaux de l'institut de formation. La date de la réunion est déterminée par l'organisation et le tarif par participant est généralement public et fixe. (Spitz, 2021)

La formation intra entreprise est spécialement conçue ou adaptée pour une entreprise spécifique et est donc également appelée "formation sur mesure". Cette dénomination est peut-être plus correcte, car le préfixe intra pourrait laisser penser que ce type de formation doit avoir lieu dans les locaux de l'entreprise concernée, mais ce n'est pas toujours le cas. (Alain & Jacques, 2009, p. 34)

6. Formation en présentiel et à distance

La formation en présentiel reste la plus fréquente : le formateur va être en face des participants, et il va faire des exposés, proposer des exercices, etc.

La formation en présentiel ne disparaître jamais parce que il est toujours nécessaire que le formateur soit physiquement présent afin d'éviter de déshumaniser la formation par le recours exclusif à la formation à distance qui ne comporte pas cette présence physique. (Alain & Jacques, 2009, p. 36)

II.1.4. Les Enjeux de la formation

Il existe plusieurs enjeux de la formation qui ont été distribués à quatre points de vue différents dont nous avons abordé ci-dessous.

- **Du point de vue stratégique :**

Spécificités culturelles, valeurs, croyances, mythes, etc., les règles de vie en commun du membre lui permettent de s'adapter à son environnement et favorisent son intégration intérieure.

Il est dans l'intérêt de l'entreprise d'intégrer les salariés à la culture d'entreprise par la formation.

La formation apparaît souvent dans les projets d'investissement, souvent comme un outil d'aide au développement. Elle n'a de sens que si elle est étroitement intégrée à la stratégie mise en place pour rester compétitif. Or, la formation doit être un investissement dans les services stratégiques d'une entreprise. Par conséquent, l'entreprise intègre la formation dans l'orientation stratégique principale pour acquérir une culture d'entreprise et faciliter la réalisation de projets d'investissement.

- **Du point de vue social :**

La formation a avant tout une finalité humaine, à savoir la diffusion et le développement de la personnalité formée.

Les dysfonctionnements représentent les troubles et les anomalies constatés au sein d'une organisation. Le plus souvent, ce sont des goulots d'étranglement qui réduisent la production ou les ventes et impactent significativement la rentabilité potentielle. Si les observations sont exhaustives, les apports de responsables opérationnels attentifs peuvent être précieux pour motiver l'action de formation. Des correctifs inhabituels ont été trouvés.

La formation a de puissantes vertus mobilisatrices et est également perçue comme un signe de stabilité, de sécurité et une promesse d'évolution, ce qui en fait un excellent outil de gestion des parcours professionnels et de gestion des carrières.

A cet égard, intégrer une gestion prévisionnelle du personnel affînera la rentabilité de la formation, qui prépare à d'éventuels changements, postes ou promotions pour mieux maîtriser le facteur temps, notamment pour les cadres. Obtenir leurs services est souvent lent et nécessite une prospection très détaillée des propositions.

Ainsi, à ce stade, la formation permet de répondre aux dysfonctionnements et à la gestion proactive des emplois et des compétences.

- **De point de vue du processus de gestion :**

Les trois processus de gestion ; la finalisation, l'organisation et l'animation, semblent être influencés par la formation des employés.

Pour le premier processus, de finalisation, l'atteinte des orientations générales de l'organisation n'est réalisée qu'avec une performance acquise des participants. ELIE COHEN dit que « mieux on est formé, plus on est performant » et sur sa contribution au processus d'organisation, l'auteur démontre aussi l'apport de la formation en ce sens par trois missions spécifiques.

- La formation assure le découpage de l'organisation en organes auxquels sont assignés des missions spécifiques et des moyens susceptibles d'en permettre l'exécution.
- Définie l'articulation entre ces différents organes grâce à la mise en place des relations hiérarchique ou fonctionnelle et des procédures qui règlent leurs rapports mutuels.
- distribuer des membres, de l'entreprise entre les organes en leurs attribuant explicitement une place, un rôle et un statut. (Zahia, 2009)

.II.1.5. Les objectifs de la formation

La formation répond aux objectifs variés, ces derniers se répartissent entre des objectifs au bénéfice du salarié et d'autres au bénéfice de l'entreprise.

- **Les objectifs sur l'initiative de l'entreprise :** Ils sont comme suit :
 - l'adaptation du personnel à son poste actuel ainsi que les nouveaux entrants ;
 - l'adaptation des employés à des tâches bien déterminées et ainsi qu'au changement dans l'emploi ;
 - l'amélioration du statut des employés par l'avancement dans l'entreprise ;
 - le développement du professionnalisme des salariés ;
 - la préparation du personnel à des évolutions futures ;
 - le partage des savoirs et des savoir-faire ;
 - le maintien d'un degré important de compétence au progrès de l'entreprise ;
 - s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
 - améliorer la capacité du personnel de participer de manière efficace à un projet ;

- promouvoir une culture d'entreprise ;
- maintenir un bon climat social dans l'entreprise. (SAIDANI & BOUFADENE, p. 8)
 - **Les objectifs sur l'initiative des salariés :** Ils sont comme suit :
 - Etre capable de maitriser bien son métier.
 - Etre prêt aux changements liés au travail et aux mutations internes.
 - Acquérir un savoir-faire relatif au domaine des relations, à la gestion et du management.
 - Se permettre de renforcer les relations entre les collègues et faire de nouvelles connaissances dans des espaces externes au vécu professionnel.
 - Améliorer le développement personnel. (EMTIR, 2014, p. 12)

II.1.6. La politique de formation

1. Définition :

Selon Hélène Falek, « *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* ». (Falek h. , 2010, p. 101)

C'est un instrument pour gérer les ressources humaines. Il permet à cette dernière de pouvoir en partie, et dans son domaine d'action, répondre aux enjeux des organisations.

En général, la politique de formation énonce :

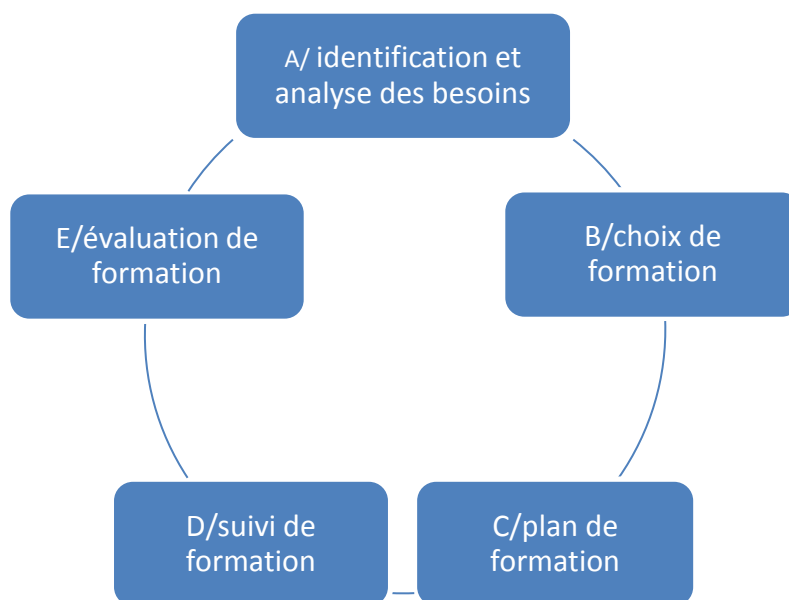
- les objectifs de l'entreprise à atteindre par la formation ainsi que les priorités qu'elle définit ;
- Les publics cibles, les différentes responsabilités des acteurs internes (Direction, managers, salariés, IRP...) ;

- Les modalités d'organisation, les moyens: formation interne/externe, pédagogie, calendrier... ;
- Les conditions de réussite et celles d'évaluation ;
- Les budgets alloués. (Falek h. , 2010, p. 109)

2. L'élaboration de la politique de formation

L'élaboration d'une politique de formation se fait selon cinq étapes à suivre, nous allons les déterminer à travers la figure ci-dessous :

Figure1 : élaboration de politique de formation.



Source : Elaboré par nous-même.

Ces étapes sont définies comme suit :

A. Identification et analyse des besoins :

D'après G. Le Boterf « *les besoins de formation expriment l'écart de connaissances ou de compétences existant entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel. Les besoins de formation exprimés en fonction d'objectifs opératoires de formation* ».

Ainsi, les besoins de formation naissent de la confrontation de la situation existante avec la situation attendue. En effet, pour déterminer ces besoins, plusieurs métriques doivent être considérées :

- une évaluation sommative des compétences requises ;
- l'objet de la société ;
- les attentes des employés ;
- Analyse de la situation de travail.

L'analyse de ces paramètres met en évidence une lacune qui peut être comblée par la formation.

B. le choix de formation :

Le choix de formation se détermine en fonction :

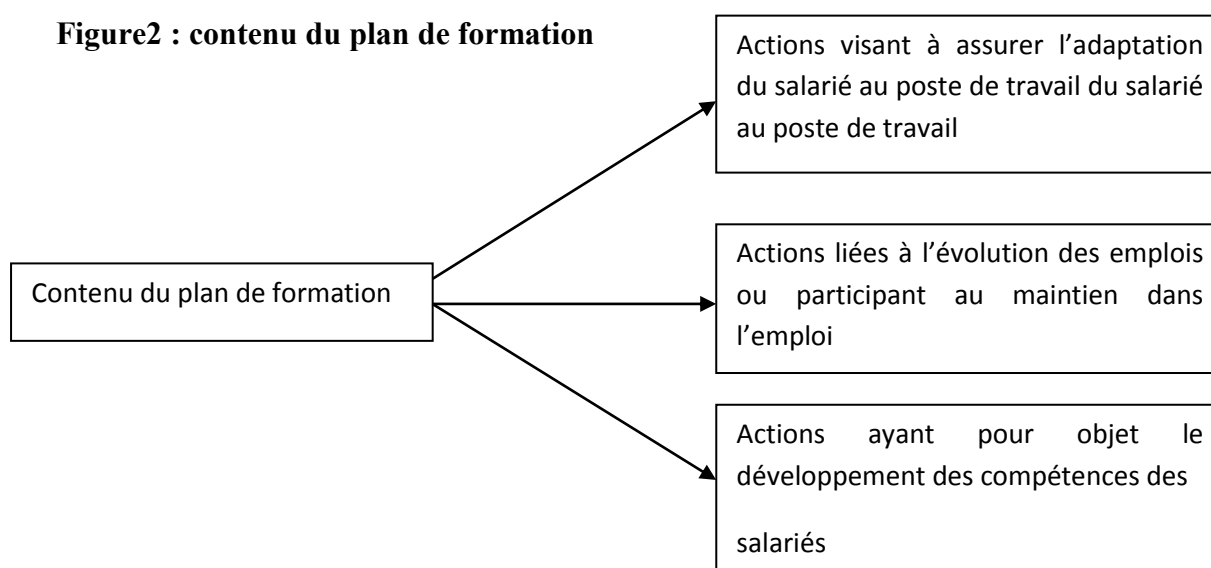
- Objectifs poursuivis (maintien du potentiel productif, évolution de carrière personnelle, etc.) ;
- Budget disponible ;
- contenu de la formation;
- Modalités pratiques de mise en œuvre (formation dans des organismes internes ou externes, formation en entreprise ou intra entreprise, etc.) (EMTIR, 2014, p. 33)

C. Le Plan de formation

Définition

« Le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique de formation définie par l'entreprise, dont il reste le dispositif central. Il regroupe l'ensemble des actions de formation que l'employeur aura retenues pour développer les compétences individuelles et collective » (Falek H. , 2010, p. 147).

Le plan de formation est donc la concrétisation de la politique de formation élaborée au sein d'une entreprise. Ce plan détermine l'ensemble des actions menées pour atteindre les objectifs tracés par le biais de la formation.

Figure2 : contenu du plan de formation

Source : (SAIDANI & BOUFADENE, 2020)

D. le suivi de formation :

C'est l'étape qui s'attache à valoriser les savoirs et savoir-faire acquis par chaque stagiaire. Cela se fait de deux manières :

Suivi administratif, y compris gestion prévisionnelle des formations pour différentes structures de l'organisation. Le responsable de la formation doit veiller à la production et à la réparation de certains documents (convocation, convention de stage, rapport d'évaluation).

Le suivi comptable est un suivi budgétaire. Il s'agit de maîtriser l'ensemble des engagements financiers alloués des frais payés aux stagiaires eux-mêmes, frais liés à la participation et au questionnement de la formation, dépenses d'équipement, fournitures pour les opérations courantes, frais de locaux. (ADJALI & ACHOUR, 2014, pp. 29-30)

E. L'évaluation de la formation :

L'évaluation de la formation est le processus d'examen des valeurs du programme de formation pour comprendre s'il y a un écart important entre ce qui était prévu et ce qui a été obtenu. Connaître ces écarts aidera à juger de la valeur du programme de formation aux objectifs prédéfinis. (Amina, Mohammed, & Mouna, 2019, p. 431)

L'efficacité de la formation est mesurée via les réactions des participants en matière de satisfaction par selon les sessions de formation, de perception de leurs utilités. (ADJALI & ACHOUR, 2014, p. 3)

E.1. Les objectifs de l'évaluation de la formation :

Selon Kirk Patrick et Phillips, deux auteurs majeurs en évaluation de la formation, ont démontré les objectifs d'évaluation.

Kirk Patrick (1998) en propose trois :

- Démontrer l'importance d'existence du département de formation en déterminant sa contribution aux objectifs de l'entreprise;
- Décider si les programmes de formation doivent être poursuivire ou doivent être arrêté;
- S'informer sur la façon d'améliorer les prochains programmes de formation.

Phillips (1997), pour sa part, identifie 10 raisons ou fonctions de l'évaluation :

- Déterminer l'atteinte des objectifs de formation;
- Identifier les forces et faiblesses du processus de développement des ressources humaines;
- Faire la comparaison des coûts et bénéfices d'un programme;
- Identifier qui devrait être les participants dans les prochains programmes;
- Examiner la clarté, la validité de certains tests, études de cas ou exercices;
- Identifier les participants qui ont le mieux réussi le programme;
- Faire un Rappel aux participants de quelques contenus du programme importants;
- Recueillir des données en vue de la mise en marché de futurs programmes;
- Démontrer est ce que le programme offrait la bonne solution au besoin identifié;
- Constituer une base de données basant sur la prise de décision par les gestionnaires. (Ahmed, 2013).

E.2. Les types d'évaluation de la formation

Il existe trois types d'évaluation pour mesurer l'efficacité de la formation, nous allons les présenter comme suit :

- **L'évaluation à chaud :**

C'est une évaluation qui mesure le ressenti ou la satisfaction du stagiaire. Les évaluations « à chaud » peuvent être menées oralement en petits groupes ou individuellement par écrit. Il est recommandé de commencer par une étape écrite séparée.

Une bonne formule consiste, dans un premier temps, à demander au groupe d'identifier les critères sur lesquels il souhaite baser son évaluation. Cette pseudo-évaluation n'est pas très intéressante à moins de lancer une nouvelle action pour détecter des erreurs ou dérives significatives. (FETTIS & ZARROK, 2017, p. 67)

- **L'évaluation à froid :**

Elle est plus complexe, elle comprend la mesure de l'effet de la formation et une réelle possibilité de transfert des compétences acquises dans les domaines professionnels.

L'évaluation à froid est plus nuancée puisqu'il s'agira de mesurer l'impact de la formation sur les changements dans les attitudes des professionnels, ou sur les nouvelles compétences acquises. Cette évaluation peut se faire par l'observation en comparant les employés ayant bénéficié de la formation et les autres, ou par des enquêtes menées sur la base d'une enquête par questionnaire menée auprès d'un échantillon représentatif. (MISSOUNI, 2020, p. 33)

Le modèle d'évaluation Kirkpatrick :

Selon Le modèle d'évaluation Kirkpatrick a été présenté pour la première fois en 1959 par Donald Kirkpatrick, dans une série d'articles. Ce modèle est basé sur quatre niveaux :

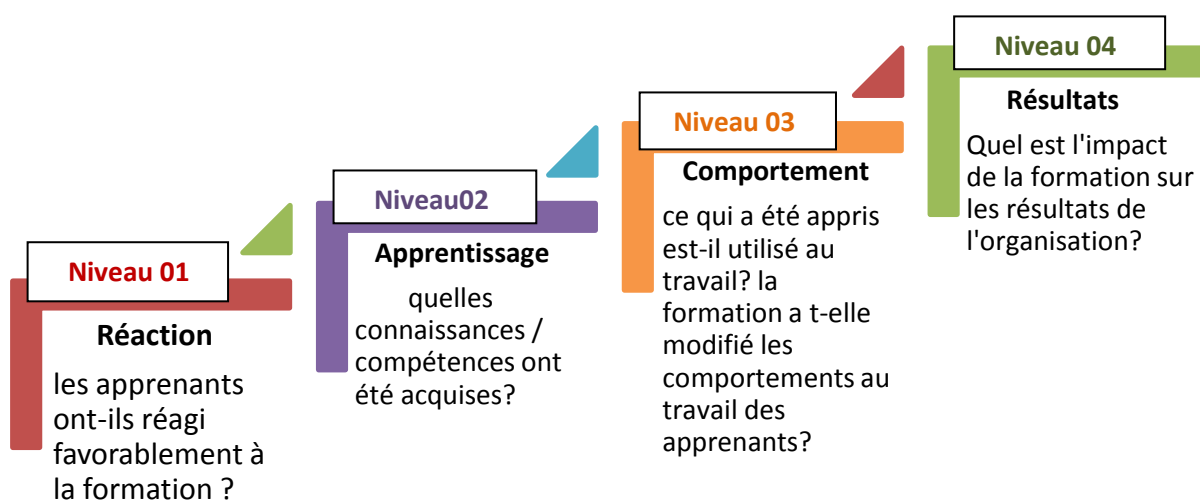
- premier niveau : Évaluer la réaction des participants
- deuxième niveau : Évaluer l'apprentissage
- troisième niveau : Évaluer le comportement
- quatrième niveau : Évaluer les résultats. (GOSSELIN, 2006, p. 18)

Chaque niveau répond à une question comme suit :

- Réactions : est-ce que le participant est satisfait de la formation ?
- Apprentissage : qu'est-ce que le participant a appris en formation ?
- Comportements : est-ce que le participant applique ce qu'il a appris en formation ? C'est à ce niveau que se produit, ou non, le transfert de l'apprentissage.
- Résultats : le participant ou l'entreprise obtiennent-ils de meilleurs résultats en appliquant ce que le premier a appris en formation ? (Jean-Yves & Jonathan, 2010).

Les deux premiers niveaux représentent l'évaluation « à chaud », les deux autres niveaux représentent l'évaluation « à froid ». du modèle d'évaluation des formations de Kirkpatrick).

Figure3 : modèle d'évaluation de kirkpatrick



Source : (Boggetto, 2018)

D'après ce modèle, l'évaluation de la formation doit commencer au **niveau 01** et se poursuivre aux **niveaux 2, 3 et 4** en fonction du temps et du budget. Les informations obtenues à chaque niveau du modèle servent de base pour le niveau suivant, c'est pourquoi l'évaluation ne doit se poursuivre que si le temps et le budget le permettent. Chaque niveau

représente une mesure plus précise de l'efficacité d'un programme de formation, mais nécessite une analyse plus rigoureuse.

Selon Kirkpatrick, tout programme de formation doit être évalué au **niveau 01** au minimum. Les estimations montrent que 80% des programmes de formation sont évalués au **niveau 01**, Ce pourcentage a tendance à diminuer à mesure que la complexité de l'évaluation augmente. Cependant, une évaluation approfondie des quatre niveaux est nécessaire pour déterminer correctement la valeur d'un investissement en formation. Cependant, compte tenu des coûts et du temps nécessaires, il n'est ni nécessaire ni possible d'évaluer tous les participants (GOSSELIN, 2006, p. 18)

Tableau3 : les différents niveaux de modèle de kirkpatrick en détaille :

Niveaux	Mesures de réalisation
1. Évaluer la réaction. Ce niveau mesure la réaction et le degré de satisfaction des participants. Le but de cette évaluation est de s'assurer que les participants sont intéressés et motivés par la formation, la réaction des participants ayant un effet direct sur l'apprentissage.	Établir ce que l'on veut découvrir, encourager les commentaires écrits et les suggestions, atteindre un taux de réponse immédiat de 100%, rechercher des réactions réelles, développer des standards convenables, mesurer les réactions selon les standards établis, tenter une action appropriée et communiquer les réactions.
2. Évaluer l'apprentissage. Ce niveau mesure les connaissances acquises, les aptitudes améliorées ou le changement dans l'attitude suite à la formation. Les mesures à ce niveau s'avèrent plus ardues et laborieuses que celles du premier niveau. Lorsque possible, les participants font un pré-test et un post test afin d'être en mesure d'évaluer le niveau de connaissance acquis.	Si possible, utiliser un groupe témoin, évaluer les connaissances et les aptitudes avant et après la formation, obtenir un taux de réponse de 100% et utiliser les résultats pour adopter une action appropriée.
3. Évaluer le comportement. Ce niveau mesure le degré d'application des nouvelles connaissances, des aptitudes ou attitudes au	Utiliser un groupe témoin si possible, allouer assez de temps pour permettre au changement dans les comportements de

travail. À ce niveau, l'évaluation tente de déterminer si les nouvelles connaissances, aptitudes ou attitudes sont utilisées quotidiennement à l'intérieur de l'entreprise par les employés. Il est ardu et même impossible de savoir à quel moment le changement de comportement s'opérera. Cela implique une décision difficile à savoir à quel moment on évaluera, à quelle fréquence et comment.	s'implanter, inspecter ou interviewer une ou plusieurs personnes parmi les stagiaires, leurs supérieurs, leurs coéquipiers et toutes autres personnes qui ont l'habitude de les côtoyer et qui sont en mesure d'observer leur comportement au travail, choisir 100 stagiaires ou un échantillon approprié, répéter l'évaluation et considérer les coûts de l'évaluation versus les avantages potentiels.
4. Évaluer les résultats , l'impact sur l'entreprise (rendement). Mesure le résultat de la formation selon les facteurs tels que les ventes, la productivité, le profit, les coûts, la rotation des employés et la qualité produit\service. Les résultats financiers sont difficiles à mesurer et à relier directement à la formation.	Utiliser un groupe témoin si possible, allouer assez de temps pour que les résultats soient atteints, mesurer avant et après la formation si possible, répéter la mesure à des moments appropriés, considérer les coûts de l'évaluation versus les avantages potentiels et se contenter de l'évidence si la preuve absolue est impossible à atteindre.

Source : (GOSSELIN, 2006, p. 20)

- **le retour sur investissement :**

Ce type d'évaluation se traduit par le modèle d'évaluation de Jack Phillips. Suite au modèle de Kirkpatrick, Phillips introduit un 5ème niveau, le ROI, le retour sur investissement

Il est très intéressant de calculer le retour sur investissement(ROI) de la formation car cette dernière représente un investissement pour l'entreprise pour qu'on puisse ajuster le plan de développement des compétences de l'organisation.

Le calcul du (ROI) d'une formation permet d'évaluer son impact pour une entreprise ou une organisation. Mais se pose d'abord la question de la définition des objectifs initiaux : "Pourquoi cette formation est-elle mise en place ?" En effet, outre les objectifs

pédagogiques, les objectifs de formation sont également liés aux compétences d'une entreprise ou organisation et à sa volonté de s'évoluer.

Le ROI se calcule généralement :

Retour sur investissement (%) = (gain de l'investissement – coût de l'investissement) / coût de l'investissement. (PORTAIL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE, 2022).

Le cadre légale de la formation en Algérie :

Le code du travail algérien accorde une place importante à la formation et détaille même le type de formation envisagée ; la manière dont le programme de formation est élaboré et la structure des interventions possibles sur terrain...etc.

Tableau 4 : la loi 90-11 en matière de formation.

TITRE II : Droits et obligations des travailleurs	
Chapitre I et II : Droits et Obligations des travailleurs	
Article	Texte
Art. 6	Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit:... - à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail.
Art. 7	participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité.
TITRE III : Relations individuelles de travail	
Chapitre IV : Repos légaux congés absences	
Section 2 : absences	
Article	Texte
Art.54	Outre les cas d'absence pour des causes prévues par la législation relative à la sécurité sociale, le travailleur peut bénéficier, sous réserve de notification et de justification préalable à l'employeur d'absence sans perte de rémunération pour les motifs suivants :... -Pour suivre des cycles de formation professionnelle ou syndicale autorisées par l'employeur et pour passer des examens académiques ou professionnels ...
Chapitre V : Formation et promotion en cours d'emploi	

Art.57	chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comite de participation
Art.58	tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycle ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques
Art. 59	L'employeur peut exiger des travailleurs, dont les qualifications ou compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.
Art.60	Sous réserve de l'accord de L'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail
	TITRE V : Participation des travailleurs
	Chapitre I : Organes de participation
Art.94	le comité de participation a les attributions suivantes: Exprimer un avis avant la mise en œuvre par l'employeur des décisions se rapportant : - aux plans de formation professionnelle, de recyclage, de perfectionnement et d'apprentissage - aux modèles de contrats de travail, de formation et d'apprentissage.

Source : élaboré par nous-même à partir du code du travail (2001-2002)

Nous allons présenter l'article qui concerne la taxe de la formation dans la loi de finance pour 2022 :

Tableau 5 : loi n° 21-16 du 25 Jomada El Oula 1443 correspondant au 30 décembre 2021 portant loi de finances pour 2022 :

Art. 56. — Il est créé au sein de la première partie du code des impôts directs et taxes assimilées un titre IV dénommé « Taxe de formation professionnelle et taxe d'apprentissage» , composé de sept sections comprenant les articles de 196 bis à 196 octies, rédigés comme

suit :	
« TITRE IV TAXE DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET TAXE D'APPRENTISSAGE »	
Section 1 <i>Champ d'application</i>	« <i>Art. 196 bis.</i> — Sont soumis à la taxe de formation professionnelle et à la taxe d'apprentissage, les employeurs établis ou domiciliés en Algérie, à l'exception des institutions et administrations publiques ».
Section 2 <i>Exonérations</i>	« <i>Art. 196 ter.</i> — Bénéficient de l'exonération de la taxe de formation professionnelle, les employeurs ayant moins de vingt (20) employés ».
Section 3 <i>Détermination de l'assiette de la taxe</i>	« <i>Art. 196 quater.</i> — Les employeurs cités à l'article 196 bis, sont tenus de consacrer un montant minimum égal à 1% de la masse salariale annuelle, aux actions de formation professionnelle continue de leur personnel et un montant minimum égal à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation en apprentissage. L'assiette de chaque taxe correspond à 1% de la masse salariale annuelle. Par masse salariale annuelle, il est entendu les rémunérations brutes versées aux employés avant déduction des cotisations sociales et de retraites ainsi que de l'IRG/salaires ».
Section 4 <i>Modalités de détermination du taux d'imposition</i>	« <i>Art. 196 quinquies.</i> — Le taux de chacune de ces deux taxes, est égal à la différence entre : — d'une part, le taux de 1% prévu à l'article 196 quater du présent code ; — et d'autre part, le ratio résultant des dépenses de formation ou d'apprentissage effectivement réalisées par rapport à la masse salariale annuelle. Il est entendu par : — dépenses de formation professionnelle, celles relatives à la formation, au transport, à l'hébergement, à la restauration et à l'assurance supportées par l'employeur dans ce cadre ;

	— dépenses d'apprentissage, celles engagées dans l'apprentissage, les primes accordées aux maîtres de stages, les présalaires accordés aux apprentis, le coût des fournitures, des vêtements professionnels et des outils utilisés par les apprentis, ainsi que toutes les dépenses entrant directement ou indirectement dans le cadre des actions d'apprentissage. Lorsque le taux de 1% de la masse salariale annuelle devant être consacré aux actions de formation en apprentissage n'est pas atteint, pour des motifs dûment justifiés, le différentiel dégagé peut être affecté aux actions de formation professionnelle »
Section 5 <i>Modalités de déclaration et de paiement</i>	« <i>Art. 196 sexies.</i> — Les employeurs sont tenus de souscrire une déclaration spéciale, fournie par l'administration fiscale ou téléchargeable via son site web, tenant lieu de bordereau d'avis de versement et de s'acquitter du montant des taxes exigibles, au titre de l'exercice clos, auprès de la recette des impôts dont relève le lieu d'implantation du siège social ou de l'établissement principal pour les personnes morales, ou le lieu d'activité pour les personnes physiques, au plus tard, le 20 février de l'année suivant celle au titre de laquelle les taxes sont dues. La déclaration prévue au paragraphe précédent doit également être souscrite par les employeurs, même en l'absence de taxes exigible».
Section 6 <i>Sanctions applicables</i>	« <i>Art. 196 septies.</i> — En cas d'insuffisance dans la déclaration, il est fait application des dispositions de <i>l'article 193</i> du présent code. Si l'employeur n'a pas souscrit la déclaration spéciale citée ci-dessus, après expiration du délai imparti, il est fait application des sanctions prévues à l'article 192 du présent code ».

Section 7 <i>Dispositions particulières</i>	« Art. 196 octies. — Les modalités d'application des articles 196 bis à 196 septies du présent code, sont déterminées par un arrêté conjoint du ministre chargé des finances et du ministre chargé de la formation et de l'enseignement professionnel ».
---	--

Source : élaboré par nous-même à partir du journal officiel (Loi n° 21-16 portant loi de finances pour 2022, 2021)

II.2. La notion de la motivation au travail

II.2.1. définitions

La motivation est un concept complexe à expliquer car il est utilisé si fréquemment et est utilisé dans de nombreux domaines. Cependant, nous ne nous intéresserons qu'à la motivation de l'Homme par rapport à son travail, plus précisément la motivation dans l'entreprise.

Nous retiendrons quatre définitions de la motivation au travail présentées comme suit :

Tableau 6 : Définition de la motivation.

L'auteur	La définition
Claude LEVY-LEBOYER	« La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance : 1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné; 2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ; 3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre. En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ». (MUCHA L. , 2010, p. 11)
Fabien FENOUILLET	« la motivation désigne une force intra-individuelle qui peut avoir des déterminants internes et/ou externes et qui permet d'expliquer la direction, le déclenchement, la persistance et l'intensité du comportement ou de l'action ». (Alain & Fabien, 2019, p. 5)
Michel DENJEAN	« la motivation peut se définir comme l'ensemble des besoins qui, à l'issue d'un processus complexe, met un individu en mouvement et qui l'amène à se comporter de manière à satisfaire un (des) objectif(s) ». (DENJEAN, 2006, p. 5)
Vallerand et Thill	« 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 ». (Robert & Edgar, 1993, p. 18)

Source : élaborer par moi-même

A partir des définitions que nous avons vu ci-dessus, nous pouvons dire que la motivation est la force interne ou externe de l'individu qui lui mène à une situation satisfaisante face à l'exécution d'une action donnée.

Après avoir défini le concept de motivation au travail, nous allons maintenant aborder la typologie des motivations.

II.2.2 Les typologies de la motivation

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation qui sont au nombre de quatre. Nous allons les définir en montrant pour chacune d'elle leur force et leur faiblesse.

- **La motivation finale :**

La motivation finale représente l'énergie que l'acteur tire au résultat qu'il poursuit, car ce dernier peut lui être bénéfique et il nourrit ses efforts. En d'autres termes, ce qui compte, c'est seulement le résultat. Par exemple, ce présent type reflète une entreprise qui veut être un leader du marché. L'avantage de cette motivation est qu'elle produit de bons résultats de façon très rapide. Les acteurs se concentrent uniquement sur ce qu'il faut atteindre.

Or, un acteur motivé uniquement par le résultat final est risqué. En fait, les inquiétudes concernant les résultats sont permanentes et peuvent arriver avec le pire résultat possible. De plus, cela pourrait avoir des conséquences catastrophiques moralement, juridiquement et humain.

- **La motivation instrumentale :**

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant 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 du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

La motivation instrumentale est plus une question de savoir-faire, c'est plus une question d'art et de manière. Le résultat est une expression de cette perfection technique. Ainsi, ce type de motivation permet de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux.

Cependant, la motivation instrumentale, étant insouciante du résultat, peut parfois conduire à un ralentissement du travail voire à une improductivité qui peut être très préjudiciable dans la structure organisationnelle.

- **La motivation de survie :**

La motivation de survie est la plus évidente dans le monde animal, car tout est une question de survie ; mais aussi cette source de motivation est présente chez l'Homme. Lorsque nous adoptons des motivations de survie, nous agissons par nécessité. C'est utile car ce type est très vivant et demande aux acteurs d'être très efficaces, mais c'est quand même très tendu, brutal et parfois violent, surtout en situation de guerre.

Plus communément, ce type de comportement est rencontré lorsqu'une entreprise démarre une activité. Elle doit tout mettre en œuvre pour entrer sur le marché et maintenir sa position.

- **La motivation obsessionnelle :**

La motivation obsessionnelle peut se présenter comme une motivation agressive. Les objectifs sont essentiels et deviennent une obsession quotidienne. Ce type de motivation conduit à tous les sacrifices, on le trouve par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. La motivation obsessionnelle peut être dans certaines situations néfaste pour soi comme et pour son entourage. (MUCHA l. , 2010, p. 10/11)

II.2.3. Les caractéristiques de la motivation.

Il existe quatre caractéristiques distinguant la motivation, nous allons les présenter comme suit :

Le déclenchement du comportement: De l'inactivité à l'exécution nécessite des efforts physiques, mentaux ou intellectuels. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour accomplir des actions. Pour effectuer le comportement est fournie par la motivation.

- **La direction du comportement:** La motivation oriente le comportement dans la bonne direction, c'est-à-dire vers le but à atteindre. Elle est la force motrice. D'abord, diriger l'énergie nécessaire pour atteindre l'objectif et, selon ses capacités, faire le travail attendu au mieux de ses capacités.
- **L'intensité du comportement:** La motivation incite à une dépense énergétique en rapport avec l'objectif à atteindre. Elle se reflète dans le niveau des efforts physiques, mentaux et intellectuels déployés au travail.
- **La persistance du comportement:** La motivation encourage les dépenses énergétiques fréquentes nécessaires pour atteindre les objectifs, en effectuant fréquemment des tâches pour atteindre un ou plusieurs objectifs. La continuité du comportement se caractérise par la continuité de la direction et de l'intensité de la motivation dans le temps. (ROUSSEL, Octobre 2000, p. 4)

II.2.4. La satisfaction au travail

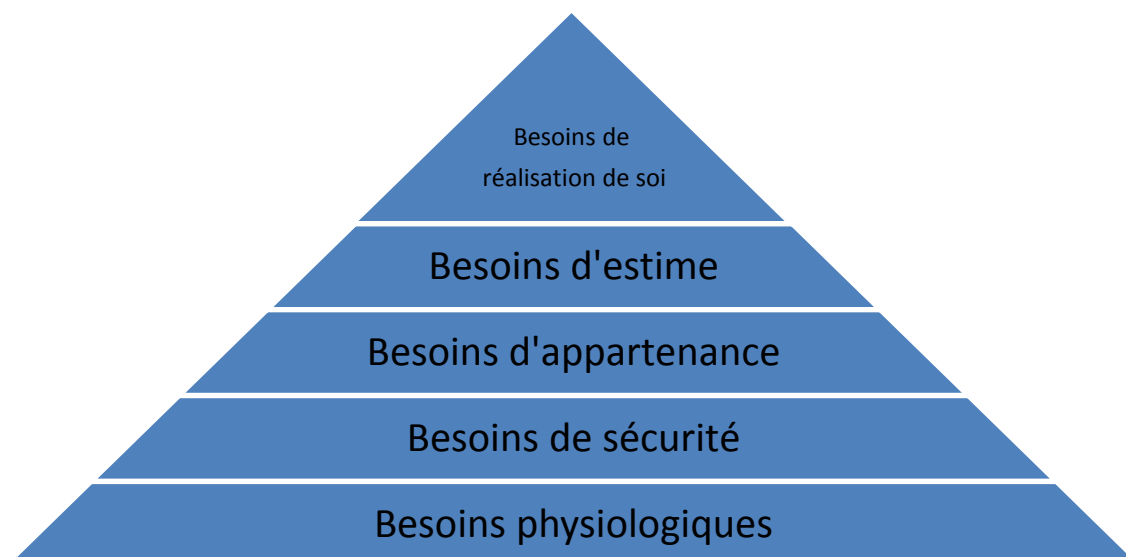
1. Définition

Selon la définition de Locke (1976), qui reste la définition la plus citée, la satisfaction est : « *l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail* ». (castel, 2016)

- **Le modèle hiérarchique de Maslow A. (1954)**

Maslow croit que la condition humaine est déterminée par le degré de satisfaction des besoins d'ordre instinctifs, biologiques et fondamentaux. Suite à une hiérarchie déterminée. Selon lui, la motivation d'une personne vient de l'insatisfaction de certains de ses besoins.

Les études de Maslow nous permettent de classifier les besoins humains par degré d'importance en cinq niveaux.

Figure 4 : Pyramide de la motivation de Maslow.

Source: (MUCHA I. , 2010, p. 20)

- Besoins physiologiques : se nourrir, dormir, se reproduire
- Besoins de sécurité : besoin d'un logement pour vivre, argent pour vivre...
- Besoins d'appartenance : besoin d'avoir une famille, des amis ...
- Besoins d'estime : valorisation sociale, sens de reconnaissance,...
- Besoins de réalisation de soi : épanouissement au travail, dans la vie ...

Au bas de la pyramide, on trouve les besoins de base, les besoins physiologiques dont dépend la vie. Chacun cherche d'abord à satisfaire ses propres besoins : respiration, nourriture, repos, sexe, etc.). L'absence de ces besoins de base rend presque impossible la prise en compte d'autres besoins aux étages supérieurs.

Au-dessus, on trouve les besoins psychologiques de sécurité, tels que : être protégé physiquement, avoir un emploi, une vie familiale et professionnelle, la propriété des biens personnels et le droit d'agir.

Le troisième étage représente les besoins sociaux, les besoins d'amour et d'appartenance tels que l'affection et le sens d'être reconnu par les autres.

Le quatrième niveau concerne la personne elle-même : c'est le besoin d'estime de soi, le besoin d'être utile et d'être perçu comme une entité positive.

Une fois les besoins représentés par les quatre précédents niveaux sont satisfaits, l'individu atteint le sommet de la pyramide par la réalisation de son épanouissement total comme étant un être humain, satisfait et content. (Ezzeddine, 2011, pp. 5-6)

2. Le modèle d'enrichissement du travail : Herzberg(1971)

Herzberg met en relation la motivation et la satisfaction au travail à travers un postulat connu par les auteurs : la non satisfaction du besoin est une source de motivation pour bâtir sa théorie connue par « la théorie des deux facteurs :

Il propose deux sortes de besoins distincts:

1. propres à tous les êtres vivants (les facteurs d'hygiènes) :

- L'entreprise, sa politique et son administration.
- Le style de supervision des employés.
- Les conditions de travail.
- Les relations interpersonnelles.
- Salaire, statuts et sécurité (stabilité).

2. spécifiques à l'homme (les facteurs internes, de motivation ou intrinsèque) :

- Besoin de s'accomplir.
- Besoin d'effectuer un travail intéressant.
- Besoin de responsabilité et d'initiative.
- Besoin de progression et promotion.

Les premiers (facteurs d'hygiènes) ne sont pas de véritables sources de motivation, mais plutôt des sources de satisfaction. Les besoins d'hygiène quand ils font défaut, réduisent l'insatisfaction et ne sont donc plus motivants. Par contre, la non satisfaction de ces besoins peut être source de

mécontentement et donc de démotivation. Dans ces deux facteurs, nous retrouvons les conditions de travail, les relations d'équipe, la rémunération c'est à dire en rapport avec l'environnement.

Seuls les facteurs internes sont source de motivation. Cette motivation est à rapprocher du contenu des tâches, réussite, promotion, indépendance et autonomie. Pour satisfaire ces besoins, l'homme ne se lasse pas d'en faire le maximum, non seulement pour y parvenir, mais aussi pour dépasser les objectifs qu'il s'est fixés. (ROUSSEL, Octobre 2000, pp. 6-7)

II.2.5. La reconnaissance au travail

Définition :

La reconnaissance au travail a été définie par JP-BURN comme suite « *c'est une réaction constructive et authentique, fondée sur la reconnaissance de la personne. C'est un acte d'appréciation et de et de jugement, un exercice quotidien, ou ponctuel, une rétribution symbolique, affective, concrète ou financière.* » (ADJALI & ACHOUR, 2014, p. 10)

La reconnaissance au travail est avant tout, une communication non ambiguë qui reflète le travail à sa juste valeur. C'est ce qui est perçue par l'individu comme marques de considération de la part de sa hiérarchie, ses collègues et ses clients, ainsi que les attentions transmises aux autres. (Argondicco, 2021)

Les formes de reconnaissance au travail

Il existe 4 formes de reconnaissance au travail, toutes aussi essentielles les unes que les autres pour assurer le bien-être et l'épanouissement de ses salariés.

- **La reconnaissance existentielle**

C'est reconnaître le salarié d'après son caractère, sa personnalité et son histoire, etc...L'employé a besoin de se sentir qu'il est une personne unique et un collaborateur parmi tant d'autres pour l'organisation. (Baheux, 2020)

- **La reconnaissance de la pratique du travail**

Fait référence à la reconnaissance de compétences ou de qualités professionnelles.

Plus précisément, la reconnaissance des compétences peut se dérouler de la manière suivante :

- Mettre en valeur les compétences mobilisables, valorisant ainsi l'expertise,
- Reconnaître les connaissances difficiles à évaluer, telles que la créativité, l'innovation ou l'autonomie,
- Former les collaborateurs : je reconnais la nécessité de mobiliser et de développer des compétences spécifiques dans ce sens. (Argondicco, 2021)

- **La reconnaissance de l'investissement**

Il s'agit d'identifier la motivation et l'énergie du travail d'un employé. Il s'agit de mettre en valeur l'énergie, le temps et l'implication des collaborateurs sur des projets ou face à des difficultés avec des documents ou des clients. (Baheux, 2020)

- **La reconnaître les résultats**

Cela souligne les résultats obtenus. Cette reconnaissance peut être quantitative (chiffre d'affaires, nombre de documents, de pièces, de clients), qualitative (qualité de la production, rapports écrits, satisfaction client, etc.), ou comportementale (relation avec les collègues, relation avec les clients, sens d'ouverture, capacité d'écoute, etc.).

Le résultat est une combinaison d'engagement, de savoir-faire et de savoir-être, et d'actions entreprises.

Ces quatre formes de reconnaissance sont complémentaires. Le supérieur hiérarchique doit lui faire savoir qu'il a apprécié son savoir et son savoir-être. (PAGNY, 2017).

Les bienfaits de la reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail a pour plusieurs raisons :

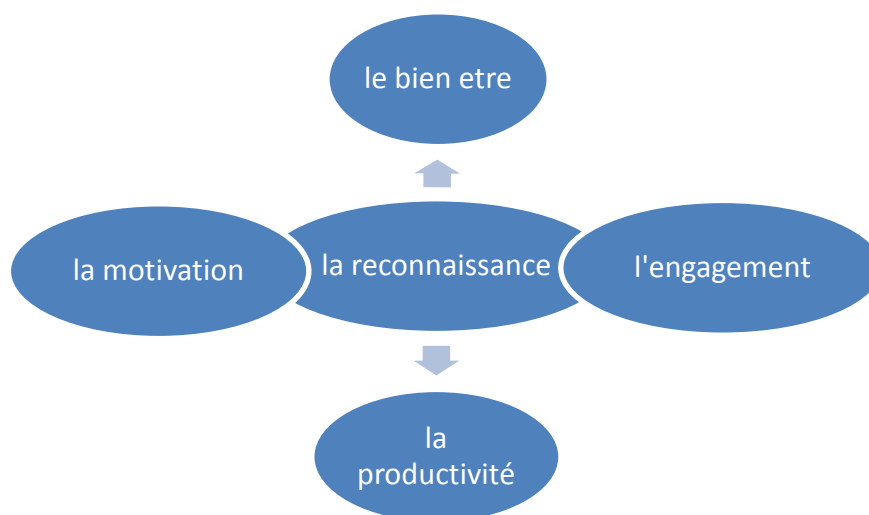
Le bien-être ; Lorsque les employés travaillent bien et ils sont souvent appréciés et valorisés par leurs managers, ils se sentent mieux dans leur travail et sont mieux à même de gérer leur stress. La reconnaissance professionnelle joue donc un rôle dans la prévention de l'épuisement professionnel.

L'engagement ; Le salarié est reconnaissant envers son entreprise et ses supérieurs et il est plus engagé, surtout avec moins de turnover. prendre conscience de la gratitude des collaborateurs ne peut qu'encourager leurs futurs projets.

La productivité ; un collaborateur plus impliqué est un collaborateur plus efficace et c'est lui qui va obtenir de meilleurs résultats.

La motivation ; des collaborateurs est boostée par la reconnaissance au travail. (Hardy, 2020)

Figure 5 : les bienfaits de la reconnaissance



Source: élaborer par nous même

La reconnaissance au travail selon la pyramide de Maslow

Si on essaye d'adapter la pyramide des besoins au monde du travail et à la reconnaissance professionnelle, on retrouve :

Pour les besoins physiologiques : avoir un salaire permettant de satisfaire correctement aux besoins primaires.

Quant aux besoins de sécurité : un emploi stable et un environnement de travail qui offre la sécurité et la sûreté.

Les besoins d'appartenance : S'intégrer à l'entreprise et aux groupes d'employés.

Pour les besoins d'estime : poursuivre une carrière enrichissante, avoir le sentiment d'être utile, d'être reconnu par un manager ou un supérieur.

Pour les besoins d'accomplissement de soi : inciter à se fixer des objectifs, à se perfectionner dans son domaine, à être autonome dans son travail, à élargir son champ de compétences (talentprogram, 2022).

II.2.6. La motivation par la rémunération

La rémunération est l'un des éléments qui motivent les employés. Une mauvaise gestion de rémunération peut être un puissant outil démotivant. Par conséquent, la motivation semble être le moteur de l'orientation et du comportement ultime ; dirigé vers un objectif.). Développer une politique de rémunération qui conjugue objectifs multiples, diversité et nouvelles contraintes, attentes fortes des collaborateurs et des managers est un enjeu majeur.

Les entreprises peuvent motiver leurs salariés via des rémunérations directes variables ou des conditions de performance, notamment via des primes d'objectifs, des gratifications...etc. Dans ce cas, la motivation des employés est impulsée par des caractères purement financiers.

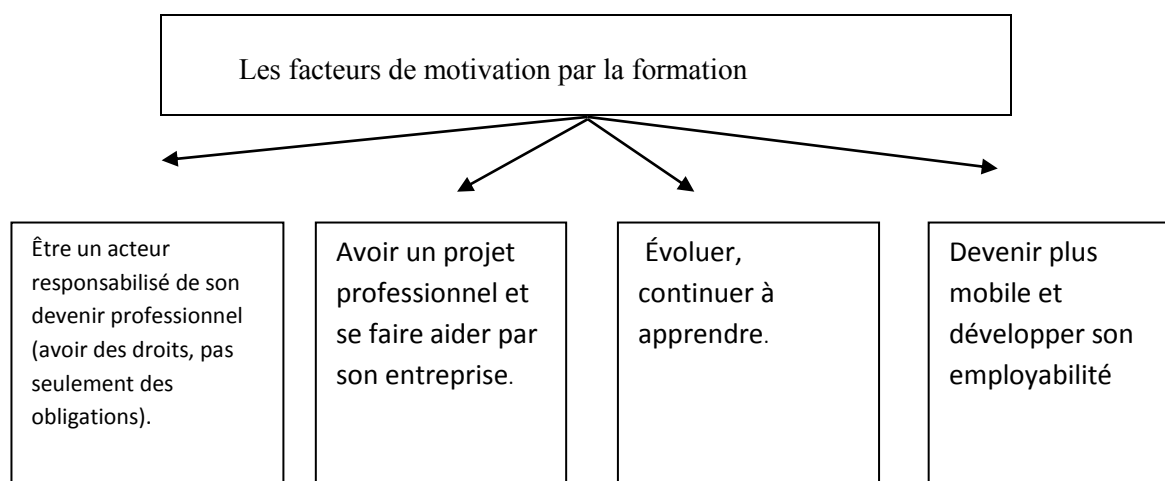
Les entreprises peuvent également accorder une rémunération indirecte aux employés. Ce type de rémunération implique des avantages en nature, des avantages sociaux, et des périphériques légaux tels que l'intéressement, le plan d'épargne entreprise, etc. Ces modes de rémunération indirecte renforcent fortement la motivation des salariés tout en créant des leviers de performance pour les entreprises. (Sahouane & Zekhmi, 2017, p. 37 et 44)

III. La formation au service de la motivation des employés

Hélène Falek a montré que la formation représente un outil RH pour recruter, fidéliser mais aussi un outil RH pour motiver, il a mis l'accent sur la condition dans le cas de réaliser une formation réussite, *« la formation, par ailleurs, est un élément fort de motivation des salariés, sous réserve qu'ils soient bien informés et formés... À l'inverse, des salariés mal informés, ou ayant vécu des formations « ratées » (quelles qu'en soient les raisons), seront totalement démotivés sur le sujet »* (Falek H. , 2010, p. 31). Selon lui, cette motivation prend sa dimension d'être encouragée dès l'entretien de recrutement, *« si le*

candidat perçoit que l'entreprise met en place une politique de formation/ professionnalisation conséquente » (Falek H. , 2010, p. 32). Il a déterminé quelques facteurs de motivation par la formation qui vont par la suite. Ces facteurs sont regroupés dans le schéma suivant :

Figure 6 : les facteurs de motivation par la formation.



Source : élaboré pour nous-même à partir de l'ouvrage (Falek H. , 2010, p. 32)

La volonté de suivre une formation est directement liée à l'envie ou le besoin de progresser et de monter en compétences. Suivre une formation permet de maîtriser de nouveaux, d'acquérir de nouvelles connaissances ou encore de valider ses acquis. Cela a alors un impact positif sur la performance du salarié et sur sa satisfaction car il maîtrise davantage son poste de travail.

« Elle permet non seulement de consolider l'employabilité et l'adaptabilité des salariés mais également de renforcer le sentiment d'appartenance et la satisfaction donc la motivation des collaborateurs. ». Lorsque les employés reçoivent une formation qui répond à leurs besoins, leur engagement est plus élevé. De plus, la prise en compte de leurs besoins par l'entreprise augmente leur sentiment d'appartenance, ce qui accroît leur engagement. Il y a un désir croissant de formation chez les employés qui souhaitent exercer des activités ou assumer ainsi plus de responsabilités. (Achi, 2020).

Conclusion :

A travers ce chapitre, nous avons évoqué quelques études antérieures qui servent l'objet de notre recherche, puis nous avons abordé les éléments théoriques qui nous ont permis d'avoir une connaissance approfondie de la formation ainsi que de la motivation des employés au travail. À la fin du chapitre, nous avons déterminé la relation entre eux.

CHAPITRE 2

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans le présent chapitre, nous allons présenter la méthodologie de recherche adoptée pour réaliser notre travail de recherche, la posture épistémologique, l'approche méthodologique ainsi que l'instrument et outils d'analyses.

1. Méthodologie de recherche :

La méthodologie de recherche représente l'ensemble de méthodes et de techniques utilisées dans notre travail de recherche.

1.1. Cadre épistémologique :

A partir de paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit notre étude, nous allons déterminer notre méthodologie de recherche y compris l'approche méthodologique, méthodes, instruments et outils d'analyse.

Selon (J. Piaget, 1957), l'épistémologie comprend l'étude qui constitue des connaissances valables.

C'est la théorie de la connaissance sur laquelle s'appuie le travail de recherche, elle ne se limite pas à une simple réflexion méthodologique mais elle appréhende aussi la nature des connaissances produites, la manière dont elles sont générées leurs valeurs et leur statut. Le positionnement épistémologique d'un chercheur conditionne directement des choix méthodologique (inductive, déductive ou adductive), ces derniers définissent les méthodes de recherche à immobiliser, (la méthode qualitative ou quantitative) (MISSOUNI, 2020, p. 46).

Notre recherche s'inscrit dans un positionnement épistémologique constructiviste. Donc nous avons opté pour une approche qualitative, il s'agit d'une méthode de raisonnement inductif.

1.2 Approche méthodologique :

Dans notre recherche, Nous avons appuyé sur une approche qualitative, cette approche nous semble la plus appropriée car notre recherche a pour objectif de décrire et d'expliquer le rôle de la formation sur la motivation des employés.

L'étude qualitative sert à comprendre ou expliquer un phénomène donné (comportement de groupe, un phénomène, un fait ou un sujet).c'est une méthode de

recherche plus descriptive, elle se concentre sur des interprétations, des expériences et leur signification.

Elle s'appuie sur une collecte de données obtenues par le biais de deux méthodes fondamentales :

- Observations.
- Entretiens.

Ces données ne sont pas mesurables statistiquement, elles doivent être interprétées de façon subjective. Les résultats de cette étude se basent sur des interprétations et leur signification. Généralement, ils sont exprimés avec des mots. (Claude, 2020).

1.3 Instruments de recherche :

a) Recherche Documentaire :

Nous avons utilisé, dans la réalisation de notre recherche, un ensemble de documents (ouvrages, revues scientifiques, articles et mémoires de fin d'études) présenté au niveau de la bibliothèque de notre école (ENSM), au niveau des bibliothèques numériques et sur des sites web. Ainsi que des documents internes de l'entreprise d'accueil ALGERIE Poste.

b) recherche préliminaire :

L'étude documentaire a été accompagnée de discussions exploratoires sur notre sujet avec un responsable de formation et un responsable RH au sein de l'établissement d'accueil ALGERIE Poste, dont l'objectif est déterminer les indicateurs mesurables de chaque variable au sein de cette entreprise afin d'avoir une vision approfondie sur ce qui existe réellement par rapport à la théorie.

c) Entretien :

Dans notre recherche, nous avons utilisé l'entretien semi-directif dans lequel nous avons posé un ensemble de questions ouvertes aux interviewés, permettant de s'exprimer librement sur leurs ressentis face au sujet de recherche. Cela nous permet de obtenir des informations plus précises.

CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Nous avons choisi les employés à interroger pour cet entretien à la base de leur participation à la formation, leurs expériences professionnelles ainsi que leurs postes de travail qui se diffèrent.

La structure d'entretien semi-directif :

Nous avons élaboré un guide d'entretien structuré comme suit :

- **Introduction :**

Après avoir salué notre interviewé, nous avons introduire notre entretien par une présentation de l'enquêteur (qui nous somme), le contexte d'étude pour lui permettre de comprendre notre objectif par nos questions.

Ensuite, nous avons mis l'accent sur le caractère anonyme et confidentiel que vont porter les réponses des interviewés. Enfin, l'introduction est terminée par des remerciements.

- **Thème 1 : information sur les interviewés :**

Nous avons posé des questions sur l'état socioprofessionnels des interviewés afin d'avoir une vision globale sur leurs postes occupés.

- **Thème 2 : la motivation des employés au travail :**

La deuxième rubrique contient huit questions ouvertes et directes, ces questions a pour objectif d'avoir une perception de la motivation des employés au sein de l'entreprise d'accueil.

- **Thème 3 : la formation des employés :**

Cette rubrique est composée de sept questions par lesquelles nous avons déterminé des différents aspects représentant l'état réel de la formation au sein de l'entreprise d'accueil.

- **Thème 4 : la contribution de la formation à la motivation des employés :**

A partir des quatre questions de cette rubrique, nous pouvons déterminer la relation entre la motivation des employés et la formation en décrivant la contribution de cette dernière a la motivation.

- **Clôture :**

On a clôturé notre entretien avec des remerciements des interviewés pour leurs collaboration.

1.4. Outils d'analyse des données

Nous allons utiliser l'analyse thématique qualitative comme outils d'analyses des réponses collectés à l'issue de nos entretiens avec nos interrogés. Cette technique consiste à confronter les propos des répondants en regard des thèmes de recherche, *« il s'agit de classer (et confronter) les propos de chacun des répondants en regard des thèmes et sous-thèmes, élaborés eux-mêmes en relation au questionnement qui mobilise le chercheur dans son étude. »* (jean-jacques, p. 49).

Par cette technique, nous allons construire une grille contient des propos confrontés de nos interrogés par rapport aux « thèmes » élaborés selon le guide de notre entretiens.

CHAPITRE 3

PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous allons présenter en premier lieu le cadre organisationnel de recherche, dans lequel nous avons effectué le stage pratique pour réaliser notre travail de recherche ainsi que la discussion des résultats obtenus par l'entretien mené au niveau de l'entreprise d'accueil.

I. Le contexte organisationnel

1. Présentation d'établissement ALGERIE poste.

1.1. L'historique des services postaux en Algérie :

Lors de l'occupation française en Algérie, le Service Postal était assuré par la trésorerie militaire, le chargé du paiement au niveau du trésor était désigné directeur de la poste en vertu de l'arrêté du 20 Août 1839, relatif au système financier en Algérie.

Par la suite, le secteur de la poste a été opérationnel à partir de juillet 1975 et organisé en vertu de l'arrêté n°89/75 du 30 Décembre 1975 correspondant au 28 Dhou el Hidja 1395, amendé en sa partie organisationnelle. Cet arrêté stipule la dépendance entière de la poste au secteur des télécommunications qui voyait également la naissance du Ministère de la Poste et des Télécommunications.

Ensuite, pour mettre en évidence la relation existant entre la poste et les Télécommunications, la loi n°03/2000 du 5 Août 2000 a été promulguée, portant les règles générales régissant la poste et les télécommunications. Cependant, ce statut connaîtra un changement radical, dans le cadre de la réforme économique qu'a connu le pays, et qui a vu d'une part l'émergence de l'Entreprise Algérie Poste, créée en vertu du décret n°43/02 du 14 Janvier 2002, et d'autre part, le changement de la dénomination du ministère des PTT par celle du Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication, ce dernier considéré comme une tutelle des deux établissements à savoir ; Algérie Poste et Algérie Télécom.

1.2. La réforme Postale

Les principales lignes directrices de cette réforme peuvent être décrites comme suit :

- L'ouverture progressive du marché postal à la concurrence afin de dynamiser ce secteur

- La mise à niveau de la poste afin de lui donner la structure et le cadre juridique et réglementaire nécessaires pour offrir un portefeuille de produit et de services de qualité orienté sur les réalités du marché
- L'élaboration d'un cadre réglementaire favorisant les activités économiques du secteur
- L'augmentation de la productivité du secteur postal
- Le suivi et l'exploitation des évolutions technologiques appropriées au renforcement des activités de la poste
- Le développement des services financiers postaux de façon à encourager l'épargne nationale et élargir la gamme des services financiers offerts.

2. Dispositions législatives et juridiques de l'établissement Algérie Poste

2.1. Le statut juridique d'Algérie Poste :

Algérie Poste est un établissement public à caractère industriel et commercial « EPIC » issu de la réforme du secteur des Postes et Télécommunication, conformément aux dispositions de la loi 2000-03 du 05 août 2000. Il a été créé par le décret 02/43 du 14 janvier 2002.

Algérie Poste est placée sous la tutelle du ministère chargé de la Poste et des technologies de l'information de la communication (MPTIC). Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle obéit, d'une part, aux règles du droit public dans ses activités avec l'Etat et est considérée commerçant dans ses relations avec les tiers.

2.2. Missions d'Algérie Poste :

L'établissement est chargé d'assurer, sur l'ensemble du territoire national, la mise en œuvre de la politique nationale de développement des services postaux et des services financiers postaux à travers la prise en charge des activités de gestion des prestations, de renouvellement et de développement des infrastructures s'y rapportant. A ce titre, il est chargé d'exercer, les missions suivantes :

- l'exploitation des activités relevant du régime de l'exclusivité prévu à l'article 63 de la loi n° 2000-03 du 5 Joumada El Oula 1421, correspondant au 5 août 2000, susvisée, en

CHAPITRE 3: PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE RECHERCHE

matière de service du courrier, sous toutes ses formes, dans les relations intérieures et internationales ;

- la mise en place et l'exploitation de tout service connexe, en rapport avec l'exercice de ses activités et relevant des domaines du courrier, des colis postaux, de la logistique et des services financiers postaux y compris de la caisse d'épargne ;
- la gestion du service de l'épargne à travers la caisse d'épargne postale et ce, conformément aux dispositions de l'article 12 de la loi n° 2000-03 du 5 Joumada El Oula 1421 correspondant au 5 août 2000 susvisée ;
- la gestion de tous autres services dont l'Etat fixe la liste en considération des besoins du Trésor Public pour l'accomplissement de ses missions conformément aux dispositions de l'article 116 de la loi n° 2000-03 du 5 Joumada El Oula 1421 correspondant au 5 août 2000 susvisée; A ce titre, une convention conclue entre l'Etat et l'établissement fixe les conditions d'exécution et de juste rémunération desdites prestations de service ;
- De mener toutes autres actions visant à l'accomplissement de son objet ;
- De créer toute organisation ou structure se rapportant à son objet, en tout endroit du territoire national ;
- De mettre en œuvre les moyens nécessaires pour assurer l'exploitation, l'entretien et le fonctionnement des infrastructures dont il a la charge ;
- D'élaborer les plans directeurs de développement des infrastructures relevant de son domaine d'activité ;
- D'élaborer et mettre en œuvre la politique commerciale conformément au contrat de performances qui sera approuvé par arrêté du ministre chargé des Postes ;
- De mettre en œuvre la politique du service universel conformément à la politique sectorielle, à la réglementation en vigueur et au cahier des charges conclu avec l'autorité de régulation de la Poste et des télécommunications.

2.3. L'organisation de l'EPIC Algérie Poste

Sous l'autorité du Directeur Général, Algérie Poste est organisé comme suit :

- **Directions de Divisions :**

- **Direction de la Division Monétique et Services Financiers Postaux** qui comprend des Centres Financiers à caractère national et régional,
- **Direction de la Division Réseau** qui comprend les Direction des Unités Postales de Wilaya et les structures ayant autorité sur la gestion des établissements postaux,
- **Direction de la Division Courrier et Colis** d'où déclinent les Directions Régionales Courrier Colis chargées de piloter les activités opérationnelles, au niveau des centres de production (centres de tri et centres de distribution).

- **Directions Centrales :**

- Direction de l'Audit et du Contrôle Interne,
 - Direction des Ressources Humaines
 - Direction de la Formation et de Perfectionnement,
 - Direction des Finances et de la Comptabilité,
 - Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux,
 - Direction de l'Informatique et de la Sécurité du Réseau qui comprend des Centres de Maintenance des Equipements au niveau régional,
 - Direction de la Normalisation et de la Qualité,
 - Direction de la Stratégie, de l'Organisation et du Contrôle de Gestion ;
 - Direction de la Communication,
 - Direction des affaires Juridiques et des Relations Internationales,
 - Direction de la Sureté Interne de l'Etablissement
 - Direction de la Philatélie ;
 - Direction de Projet de la Conformité et lutte contre le Blanchiment d'Argent
- **Directions d'Unités Postales de Wilayas : qui sont situées au niveau des chefs lieu de wilaya, et qui ont pour mission :**

CHAPITRE 3: PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE RECHERCHE

- D'exécuter les programmes de développement et élaborer les rapports périodiques sur les activités de la wilaya ;
- De gérer l'infrastructure et l'exploitation postale de la wilaya.
- **Sept (07) Centres Financiers Régionaux et un (01) Centre Financier Régional** à la wilaya d'Alger, placés sous l'autorité du Directeur de la Division de la Monétique et des Services Financiers Postaux, regroupant les activités CCP, Mandats et CNEP.
- **Huit (08) Centres Régionaux de Comptabilité (CRC)** placés sous l'autorité du Directeur des Finances et Moyens, rattachés au Directeur de la Division du Réseau Postal.
- **Huit (08) Directions Inspection Régionales (DIR)** placées sous l'autorité du Directeur de l'Audit et du Contrôle interne.

Cette structure organisationnelle est orientée vers la métrisation des trois domaines d'activités stratégiques d'Algérie Poste : Courrier et Colis / Monétique et services Financiers Postaux / Réseau. L'organigramme de l'établissement Algérie poste.

2.4. Missions des Divisions :

A. Missions de la Direction de la Division Courrier et Colis (DCC) : parmi ses missions :

- Développer les services Courrier & Colis, en élargir la gamme et réaliser des partenariats ;
- Mettre en place des solutions adaptées aux gros clients (e-logistique) ;
- Développer les services postaux électroniques ;
- Initier des études d'amélioration des délais d'acheminement et de distribution du courrier et mettre en place un dispositif permanent de contrôle;
- Représenter l'Etablissement auprès des instances professionnelles.

B. Missions de la Direction de la Division Monétique et Services Financiers Postaux (DMSFP): parmi ses missions :

- Développer les services financiers postaux, promouvoir les prestations offertes par la monétique et développer les partenariats,

- Coordonner les activités des Directions relevant de la Direction de la Division et représenter l'Etablissement auprès des institutions financières et instances professionnelles,
- Développer les moyens de paiement scripturaux et promouvoir les services en ligne.

C. Missions de la Direction de la Division Réseau (DDR): parmi ses missions

- Définir les orientations stratégiques et programmes d'investissement de la Direction de la Division ;
- Analyser les modalités de fourniture du service public et du service universel ;
- Gérer la relation avec les Directions des Divisions : Services Financiers et Courrier Colis ;
- Optimiser l'utilisation du réseau et développer les partenariats.

L'unité postale de wilaya a compétence sur l'ensemble des établissements postaux de la wilaya. Parmi ses missions, elle est chargée :

- D'exécuter les programmes de développement et élaborer les rapports périodiques sur les activités de la wilaya ;
- De gérer l'infrastructure et l'exploitation postale de la wilaya ;
- D'informer la direction territoriale des postes sur toutes violations du régime de l'exclusivité ;

2.5. Les établissements postaux

Les établissements postaux ouverts aux publics sont répartis en deux catégories : les Recettes de plein exercice et les Établissements secondaires.

2.5.1. Les recettes de plein exercice : Les établissements postaux de plein exercice sont classés en sept (7) classes ;

- Bureaux Hors-série (HS) ;
- Bureaux Classe Exceptionnels (CE) ;
- Bureaux Hors Classe (HC) ;
- Bureau 1ère classe ;
- Bureaux 2ème classe ;
- Bureaux 3ème classe ;

- Bureaux 4ème classe ;
- En plus de la recette principale (RP).

2.5.2. La Recette Principale (RP) :

Au niveau de chaque chef-lieu de wilaya est implantée la recette principale : c'est un établissement postal chargé d'assurer la centralisation des fonds et valeurs et l'approvisionnement des établissements en valeurs (timbre-poste, timbres fiscaux)

2.6. Les établissements secondaires :

Les chefs d'établissements secondaires ne sont pas comptables. Ils rendent compte de leurs opérations au bureau d'attache de plein exercice dont ils relèvent et chaque 15 jours, les opérations effectuées sont vérifiées et incorporées.

3. Direction de la Formation et de Perfectionnement

3.1. Missions de la Direction

La Direction de la Formation et de Perfectionnement a pour principales missions de :

- Elaborer et exécuter les plans de formation cohérents avec les objectifs stratégiques de l'Etablissement ;
- Gérer et développer les Connaissances ;
- Evaluer le retour sur investissement de la Formation ;
- Gérer les établissements régionaux de formation de l'Etablissement ;
- Développer et promouvoir les relations avec les organismes de formation et d'expertise nationaux et internationaux ;
- Numériser le processus de la formation ;
- Administrer les plates –formes E-formation.

3.2. Missions des Sous-directions

3.2.1. La sous-direction «Organisation et Budget»

Est chargée de :

- Etablir les prévisions budgétaires annuelles (Formation et Ecoles Régionales de la Poste) ;

- Veiller au suivi de l'exécution du budget annuel ;
- Etablir les déclarations fiscales ;
- Traiter, vérifier et prendre en charge les factures et établir les services fait ;
- Globaliser les supports de cours des formations externes ;
- Gérer les archives et ressources archivistiques de la Direction ;
- Mettre en place une référentiel formation ;
- Concevoir et développer des applications informatiques pour la formation ;
- Constituer des bases de données formation (apprentis, stagiaires, factures, bons de commandes ...) ;
- Assurer une Gestion Electronique des Documents

3.2.2. La Sous-direction « Ingénierie et Développement de la Formation »

Est chargée de :

- Elaborer les politiques et les plans annuels de formation ;
- Mettre en œuvre les plans annuels de formation ;
- Rédiger les cahiers des charges de la formation ;
- Choisir les méthodes et concevoir les supports de formation ;
- Définir les indicateurs et critères d'évaluation ;
- Tenir des tableaux de bord de formation ;
- Mesurer de l'avancement de l'exécution des actions de formation planifiées et établir les tableaux de bord à cet effet ;
- Evaluer le retour sur investissement de la formation ;

3.2.3. La Sous-direction « Etablissements de Formation et Partenariats »

Est chargée de :

- Développer une vision stratégique de la formation au niveau des établissements de formation
- Analyser, consolider et évaluer les bilans d'activités des établissements de formation relevant de la direction ;
- Gérer le patrimoine et les infrastructures des établissements de formation en coordination avec les structures concernées ;
- Concevoir et actualiser les statuts et procédures des établissements de formation ;

- Mettre en exécution les accords de partenariat avec les établissements de formation externes ;
- Externaliser les actions de formation ;
- Développer et promouvoir les relations tenues avec les organisations de formation et d'expertises nationales et internationales ;
- Gérer et évaluer les dossiers des stagiaires et apprentis ;
- Gérer les opérations d'encadrement et du tutorat des stages et apprentissages ;
- Procéder à des évaluations périodiques et continues des stagiaires et apprentis ;
- Gérer le dispositif de la formation en ligne et Blended ;
- Administre les plates-formes E-formation
- Participer à l'élaboration du plan de formation, cahier des charges et bilans des formations en ligne (FAD, FOAD) ;
- Evaluer les résultats de la formation E-Learning.

4. les typologies de la formation au sein d'Algérie poste

4.1. La formation qualifiante : c'est une formation de trois à cinq jours qui concerne tous les domaines dans l'objectif de se qualifier dans un domaine bien précis, par exemple formation dans la comptabilité, dans le management, contrôle de gestion, gestion du temps, Excel avancé...etc.

4.2. La formation diplômante : comme les formations de DESS, de master...etc.

4.3. La formation certifiante: cette formation touche beaucoup plus les informaticiens D'ALGERIE Poste, car chaque deux ou trois ans des nouvelles technologies apparaissent. Donc, l'entreprise ALGERIE Poste doit certifier ses informaticiens pour améliorer son réseau.

4.4. La formation statutaire :

C'est une formation spécifique aux métiers d'Algérie Poste qui concernent toutes les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise.

4.5. La formation d'intégration :

Ce type est destiné beaucoup plus aux nouvelles recrutés, ils vont être s'appeler pour faire un parcours d'intégration et de découvrir l'entreprise.

5. Les types d'évaluation de formation au sein d'Algérie Poste

5.1. L'évaluation à chaud : qui se fait juste à l'issue de la formation.

5.2. L'évaluation à froid : qui se fait après trois, six ou on peut aller jusqu'à une année après la formation, cette durée dépend du type de formation.

5.3. Le retour sur investissement : cette évaluation a pour objectif d'évaluer la qualité de la formation et savoir si la formation elle-même qui pose un dysfonctionnement ou une contrainte pour le travail du stagiaire au niveau de son poste de travail. généralement elle se fait si le nombre d'effectif le permet.

II. présentation et discussion des résultats

Cette partie est dédiée pour présenter la pratique de notre recherche, en commençant par la présentation des résultats qualitatifs que nous avons faits, puis la discussion de ces résultats et on terminera par des suggestions.

II.1. Présentation des Résultats :

D'abord, nous allons présenter les informations collectées par l'entretien semi-directif que nous avons fait avec quatre interviewés. Ensuite, nous allons les analyser et les traiter.

II.1.1 Présentation des interviewés :

Afin de collecter les informations nécessaires pour notre étude, nous avons interrogé quatre employés au niveau de l'entreprise d'accueil ALGERIE Poste, leurs informations professionnelles, ainsi que la durée lors de nos entretiens avec chacun d'eux, sont récapitulées dans le tableau suivant :

Tableau 7 : données des interviewés

Interviewé	Poste occupé	Expérience	Durée de l'entretien
I1	Sous-directeur de la formation et de perfectionnement	15ans	40 min
I2	Technicien supérieur de l'informatique.	13ans	45min
I3	Chargés d'études et de synthèse.	8ans	35min
I4	Chef de département central.	15ans	30min

Source : élaboré par nous-même.

II.2 Traitement et analyse des résultats :

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats obtenus d'après notre guide d'entretien avec les quatre interviewés. Il s'agit d'exposer les propos de ces interviewés sur nos thèmes exposés lors de nos entretiens avec eux.

II.2.1. La motivation des employés au travail :

Dans le deuxième thème de notre entretien, nous avons posé huit questions dans l'objectif de déterminer la motivation chez nos interviewés en se focalisant sur la satisfaction et la reconnaissance au travail au niveau de l'entreprise ALGERIE Poste. Leurs réponses sont similaires par rapport à quelques points et différentes par rapport à d'autres.

D'abord, pour le **I.1**, la motivation au travail est moyenne ; il n'est pas très satisfait dans son travail car il considère la nature de ce dernier est juste de la routine, or qu'il voit qu'il peut donner plus. Il se sent toujours qu'il y a un manque dans son poste de travail qui se traduit –selon lui- par le manque d'analyse de conception, de l'innovation et de la créativité notamment dans son domaine de la formation. Il estime que ses tâches quotidiennes négligent cet esprit de créativité.

D'un autre côté, il a exprimé sa satisfaction par rapport à l'exécution de son travail qui se fait convenablement et par son salaire satisfaisant. Selon lui, il existe le sens de reconnaissance au milieu de son travail mais d'une manière indirecte, car il se sent reconnue par la bonne qualité de son travail fournie, cette reconnaissance réside dans la considération du son travail. La motivation au travail pour lui est moyenne.

Quant au deuxième interviewé **I.2**, il nous a donné des réponses qui sont dans l'ensemble opposés aux celles du **I.1**, car il a exprimé sa démotivation à cause du manque de justice dans les entreprises nationale Algériennes.

Par rapport aux éléments qui lui motiveront c'est bien le salaire comme premier élément puis le bon climat du travail. Dans ce sens, il nous a indiqué qu'il n'est pas bien payé par rapport à ce qu'il donne comme efforts pour exécuter ses tâches.

En ce qui concerne la reconnaissance, le **I.2** se sent reconnue de manière verbale sans effet concret. Il estime que la reconnaissance au travail est insatisfaisante. Il conclue ses paroles en déclarant qu'il n'existe pas la motivation dans son travail.

CHAPITRE 3: PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE RECHERCHE

Selon le **I.3**, il nous a exprimé son avis positif par rapport à la motivation au travail, il est satisfait dans son travail de tous les côtés ; il est bien payé, il travaille dans un bon climat et il est satisfait au travail qu'il fournit. Ainsi, il reçoit une bonne reconnaissance et d'estime de soi dans son milieu de travail. A la fin, il nous a affirmé qu'il existe une bonne politique de motivation au sein d'ALGERIE Poste.

D'après le **I.4**, il est satisfait, dans l'ensemble, dans son travail mais pour lui, le vrai facteur de motivation est la rémunération, il nous a indiqué qu'il est un peu satisfait par rapport à son salaire et que son travail fournie mérite plus. Or, Il se sent reconnue dans son milieu de travail.

Par rapport à la politique de motivation, il a dit qu'elle n'est pas vraiment existée donc elle n'est pas vraiment satisfaisante.

Tableau 8 : résultats des propos des répondants sur la motivation des employés.

I.1	<i>Non, car je me sens que je peux donner plus. en même temps, parfois l'environnement</i> <i>De travail ne me pousse pas à donner plus, à faire l'esprit d'initiative, à faire un travail de conception et d'analyse, parce que mon travail est un travail quotidien. or que normalement, il fallait avoir l'analyse de conception, chercher la qualité, la créativité et la nouveauté.</i> <i>Oui, je suis bien payé...je suis satisfait.</i> <i>Je peux dire oui et non !, oui, je suis satisfait par rapport à mes tâches au travail quotidien qui je fais convenablement. Non, parce que je sais bien qu'il y a beaucoup de travail à faire ; ce n'est pas juste le travail quotidien qui existe, il y a toujours un travail qui manque, surtout dans mon domaine de formation. Mon travail n'est de science exacte ; il y a toujours le changement.</i> <i>Pour moi, si on parle de la motivation pour un employé, on parle donc de deux éléments, le salaire et la formation. En général, il y a une certaine motivation dans cette entreprise.</i> <i>Oui, je me sens reconnue mais indirectement ! je suis reconnu par mon travail que je fournis. Il n'a pas une politique de reconnaissance au niveau de notre entreprise, la reconnaissance réside dans la considération de mon travail, je peux dire que la notation de mon travail, pour moi, est une sorte de reconnaissance.</i>
-----	---

CHAPITRE 3: PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE RECHERCHE

	<i>La motivation ici est moyenne.</i>
I.2	Non ! je me sens pas motivé parce qu'il n'y a pas de justice au travail, ici et dans toute entreprise nationale Algérienne. Premièrement, le salaire. En plus, le bon climat de travail. Non, je ne suis pas bien payé. Dans l'ensemble...oui, je suis satisfait du côté de l'exécution de mon travail. mais, ce que je donne et ce que je reçois n'est pas équivalent, ici ; je parle de côté rémunération, de coté de mes droit en tant qu'un travailleur, je ne suis pas satisfait. Non, je ne vois pas qu'il existe une politique de motivation au sein de notre entreprise. Oui, je me sens reconnue, cette reconnaissance, je la vois verbalement et non pas concrètement, c'est-à-dire que je ne bénéficie de rien. Cette forme de reconnaissance me motivait juste pour une certaine période. La reconnaissance au travail ici est insatisfaisante. Ici, il n'existe presque pas un programme de motivation, je vois que la démotivation !
I.3	Oui, je suis assez motivé dans mon travail. Pour moi, je vais être plus motivé dans un bon climat de travail. Oui, j'ai un bon salaire. Oui, je suis très satisfait de mon travail. Oui. Oui, je me sens que l'entreprise me donne une importance. La reconnaissance au travail est assez bien. On a une bonne motivation.
I.4	Ça va, je suis satisfait. Pour moi, le salaire. Pas vraiment, mon salaire est pas assez bien. Oui, je suis satisfait de mon travail. Pas vraiment, je ne vois pas une politique de motivation. Oui. je me sens reconnue. Il n'y a pas vraiment de la motivation, je ne suis pas très satisfait.

1.2.2. La formation des employés :

Comme l'indique notre guide d'entretien (**Annexe 01**), le troisième thème est composé de six questions portant sur la formation des employés.

Quant à notre question sur le nombre de formations dont a bénéficié le **I.1**, sa réponse a été qu'il a bénéficié de 10 à 15 formations durant ses 15ans d'ancienneté, une moyenne de formation par chaque année.

Quant à notre question sur l'évaluation de la formation (à chaud, à froid), il est satisfait de cette évaluation, la qualifiant d'évaluation efficace. Ces formations ont répondu toujours à leurs attentes en termes de travail qu'il a fourni, donc il nous a signalé que les objectifs de ces formations ont été atteints.

Selon lui, le choix d'une bonne formation repose sur deux points importants, d'abord selon le besoin, parce que la formation va répondre à un tel dysfonctionnement. Selon aussi l'organisme qui dispense la formation ; s'il y a une bonne réputation, le CV de formateur qui est important au volet pédagogique de la formation, la durée de la formation proposée parce que chaque type de formation a une durée déterminée. Dans l'ensemble, le **I.1** est très satisfait de la formation.

Contrairement à **I.2**, qu'il a bénéficié d'un nombre inférieur de formation ; car il a participé à quatre formations professionnelles pendant ses 13ans d'ancienneté.

Quant à la question relative aux types d'évaluation de formation existants, Il a dit que l'évaluation est très efficace par rapport aux normes, mais ça dépend d'une question de civisme, il nous a estimé que chaque responsable essaie de protéger son agent par l'évaluation (à froid) sans déclarer parfois la réalité de son niveau après la formation et il a ajouté que ce phénomène existe dans toutes les entreprises nationales algériennes.

Quant à notre discussion sur l'adéquation et les résultats de la formation, il nous a dit que les formations auxquelles il était parmi les participants étaient en harmonie avec son travail et leurs objectifs tracés ont été atteints. Donc ses réponses sont similaires de celles de **I.1**.

Pour lui, le choix d'une bonne formation dépend premièrement de besoins qui rend l'employé plus efficace et qui lui permet d'avancer et de gérer sa carrière, il dépend aussi au domaine d'activité car chaque domaine a besoin de types de formation bien précis.

CHAPITRE 3: PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE RECHERCHE

Dans l'ensemble et comme la réponse de **I.1**, le **I.2** est satisfait de la formation de l'entreprise et plus précisément, depuis 2018 car sa politique s'est changée vers le mieux.

le **I.3**, à son tour, a bénéficié de dix formations ou plus (une formation diplômante est en cours) durant ces 8ans d'ancienneté. Concernant son avis sur les types l'évaluation de la formation qui était similaire avec l'avis de **I.1** et **I.2**, il a estimé que ces types (à chaud, à froid) sont très efficaces en matière de formation, le contenu des formations reçus étaient toujours en adéquation avec son travail ainsi que les objectifs tracés par la formation ont été atteints.

Selon lui, afin de choisir la bonne formation, il faut d'abord récolter les besoins de formation de la structure concernée. Aussi, comme nous a indiqué auparavant le **I.2**, selon bien-sûr les formations d'actualité qui concernent la veille en général (stratégique, juridique, financière...etc.).

Dans l'ensemble, et comme la réponse des interviewés précédents, le **I.3** est satisfait de la politique de formation au sein d'ALGERIE Poste.

Dernière présentation des réponses de ce thème est celle de **I.4** qu'il nous a informé d'abord qu'il a bénéficié de plus de six formations durant les 15ans d'ancienneté. Suite à cette question, nous avons posé la question sur ce que pense par rapport aux types d'évaluation de formation, pour lui c'est une bonne évaluation, cette opinion se voit chez tous nos quatre interviewés. Le **I.4** est satisfait par la formation reçue car elle était en harmonie avec son travail et que les objectifs tracés par la formation ont été atteints. Il voit que le choix de la bonne formation dépend des objectifs de l'entreprise.

Dans l'ensemble, le **I.4** est satisfait par la formation au niveau d'ALGERIE Poste.

Tableau 9 : résultats des propos des répondants sur la formation des employés

I.1	<i>J'ai bénéficié de 10 à 15 formations.</i> <i>C'est une évaluation efficace.</i> <i>Oui bien sûr, elle répond à mes attentes en termes de travail que je fournisse.</i> <i>Effectivement, les objectifs ont été atteints.</i> <i>Le choix d'une bonne formation se fait selon les besoins qui vont répondre à un tel dysfonctionnement et selon l'organisme qui dispense la formation.</i> <i>Dans l'ensemble, je suis très satisfait de la formation.</i>
-----	--

I.2	<i>J'ai la chance de participer juste à quatre formations pendant toute mes 13ans d'ancienneté.</i> <i>L'évaluation de la formation, par rapport aux normes, elle est efficace. mais, elle manque de transparence. cela est dû par la protection du responsable algérien de son agent. C'est le cas dans toutes les entreprises nationales.</i> Oui, elle était en harmonie avec mon travail. Oui, les objectifs ont été atteints. <i>A mon avis, pour choisir la bonne formation, cela dépend de chaque type de formation. par exemple, la formation de métiers postaux, le choix dépend de la nouveauté qui existe.</i> <i>En général, je suis satisfait de la formation surtout depuis 2018... la politique a été améliorée.</i>
I.3	<i>Plus de dix formations, la dernière est en cours.</i> <i>L'évaluation de la formation est efficace. Elle est la meilleure.</i> Oui bien sûr. Oui ils ont été atteints. <i>Selon la récolte des besoins de formation de structure concernée mais aussi selon les formations d'actualité.</i> <i>Oui, je suis satisfait de la formation.</i>
I.4	<i>Plus de six formations pendant mes 15ans d'ancienneté.</i> <i>J'estime qu'on a une bonne évaluation de formation.</i> Oui, la formation a été en adéquation avec mon travail. Oui, les objectifs ont été atteints. <i>Selon les objectifs qu'on peut choisir la bonne formation.</i> Oui. Dans l'ensemble, je suis satisfait.

1.2.3. La contribution de la formation à la motivation des employés :

Dans cette partie, nous allons présenter les réponses de chaque question de ce dernier thème (thème 4) selon nos quatre interviewés. Ce thème contient quatre questions (voir l'annexe 1).

La première question vise à connaître leurs avis sur la contribution de la formation à la satisfaction de leurs besoins.

CHAPITRE 3: PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE RECHERCHE

Selon le **I.1**, la formation est indispensable pour satisfaire ses besoins y compris pour la qualification et le développement personnel et de ses compétences professionnelles. Même réponse par **I.2**, qui nous a confirmé qu'elle lui aide à développer ses compétences pour mieux exécuter ses tâches. Mais, il nous a ajouté l'expression « *pas plus !* », ce qui nous a montré son insatisfaction vis-à-vis à leurs besoins personnels notamment la rémunération.

Pour le **I.3**, la formation sert à mieux travailler, elle lui permet d'accéder à des postes supérieurs et d'avoir des nouvelles techniques.

Dans le même sens de la réponse de **I.1**, le répondant **I.4** nous a confirmé que la formation contribue à l'apprentissage des nouvelles connaissances et à l'amélioration des compétences.

Tableau 10: résultats des propos des répondants sur la contribution de la formation à la satisfaction des besoins des employés.

I.1	<i>Pour moi, la formation est indispensable pour satisfaire mes besoins, elle me qualifie mes compétences personnelles et professionnelles.</i>
I.2	<i>La formation m'a aidé à développer mes compétences, je bien fais mes tâches, pas plus !</i>
I.3	<i>La formation me permet de mieux travailler, elle me permet aussi d'accéder à des postes supérieurs et d'avoir des nouvelles compétences.</i>
I.4	<i>La formation me permet d'apprendre des nouvelles connaissances et de développer mes compétences.</i>

Source : élaboré par moi-même

En ce qui concerne la deuxième question, les réponses de quatre répondants (**I.1**, **I.2**, **I.3**, **I.4**) sont similaires, tous les quatre interviewés ont exprimés leur augmentation de sens de reconnaissance après la formation et cela par rapport à la qualité de travail exécuté.

Tableau 11 : résultats des propos des répondants sur la relation entre la formation et le sens de reconnaissance.

I.1	<i>Oui, je suis très reconnue de l'effort fourni par l'entreprise.</i>
I.2	<i>L'appel à la formation me rend heureux, car je me sens que j'ai une valeur dans cette entreprise. pour moi, ceci représente une reconnaissance par la formation.</i>
I.3	<i>Oui, je me sens nécessaire pour cette entreprise, elle tient à moi par la formation car elle investit de moi donc, j'ai une valeur.</i>
I.4	<i>Pas vraiment, mais pour mon travail, oui.</i>

Source : élaboré par moi-même

Ensuite, nous avons posé la troisième question qui se déroule sur leur estimation par rapport à la satisfaction au travail en général après la formation, les réponses étaient similaires également, tous les quatre interviewés ont exprimé leur satisfaction après avoir reçu la formation. Un point ajouté par le I.4 indiquant sa satisfaction professionnelle en termes d'acquérir des nouvelles connaissances et des nouvelles compétences pour exécuter son travail mais, sans avoir des récompenses.

Tableau 12 : résultats des propos des répondants sur la satisfaction au travail après la formation.

I.1	<i>Je suis très satisfait.</i>
I.2	<i>Je suis satisfait après la formation</i>
I.3	<i>Je suis très satisfait et plus motivé après la formation.</i>
I.4	<i>Je suis satisfait de point de vue des nouvelles connaissances acquises et de développement des compétences. Mais le reçois pas des récompenses.</i>

Source : élaboré par nous-même

La dernière question est portée sur leurs avis en général sur la contribution de la formation à leur motivation.

Selon le I.1, la formation est très importante pour la motivation au travail, il y a une différence entre quelqu'un qui a bénéficié de la formation et d'autres non. Or que selon le I.2 qui nous a donné un avis contraire et négatif, pour lui elle ne représente pas une motivation parce que la formation peut contribuer à la motivation si elle permet d'avoir une promotion. Cette dernière n'a aucune relation avec la formation au niveau de cette

CHAPITRE 3: PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE RECHERCHE

entreprise sauf parfois dans le cas de la formation diplômante et qu'il n'a pas encore eu la chance de participer à cette formation malgré son ancienneté.

D'après les paroles de **I.3**, la formation représente pour lui, une forme de reconnaissance et de satisfaction au travail, donc il est motivé par la formation.

En effet, la réponse du répondant **I.4** sur cette question est presque similaire de celle du répondant **I.2**.selon lui, la formation n'est pas assez motivantes car le véritable moyen de motivation et le bon salaire.

Tableau 13 : résultats des propos des répondants sur la contribution de la formation à la motivation.

I.1	<i>Oui, ça c'est très important !car il y a une différence entre quelqu'un qui a bénéficié de la formation et d'autre non.</i>
I.2	<i>Non, parce que je n'ai pas encore eu la chance de participer à certaines formations motivantes comme la formation diplômante qui, à son tour, va me permettre d'avoir une promotion dans le future.</i>
I.3	<i>La formation pour moi, est un moyen de satisfaction et de reconnaissance donc, un moyen de motivation.</i>
I.4	<i>Elle n'est pas assez motivante, pour moi la motivation est la promotion donc l'augmentation salariale.</i>

Source : élaboré par nous-même

II.3. discussion de résultats

Dans cette section, nous allons discuter les résultats obtenus par notre entretien semi directif avec nos interviewés en décortiquant leurs réponses pour arriver justement à trouver une réponse pratique à notre problématique de départ.

II.3.1. La motivation au travail des employés :

D'après les réponses obtenues lors de nos entretiens par rapport au thème de la motivation au travail chez les employés de l'entreprise ALGERIE Poste, nous avons trouvé que le moyen le plus puissant qui motive l'employé est la rémunération. Celle-ci, explique la différenciation des réponses obtenues de la part des employés entre un employé motivé et un autre qui manque de motivation. La rémunération permet d'augmenter la satisfaction de

l'employé en tant qu'un être humain et donc augmenter, pour lui, la motivation au travail. Nos résultats sont soutenus par ceux de (Sahouane & Zekhmi, 2017)

Nous avons trouvé aussi qu'il existe le sentiment de reconnaissance chez l'employé qui travaille à cette entreprise, mais ça reste verbalement or qu'il attend une reconnaissance concrète pour être plus motivé.

D'autres critères de motivation qui vont par la suite comme le climat et l'environnement de travail notamment dans l'augmentation de la satisfaction.

Sur la base de ces résultats, nous pouvons dire que la motivation au sein de l'entreprise ALGERIE Poste repose sur plusieurs critères, à leur tête; la rémunération. Cette dernière lui donnant une valeur humaine avant d'être professionnelle.

Figure 7 : les indicateurs de la motivation au travail



Source : élaboré par nous-même

II.3.2. La formation des employés :

D'après les résultats que nous avons aboutis, nous avons trouvé qu'il existe un taux de bénéfice inéquitable de la formation entre les employés malgré sa nécessité. Cette disparité de nombre de formation est généralement due à l'absence d'informer le service chargé de la formation par le besoin de structure concernée, ou au défaut de répartition équitable des formations entre les salariés concernés par la formation, Surtout dans le cas des formations participants à l'obtention d'une promotion au niveau de cette entreprise telle que la formation diplomante. Ou il pourrait y avoir d'autres facteurs cachés que nous ne pourrions pas identifier.

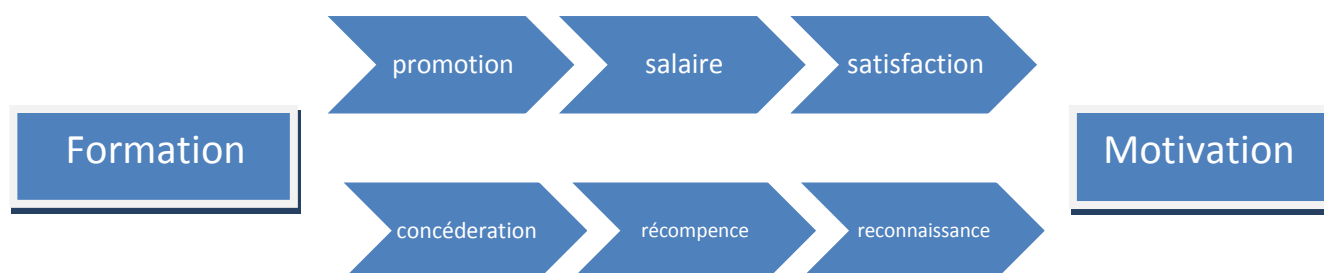
Or que et d'après les résultats obtenus par rapport à ce thème, nous pouvons dire que l'entreprise ALGERIE Poste offre une très bonne formation dans tous leurs domaines, les interviewés nous ont estimé leur satisfaction pour le contenu et l'évaluation de la formation en termes de son efficacité et son adéquation avec le travail fournie.

II.3.3. La contribution de la formation à la motivation des employés :

Nous avons constaté que les employés les plus motivés pour la formation étaient ceux qui avaient reçu une formation diplomatique, car cette dernière leur donnait la possibilité d'être promus.

Nous avons trouvé d'après les résultats que La formation qui ne permet pas d'obtenir une promotion, elle n'est pas assez motivante et les formations diplomates ne sont pas disponibles toujours pour tous les employés donc la motivation par la formation au niveau d'ALGERIE Poste dépend de la formation qui permet l'accès à la promotion.

Figure 8 : le rôle de la formation dans la motivation



Source : élaboré par nous- même.

Nous avons trouvé que la formation a un rôle important dans la satisfaction au travail, cette dernière se traduit par l'accès à une promotion pour avoir une augmentation salariale.

Elle contribue aussi à la reconnaissance au travail qui se traduit par la considération concrète de l'employé par une récompense.

Donc nous avons arrivé à dire que la formation joue un rôle important dans la motivation des employés au travail, mais la participation à la formation seule et sans avoir un effet concret sur la rémunération et la récompense ne suffit pas à motiver l'employé à long terme.

III. Suggestions et recommandations :

A la lumière des résultats obtenus sur le rôle de la formation dans la motivation des employés, nous pouvons donner des suggestions à l'entreprise « ALGERIE Poste » dans l'objectif de l'aider de trouver les critères qui motivent ses employés notamment par la formation. Nos recommandations sont comme suit :

- Réviser le système de rémunération (rémunération variable), travailler à son amélioration pour parvenir à une équité entre les employés qui mène à la satisfaction.
- Intégrer l'évaluation des compétences périodique. d'un côté, cette évaluation permet l'employé de connaître les efforts qu'il fournit, c'est-à- dire qu'il va connaître son niveau. d'un autre côté, cette évaluation permet d'indiquer l'employé qui mérite une promotion en question. Et cela va être un moyen pour éviter les problèmes de promotion et d'augmentation salariale.
- Assurer le suivi des résultats après la formation.
- Améliorer le climat de travail ; la communication et les relations interpersonnelles vu leur importance dans la motivation chez les employés d'ALGERIE Poste.

IV. Limites de recherche :

- Mauvaise santé tout au long de la mise en œuvre de ce travail de recherche.
- Manque de documentation scientifique liée à notre sujet de recherche qui nous a permis de bénéficier de nombreux sites Web.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre objectif par cette recherche consiste à étudier l'apport de la formation à la motivation des employés au sein de l'entreprise (ALGERIE Poste).pour réaliser cet objectif, nous avons fait une étude visant à comprendre et décrire l'effet de la formation sur la motivation au travail, vu son importance dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Notre recherche s'inscrit dans une approche qualitative, il s'agit d'une méthode de raisonnement inductif. Cette approche nous semble la plus appropriée afin de réaliser notre objectif de départ. Pour ce faire, nous avons fait en premier lieu une recherche documentaire afin de bien comprendre les notions théoriques de notre étude. Cette recherche a été accompagnée par une discussion exploratoire comme recherche préliminaire avec des responsables au sein de l'établissement d'accueil ALGERIE Poste dont l'objectif est déterminer les indicateurs mesurables de chaque variable de notre thématique au sein de cette entreprise et avoir une vision approfondie sur ce qui existe réellement par rapport à la théorie. Notre sujet est donc encadré par l'indicateur (évaluation) qui mesure l'efficacité de la formation et les indicateurs (satisfaction, reconnaissance) mesurant la motivation au sein de notre entreprise d'accueil. Ensuite, nous avons utilisé l'entretien semi-directif comme outils de collecte des informations afin de traiter pratiquement notre problématique.

A partir des résultats que nous avons obtenus, nous avons trouvé que la formation joue un rôle important dans la motivation des employés au travail, elle contribue à la satisfaction qui se traduit par l'accès à une promotion pour avoir une augmentation salariale, elle contribue aussi à la reconnaissance au travail qui se traduit par la considération concrète de l'employé par une récompense. Donc la participation à la formation seule et sans effet concret ne suffit pas à motiver l'employé à long terme.

Nous avons terminé notre recherche en donnant des recommandations dans l'objectif d'aider l'entreprise à s'améliorer, ces recommandations consistent à inviter l'entreprise à réviser le système de rémunération (rémunération variable), à l'améliorer afin de parvenir à une équité entre ses employés qui mène à la satisfaction, nous recommandons aussi d'intégrer une évaluation des compétences de manière périodique représentant un outil pour connaître le niveau de compétences de chaque employé mais aussi un outil de prévention contre les problèmes de promotion et d'augmentation salariale. Assurer le suivi des résultats après la formation.et comme dernière proposition, améliorer le climat de

CONCLUSION GÉNÉRALE

travail; la communication et les relations interpersonnelles vu leur importance dans la motivation chez les employés d'ALGERIE Poste. Suite à ces recommandations, nous avons présenté les limites qui font un obstacle dans la réalisation de notre mémoire ; mon état de santé perturbé ce qui a rendu difficile de faire de la recherche et le manque de documents scientifiques qui nous a poussé à faire un recours à plusieurs sites d'internet.

Nous concluons notre travail en disant que malgré tous les efforts déployés par les entreprises pour s'améliorer, celles-ci ne peuvent être parfaites et sans faille.

RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrage :

- Alain, H., & Jacques, R. (2009). formation en entreprise; les clés de la réussite. Ed pro.
- Alain, L., & Fabien, F. (2019). motivation et réussite scolaire. malakoff, france: DUNOD, 4ème édition.
- Falek, h. (2010). Le guide de la formation professionnelle en entreprise. (Gualino, Éd.) paris: Lextenso.
- LEVY-LEBOYER, C. (s.d.). la motivation au travail. france/ paris: organisation .
- meignant, A. (2006). manager la formation. paris, france: Liaisons, 7ème edition, actualisée et enrichie après la loi du 4 mai.
- Peretti, J.-M. (2016). Gestion des ressources Humaines. 75015 paris: Magnard-Vuibert.
- perriti, j.-m. (2007). Ressources humaines (éd. 10ème Vuibert).
- Robert, J. V., & Edgar, e. (1993). introduction à la psychologie de la motivation. (vigot, Éd.) etudes vivantes.
- ROUSSEL, P. (Octobre 2000, octobre). LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES (éd. EMS).

Articles :

- Achi, A. O. (2020, octobre 20). La formation: Levier de motivation du salarié. linkedin.
- Achouak, C., Hanène, L., & Sami, B. (2017). la formation des salariés et la performance organisationnelle: le cas de quelques entreprises en Tunisie. recherches en Sciences De Gestion., 3(120), p. 75 à 97.
- Alice, L. F., Astrid, M.-S., & Jacques, R. (2015). Favoriser la satisfaction au travail : les apports de. Management & Avenir, p. 37 à 55.
- Amina, M., Mohammed, B., & Mouna, M. (2019). évaluation de l'efficacité du processus de formation au sein. DIRASSAT journal, 16(01), pp. 421-423.
- EL YADARI, K., DERRAZ, M., & ZARROUK, Z. (2020, janvier-juin). SOURCES DE MOTIVATION ET QUALITE PERÇUE : ROLE MEDiateUR DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL. Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing(20), p. 20 à 47.
- Robet, D., & pierre, c. (2013). de la reconnaissance à la motivation au travail. l'expression management geview, 3(150), p. 104 à 112.

Mémoire et thèses de doctorat :

ADJALI, F., & ACHOUR, K. (2014). L'évaluation de l'efficacité de la formation des cadres, Cas pratique: Entreprise Portuaire de Bejaia. 3.

EL AFIA, M., EL MESSARI, I., & AKCHOUCHE, A. (2009). La formation au sein de l'entreprise marocaine.

EMTIR, f. Z. (2014). L'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne, cas de -lafarge Algérie. 12.

Katia, I. R. (2011, juillet). L'utilisation des modèles à effets mixtes avec effets aléatoires croisés. thèse de doctorat(483). geneve.

MISSOUNI, A. (2020). L'impact de la formation professionnelle continue sur la motivation des employés, Cas : société KAHRAKIB.

MUCHA, l. (2010). la motivation des salariés et la performance dans les entreprises. 11-12.

MUCHA, L. (2010). La motivation des salariés et la performance dans les entreprises.

NGASSAM, G. R. (2015). L'informatisation de la formation professionnelle dans les organisations: cas du e-learning à la C.N.P.S.

oussama, T., & Mohammed El-Amin, S. (2021). L'accompagnement de la mise en place d'un système de management intégré SMI-QSE selon les normes ISO 9001 V 2015, ISO 14001 V 2015, ISO 45001 V 2018 Cas : Centre National de l'Ingénierie de la Construction.

Sahouane, T., & Zekhmi, L. (2017). La contribution de la rémunération à la motivation de la ressource humaine. Cas de l'entreprise GENIE SIDER (GESI-TP).

SAIDANI, H., & BOUFADENE, L. (2020). Essai d'analyse de l'impact de la formation sur la motivation des salariés

Zahia, k. (2009). La formation continue et son impact dans l'entreprise.

Sites web :

talentprogram: (2022, mai 9). Consulté le juillet 15, 2022, sur <https://www.talentprogram.fr/reconnaissance-au-travail/>

Argondicco, M. (2021, mars 11). solutions. Consulté le juillet 20, 2022, sur eXo: <https://www.exoplatform.com/blog/fr/reconnaissance-au-travail/>

Aymeric. (2020, juin 10). France initiative. Consulté le août 20, 2022, sur <https://www.france-initiative.fr/formation/formation-continue/>

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Baheux, T. (2020, aout 2). Consulté le juillet 20, 2022, sur Réinventer son travail: <https://www.reinventersontravail.com/reconnaissance-au-travail/>

Boggetto, N. (2018, avril 23). Gestion et évaluation de la formation. Consulté le aout 23, 2022, sur Horizontal Software: <https://www.horizontalsoftware.com/lintegration-du-modele-devaluation-kirkpatrick-dans-loutil-formaeva>

Claude, G. (2019, octobre 22). Étude qualitative : définition, techniques, étapes et analyse.

Claude, G. (2020, mai 28). Consulté le juillet 10, 2022

Hardy, M. (2020, mai 20). Consulté le juillet 20, 2022, sur CADREMPLOI: <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/reconnaissance-au-travail-6-facons-de-la-materialiser-aupres-de-son-equipe.html>

PAGNY, F. (2017, septembre 22). Consulté le 20 juillet, 2022, sur vivement lundi: <https://www.vivementlundi.com/4-formes-de-reconnaissance-travail/>

Autres :

Loi n° 21-16 portant loi de finances pour 2022. (2021, décembre 30). JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE, CONVENTIONS ET ACCORDS INTERNATIONAUX - LOIS ET DECRETS, ARRETES, DECISIONS, AVIS, COMMUNICATIONS ET ANNONCES, 22.

PORTAIL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE. (2022, aout 22). Consulté le aout 23, 2022, sur UNIVERDITE DE LYON: <https://formation-professionnelle.universite-lyon.fr/Conseil/Le-retour-sur-investissement-post-formation>

Ahmed, B. H. (2013). Evaluation des actions de la formation du personnel dans l'entreprise SONATRACH Cas: Division de la Production.

Alice LE FLANCHEC1. (s.d.).

castel, D. (2016). Satisfaction au travail. 379.

DENJEAN, M. (2006). La motivation au travail. 33.

Ezzeddine, M. (2011). LA THEORIE DE LA MOTIVATION. 25.

falek, h. (2010). le guide de la formation en entreprise. paris.

FETTIS, f., & ZARROK, L. (2017). l'ingénierie de la formation et développement des compétences au sein d'une organisation. cas: CNEP/BANQUE. 23.

GOSSELIN, M. (2006). Le rendement de la formation de la main-d'œuvre en entreprise :. (Aline Guimon).

jean-jacques, Q. (s.d.). analyse de données qualitatives et méthodes d'analyse.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

jean-Louis. (2012). p. de 3 à 12.

Jean-Yves, L. L., & Jonathan, P. (2010, novembre). Validation partielle du modèle d'évaluation des formations de Kirkpatrick.

Spitz, L. (2021, 06 23). Consulté le aout 20, 2022, sur Skillup.

ANNEXES

Annexe 1 : le guide d'entretien semi-directif



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des Ressources Humaines.

Guide d'entretien

Bonjour, M.X,

Je m'appelle Amel Aicha MIHOUBI, je suis une étudiante en master 2 en management des ressources Humaines à l'école nationale supérieure de management (ENSM koléa).

Dans le cadre de l'élaboration de mon mémoire de fin d'étude, ayant pour thème : **(la formation ; clé de la motivation des employés au sein de la direction générale d'ALGERIE Poste)**, je vous prie de bien vouloir m'accorder quelques minutes de votre temps pour répondre à mes questions durant cette entretien afin de m'aider à rassembler les informations nécessaires pour réaliser ma recherche.

Avant de commencer, je vous assure que vos réponses sont anonymes à caractère confidentiel et que son usage à des fin scientifique et pédagogique.

J'espère que vous répondrez à mes questions de manière spontanée et honnête en raison de son impact significatif sur la fiabilité de ma recherche.

Je vous remercie d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Thème 1 : Informations sur les interviewés

Nom,
Prénom,
Poste occupé...
Ancienneté.....

Thème 2: la motivation des employés au travail

1. Sentez-vous assez motivé dans votre poste ?pourquoi ?
2. Qu'est-ce qui vous motiverait pour être plus efficace au travail ?
3. Considérez-vous être bien payé pour votre travail ?
4. Etes-vous satisfait de votre travail ?
5. Diriez-vous que la direction applique une politique de motivation au sein de votre entreprise ?
6. sentez-vous reconnu pour le travail que vous fournissez ?
7. comment qualifiez-vous la politique de reconnaissance au travail ?
8. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du programme de motivation de l'entreprise où vous travaillez ?

Thème 3: la formation des employés

1. Combien de fois avez-vous suivi la formation au niveau de cette entreprise ?
2. Que pensez-vous des types d'évaluation de la formation dans votre entreprise ?
3. Pensez-vous que le contenu de la formation que vous avez reçu est en harmonie avec votre travail ?
4. Est-ce que les objectifs de la formation ont été atteints ?
5. Selon vous, comment choisir la bonne formation ?
6. Dans l'ensemble, êtes-vous satisfait de la formation ?

Thème 4 : la contribution de la formation à la motivation des employés.

1. Dans quelle mesure la formation contribue à la satisfaction de vos besoins ?

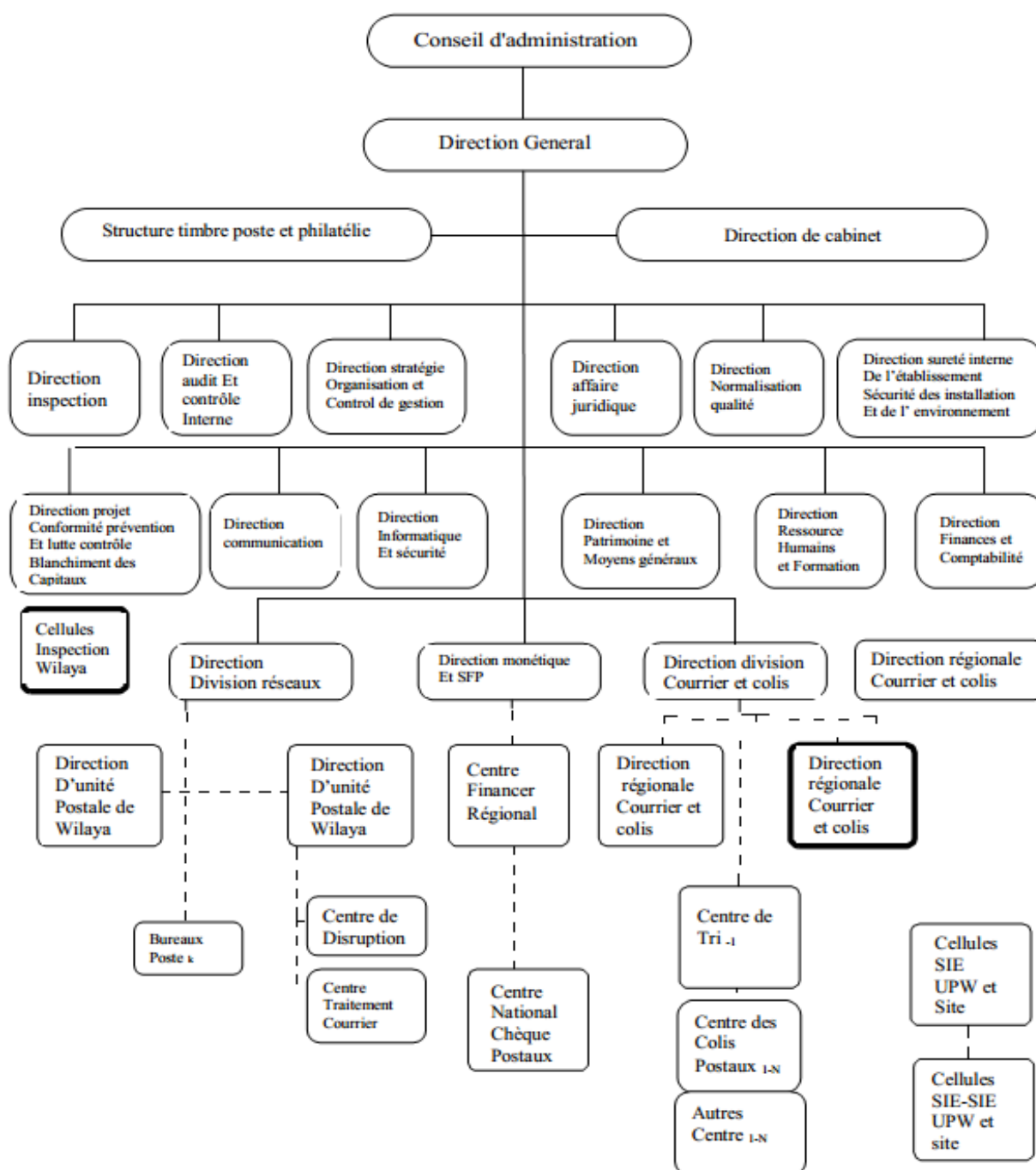
2. Pensez-vous que la formation reçue contribue à l'augmentation de sens de reconnaissance chez vous ?
3. D'un point de vue général, comment estimez-vous votre satisfaction au travail après la formation reçue ?
4. D'un point de vue général, Pensez-vous que la formation Contribue à votre motivation

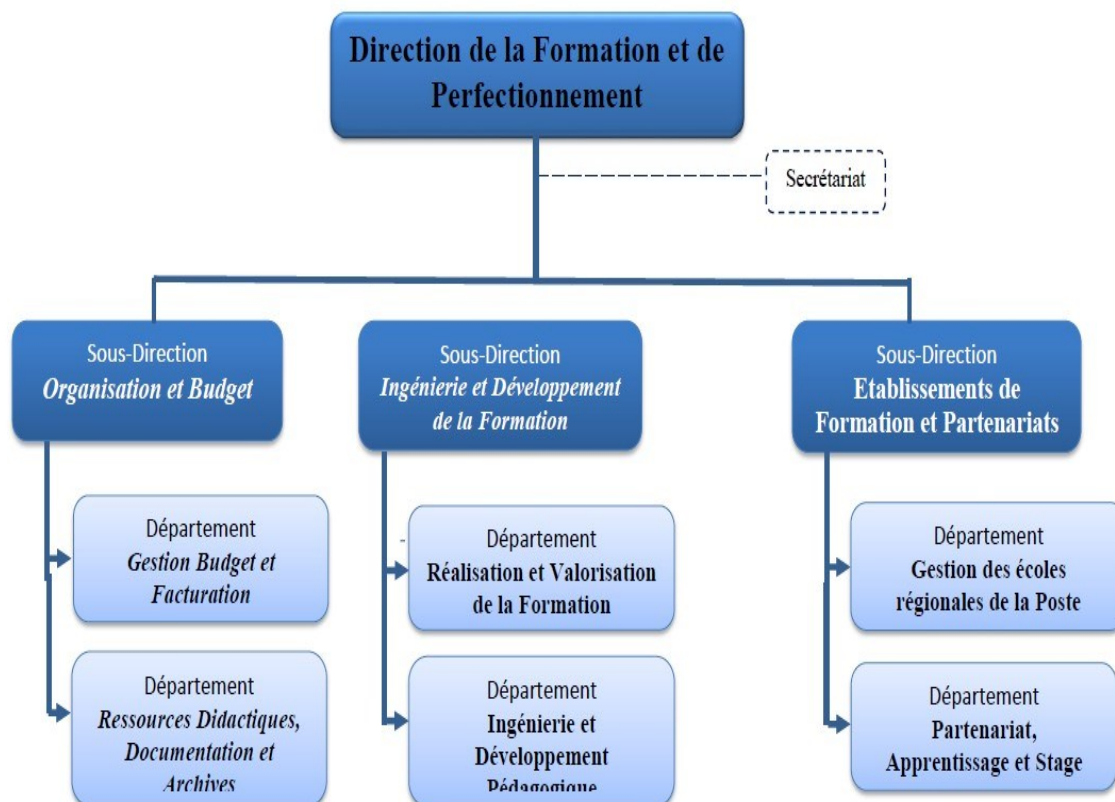
Clôture

Je vous remercie d'avoir me donner de votre temps, merci M.X, pour vos réponses.

2021/2022

Annexe A : organigramme de l'entreprise ALGERIE Poste



Annexe C : l'organigramme de direction de la formation et de perfectionnement

Annexe D : fiche d'évaluation « à chaud »

	FICHE D'EVALUATION A CHAUD	Page 085 / 01
	FORMATION	Date :
Soucieux d'améliorer la performance de nos actions de formation, nous souhaitons Connaître votre avis sur la formation à laquelle vous avez participé.		
Nom		
Prénom		
Fonction		
Durée de la formation	Du : / /	Au : / /

Mettre une croix dans la case de la grille qui vous paraît le mieux correspondre à votre appréciation

Rubriques	Très bien	Bien	Moyenne	Faible	Insuffisant e
Avis global					
Satisfaction Globale de cette formation					
Contenu					
Le programme annoncé a été réalisé					
La formation répond à mes attentes					
Les objectifs de formation ont été atteints					
Modalité de dispense					
J'apprécie la qualité des supports pédagogiques utilisés					
J'aurais apprécié que ce module de formation soit plus long					
Animation					
J'apprécie la manière dont le formateur a animé ce cours					
Je suis convaincu(e) par les arguments et les réponses du formateur					
Les échanges avec le formateur ont été satisfaisants					
Utilité du module					
Cette formation est nécessaire à l'exercice de ma fonction					
Je me sens capable de mettre en œuvre ce que j'ai appris					
Accueil et logistique					
La convocation m'a été transmise à temps					
Je suis satisfait(e) de l'accueil que j'ai reçu(e)					
Le centre de formation et la salle de cours sont bien aménagés					
Je suis satisfait(e) des équipements informatiques					
Remarques et suggestions					
.....					
.....					

ANNEXES

Annexe E : fiche d'évaluation « à froid »

 EPIC ALGERIE POSTE	FICHE D'EVALUATION A FROID	Page 01 / ..
	FORMATION	Date :

La fiche doit être retourner à la Direction de la Formation et de Perfectionnement au plus tard le.....

Nom / Prénom du stagiaire :

Nom / Prénom de l'évaluateur (N+1) :

Service de rattachement :

Intitulé de la formation :

Durée de la formation :

Date de Formation :

1. Questionnaire pour le Responsable Hiérarchique (N+1) :

Echelle d'évaluation :

++ : Tout à fait

+ : Plutôt oui

- : Plutôt non

-- : Pas du tout

Merci d'indiquer votre degré de satisfaction sur les points suivants :

Questions ?	++	+	-	--
N° 1 : Votre collaborateur avait-il besoin de suivre cette formation pour acquérir de nouvelles compétences ?				
N° 2: La formation suivie semblait-elle répondre aux besoins de l'activité de votre collaborateur ?				
N° 3: Depuis la fin de la formation, votre collaborateur a-t-il pu mettre en pratique les connaissances acquises lors de sa formation ?				
N° 4: A l'issue de la formation, avez-vous eu un entretien avec votre collaborateur pour faire le point sur l'apport de sa formation sur son activité professionnelle ?				
N° 5 : Le stagiaire a-t-il amélioré sa manière de communiquer et d'accueillir le client ?				
N° 6 : : Le stagiaire a-t-il amélioré son comportement avec ses collègues et sa hiérarchie ?				
N° 7 : Selon vous, qu'est –ce –qui pourrait favoriser la mise en pratique de sa formation (disposer plus de temps de pratique, être coaché par vous-même ou un autre collaborateur, ou autre ?				
.....				
.....				

Appréciation général sur la formation dispensée :

 EPIC ALGERIE POSTE	FICHE D'EVALUATION A FROID	Page 01 / ..
	FORMATION	Date :

1. Questionnaire pour le Stagiaire :

Questions ?	++	+	-	--
N° 1 : Avez-vous appliqué les acquis de la formation ?				
N° 2 : avez vous rencontré des difficultés dans la mise en œuvre de ces acquis ?				
N° 3: Est-ce que votre formation vous a permis de vous améliorer ?				
N° 4: les objectifs de formation définis ont –ils atteints ?				
N° 5 : D'après vous, Quels sont les manques et suggestion nécessaires pour cette formation ?				
.....				
.....				
.....				

Signature du stagiaire

Signature du Responsable (N+1)

Merci pour votre collaboration.