International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)
ISSN: 2509-0119.
© 2026 Scholar AI LLC.
https://ijpsat.org/
Vol. 59 No. 2 October 2026, pp. 590-598

Incidence De La Formation Continue Sur La Motivation Du Personnel Administratif Du Chr D'Atakpame

NAKPAKPERE Souglibé[1], SENDIYENA Alice[2], GNANGBA Wiyao[3]

[1]Docteur en sociologie à l'Université de Kara ; jblambertini@gmail.com;
[2]Étudiante en gestion des ressources humaines à l'ISM Adonaï d'Atakpamé;
[3]Doctorant en sociologie de la santé, Université de Kara;

Auteur Correspondant : NAKPAKPERE Souglibé

(cc) BY

Résumé : La présente étude analyse l'incidence de la formation continue sur la motivation du personnel administratif du Centre hospitalier régional (CHR) d'Atakpamé. Elle a été menée auprès d'un échantillon de 64 agents, auxquels un questionnaire a été administré. L'hypothèse générale postulait l'existence d'une relation significative entre la formation continue et la motivation du personnel administratif. L'interprétation des résultats s'est appuyée principalement sur la théorie de l'équité de J. S. Adams (1965), ainsi que sur l'approche de la motivation intrinsèque et extrinsèque développée par F. Guillemette (2004). Les résultats indiquent l'existence d'une relation entre l'accès à la formation continue et la motivation du personnel administratif. Ils mettent également en évidence le rôle de l'engagement organisationnel et des conditions de travail dans la dynamique motivationnelle des agents. Ces résultats confortent l'idée selon laquelle la perception du traitement réservé aux travailleurs, les possibilités de développement professionnel et les conditions d'exercice influencent leurs attitudes et leur investissement au travail. Ils rejoignent ainsi les postulats de la théorie de l'équité de J. S. Adams, du modèle de l'engagement organisationnel de J. P. Meyer et N. J. Allen, ainsi que l'approche de la motivation intrinsèque et extrinsèque de F. Guillemette. Le modèle de Meyer et Allen est notamment présenté comme une conceptualisation à trois composantes de l'engagement organisationnel. En définitive, la formation continue apparaît comme un levier susceptible de renforcer la motivation, l'engagement organisationnel et l'implication professionnelle du personnel administratif du CHR d'Atakpamé.

Mots clés : Formation continue, Motivation du personnel, Personnel administratif, Engagement organisationnel, Conditions de travail, Développement professionnel, Motivation intrinsèque et extrinsèque, Théorie de l'équité, Centre hospitalier régional d'Atakpamé.

Introduction

Le monde des organisations de travail constitue un environnement en constante évolution. Son fonctionnement repose sur un ensemble de mécanismes, de règles et d'interactions qui structurent les relations professionnelles et donnent du sens aux activités qui s'y déroulent. Depuis le XVII^{e} siècle, les progrès scientifiques et technologiques ont profondément transformé le monde du travail. L'accélération de l'innovation entraîne une évolution rapide des connaissances, des méthodes et des outils professionnels. Dans ce contexte, les savoirs et les compétences acquis à une période donnée peuvent devenir insuffisants, voire obsolètes, en raison de l'évolution rapide des exigences professionnelles (A. Abdeslam et C. Abdelatif, 2002).

La formation continue apparaît ainsi comme une nécessité pour les organisations et leur personnel. Au Togo, comme dans de nombreux autres pays, elle revêt une importance croissante en raison des transformations qui affectent les métiers, les technologies et l'organisation du travail. Les entreprises et les établissements sont confrontés à des mutations profondes du

International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)
ISSN: 2509-0119.
© 2026 Scholar AI LLC.
https://ijpsat.org/
Vol. 59 No. 2 October 2026, pp. 590-598

marché de l'emploi ainsi qu'à de nouvelles exigences en matière de qualification et de compétences. Ces transformations rendent nécessaire le développement régulier des compétences professionnelles des travailleurs grâce à l'acquisition, à la mise à jour et au perfectionnement des connaissances (Conseil supérieur de l'éducation du Québec, 1998).

La formation continue contribue à la montée en compétences du personnel, à son adaptation aux exigences professionnelles et à l'amélioration du fonctionnement des établissements. Elle permet également aux travailleurs de mieux maîtriser les outils, les procédures et les méthodes nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches. De ce fait, elle constitue un investissement stratégique pour les organisations, dans la mesure où elle peut contribuer au développement des compétences et à l'amélioration de la qualité des services (Kacher, 2009).

Plusieurs travaux montrent que la formation peut renforcer le sentiment de reconnaissance des employés et favoriser leur engagement organisationnel. Selon la théorie de l'échange social développée par P. M. Blau (1964), les relations entre l'organisation et ses employés reposent notamment sur un principe de réciprocité. Ainsi, lorsque l'organisation investit dans le développement professionnel de ses agents, ceux-ci peuvent percevoir cet investissement comme une marque de considération et être davantage disposés à adopter une attitude positive envers leur employeur. Ils peuvent alors accroître leur implication professionnelle et leur engagement envers l'organisation (K. Coulibaly et M. Traoré, 2026). La théorie de l'échange social considère en effet que les interactions entre les individus et les organisations s'inscrivent dans des relations réciproques fondées sur les avantages attendus et les obligations perçues.

Dans toute organisation, les compétences individuelles constituent une ressource essentielle. Toutefois, lorsque certains agents concentrent l'information et les savoir-faire nécessaires à l'accomplissement de tâches spécifiques sans les partager avec leurs collègues, cette situation peut créer des zones d'incertitude et instaurer une dépendance à l'égard de quelques personnes. En l'absence de ces agents, la continuité du service peut être compromise, notamment lorsque les procédures de travail ne sont pas suffisamment documentées, formalisées ou transmises.

Cette situation peut être particulièrement préjudiciable dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), où l'évolution des outils, des logiciels et des procédures exige une actualisation régulière des compétences (Kacher, 2009). Le partage des connaissances et la transmission des compétences apparaissent donc indispensables pour assurer la continuité du service, favoriser la collaboration entre les agents et réduire les risques liés à la concentration de l'information.

L'absence ou l'insuffisance de formation continue peut également ralentir l'exécution des tâches, accroître le risque d'erreurs et affecter la qualité des services offerts aux usagers. Dans le secteur hospitalier, ces difficultés peuvent avoir des répercussions sur l'accueil, l'orientation, l'enregistrement et la prise en charge administrative des patients. Les délais d'attente, les erreurs répétées et les insuffisances dans le traitement des dossiers peuvent susciter l'insatisfaction des usagers et nuire à l'image de l'établissement.

Par ailleurs, certains agents déclarent ne pas bénéficier de possibilités suffisantes de formation ou de mise à niveau. Lorsque les actions de formation sont principalement réservées à une catégorie limitée de personnels, notamment aux fonctionnaires titulaires, au détriment des agents contractuels, elles peuvent être perçues comme inéquitables. Cette situation peut engendrer un sentiment de frustration, de marginalisation ou de sous-valorisation chez les agents qui en sont exclus. Elle est également susceptible d'affecter leur motivation et leur engagement au travail.

De même, lorsque les agents ayant bénéficié d'une formation ne partagent pas les connaissances acquises avec leurs collègues, les écarts de compétences peuvent se maintenir ou s'accentuer. Cette absence de restitution peut limiter la diffusion des

connaissances, compromettre l'apprentissage collectif et affaiblir la cohésion au sein du personnel. Elle peut également favoriser des tensions entre les agents et nuire à la qualité des relations professionnelles.

Au Centre hospitalier régional d'Atakpamé, certaines plaintes formulées par les patients témoignent d'insatisfactions quant à la qualité des prestations administratives et à l'efficacité du personnel. Ces difficultés peuvent être liées à plusieurs facteurs, notamment les conditions de travail, l'organisation des services, la circulation de l'information, l'engagement professionnel et l'accès aux possibilités de perfectionnement.

Dans cette perspective, la formation continue ne doit pas être considérée uniquement comme un moyen d'acquisition de nouvelles connaissances. Elle peut également contribuer au renforcement de la confiance professionnelle, à la reconnaissance des agents, à l'amélioration de leurs compétences, à leur engagement organisationnel et à leur motivation au travail. Lorsqu'elle est accessible, équitable et adaptée aux besoins réels du personnel, elle peut favoriser une meilleure implication des agents dans l'accomplissement de leurs responsabilités.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente étude, intitulée « Incidence de la formation continue sur la motivation du personnel administratif du Centre hospitalier régional d'Atakpamé ». Plusieurs travaux se sont intéressés, d'une part, aux conditions de travail dans les organisations et, d'autre part, à l'engagement organisationnel ou professionnel des employés. Toutefois, dans le contexte togolais, peu d'études ont spécifiquement analysé la relation entre la formation continue et la motivation du personnel administratif des établissements hospitaliers.

La présente étude a pour objectif d'analyser la relation entre la formation continue et la motivation du personnel administratif du Centre hospitalier régional d'Atakpamé. Elle vise plus précisément à déterminer dans quelle mesure les possibilités de formation, leur accessibilité et leur organisation influencent la motivation et l'implication professionnelle des agents. La question générale qui sous-tend cette recherche est la suivante : Dans quelle mesure la formation continue influence-t-elle la motivation du personnel administratif du Centre hospitalier régional d'Atakpamé ? De cette question générale découlent les questions spécifiques suivantes :

- Dans quelle mesure la formation continue est-elle accessible aux agents fonctionnaires et aux agents contractuels du CHR d'Atakpamé ?
- Dans quelle mesure la formation continue influence-t-elle la motivation et la performance du personnel administratif du CHR d'Atakpamé ?
- Dans quelle mesure la formation continue contribue-t-elle à améliorer les interactions entre les agents fonctionnaires et les agents contractuels du CHR d'Atakpamé ?

L'hypothèse générale de cette étude est formulée comme suit : Il existe une relation significative entre la formation continue et la motivation du personnel administratif du Centre hospitalier régional d'Atakpamé. De cette hypothèse générale découlent les hypothèses spécifiques suivantes :

H1 : La formation continue est davantage accessible aux agents fonctionnaires qu'aux agents contractuels du CHR d'Atakpamé.

H2 : La formation continue influence positivement la motivation et la performance du personnel administratif du CHR d'Atakpamé.

H3 : La formation continue contribue à améliorer les interactions professionnelles entre les agents fonctionnaires et les agents contractuels du CHR d'Atakpamé.

La présente étude s'appuie sur différentes approches théoriques relatives aux conditions de travail, à la motivation, à l'équité et à l'engagement organisationnel. Ces cadres théoriques permettront d'analyser la manière dont l'accès à la formation continue, sa répartition entre les catégories de personnel et son adéquation aux besoins professionnels peuvent influencer les attitudes et les comportements des agents au sein du CHR d'Atakpamé.

2. Cadre théorique

De nombreuses recherches se sont intéressées aux conditions de travail, à la motivation et à l'engagement organisationnel. Selon M. Gollac et S. Volkoff (2000), les conditions de travail ne se limitent pas aux aspects matériels de l'activité professionnelle. Elles comprennent également l'organisation du travail, les relations professionnelles, le statut de l'emploi, la reconnaissance et les possibilités d'évolution. Elles doivent donc être analysées en fonction du contexte social, professionnel et institutionnel dans lequel les travailleurs exercent leurs activités.

Pour P. Pari, P. Kazimna et K. Atawia (2019), comprendre les conditions de travail revient à comprendre le quotidien professionnel de l'individu et la manière dont celui-ci vit ou subit son activité. Dans le cadre de cette étude, les conditions de travail sont appréhendées à travers l'accès à la formation continue, les relations entre les agents, la reconnaissance professionnelle, la sécurité de l'emploi et les possibilités de perfectionnement.

La théorie de l'équité de J. S. Adams (1965) permet d'analyser la perception que les employés ont de la justice au sein de leur organisation. Selon cette théorie, un individu compare le rapport entre ses contributions, ses efforts, ses compétences, son temps et ses responsabilités, ainsi que les rétributions qu'il reçoit (salaire, reconnaissance, promotion, sécurité de l'emploi ou formation), à la situation d'autres travailleurs. Une situation est perçue comme équitable lorsque ce rapport paraît équilibré. Ainsi, si les agents contractuels estiment que les formations sont principalement réservées aux fonctionnaires, ils peuvent ressentir une injustice susceptible d'affecter leur motivation et leurs relations professionnelles.

La motivation peut être intrinsèque ou extrinsèque. Selon F. Guillemette (2004), elle est intrinsèque lorsque l'individu s'engage dans une activité en raison de l'intérêt et de la satisfaction qu'il y trouve. Elle est extrinsèque lorsque l'engagement vise à obtenir une récompense ou à éviter une sanction. Au CHR d'Atakpamé, la motivation extrinsèque peut être liée à la sécurisation de l'emploi, à la déclaration auprès de la CNSS, à la promotion ou à l'amélioration de la situation professionnelle.

Enfin, R. T. Mowday, L. W. Porter et R. M. Steers (1982) définissent l'engagement organisationnel comme une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, la volonté de fournir des efforts importants en sa faveur et le désir d'en rester membre. Dans cette perspective, la formation continue peut renforcer la motivation et l'engagement des agents en développant leurs compétences, leur sentiment de reconnaissance et leur capacité à participer efficacement à la mission du CHR.

Ainsi, l'analyse du lien entre la formation continue et la motivation du personnel administratif du CHR d'Atakpamé repose sur l'examen de l'accès aux formations, de leur répartition entre fonctionnaires et contractuels, de leur adéquation aux besoins professionnels et de leurs effets sur la motivation, le rendement et les relations de travail.

3. Approche méthodologique

Afin de répondre à la question de recherche et de vérifier les hypothèses formulées, cette étude adopte une approche empirique à visée statistique. Elle s'inscrit dans une démarche mixte, combinant les approches quantitative et qualitative. L'approche qualitative vise à comprendre, à partir des entretiens, la manière dont les agents perçoivent la formation continue et ses effets sur leur motivation. L'approche quantitative cherche, quant à elle, à mesurer la relation entre la formation continue et la motivation du personnel administratif du CHR d'Atakpamé. La combinaison de ces deux approches permet de compléter les données statistiques par les expériences et les opinions des agents.

International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)
ISSN: 2509-0119.
© 2026 Scholar AI LLC.
https://ijpsat.org/
Vol. 59 No. 2 October 2026, pp. 590-598

L'étude a été réalisée auprès de 64 agents appartenant à différents services administratifs du CHR d'Atakpamé. Parmi eux, 10 agents ont participé à des entretiens et 54 ont répondu au questionnaire, dont 35 femmes et 19 hommes. Les participants ont été sélectionnés de manière aléatoire. Les données quantitatives ont été recueillies au moyen d'un questionnaire administré indirectement, tandis que les données qualitatives ont été obtenues à partir d'entretiens réalisés auprès des agents concernés.

Les données recueillies ont été traitées et analysées à l'aide de méthodes statistiques appropriées. Des comparaisons de moyennes et des analyses de régression ont notamment été utilisées afin d'examiner les relations entre les variables étudiées et de vérifier les trois hypothèses de recherche. Les résultats obtenus sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

4. Résultats

Au terme de nos mesures, seules deux variables présentent des relations significatives avec la formation continue : le statut du personnel, $F(3,792)=5.62$; $p=.001$ et l'ancienneté des fonctionnaires, $F(2,792)=8,63$; $p<.001$). Les autres variables, notamment sociodémographiques, n'entretiennent pas de relations significatives avec la formation continue.

Tableau 1 : Relation entre la formation continue et le type de contrat de travail

Type de contrat	**Formation continue**						
	Moyenne	**N**	**Ecart-type**	**F**	**Signification**	**R**	**R-deux**
CDD	48,050	80	20,04167	4,444	0,037	0,167	0,028
CDI	41,816	76	16,63868	Coefficients non standardisés			
Total	45,012	156	18,66685		A	Erreur standard	
Constante					54,284		4,640
Contrat					-6,234		2,957

La comparaison des moyennes entre la formation continue et le type de contrat donne, pour ce tableau, la moyenne des scores de motivation en fonction du contrat de travail. Ainsi, paradoxalement, ceux qui ont un contrat à durée déterminée ont un score moyen de motivation (48,05) plus élevé que ceux qui ont un contrat à durée indéterminée, dont le score moyen est de 41,82.

Le test de Fischer F (4,44) montre qu'il existe une relation significative entre les deux variables au seuil S = 0,037. La valeur de R^2 (0,028) montre que la participation aux formations continues est expliquée par le type de contrat à 2,8%. Autrement dit, le type de contrat a une influence sur la participation du personnel contractuel aux formations continues avec 3,7% de chances de se tromper. L'équation de régression est : *E0* = 54,28 + (-6,234) *CT. D*e cette formule, on comprend que lorsqu'une personne a un CDI, elle est moins motivée, moins engagée que celle qui a un CDD.

En conséquence, ceux qui ont un contrat à durée indéterminée sont moins motivés et s'engagent moins que ceux qui bénéficient d'un contrat à durée déterminée.

L'analyse de régression présentée dans le tableau 2 présente les indices de la régression linéaire simple, caractéristiques du lien entre la formation continue et la motivation du personnel administratif du CHR d'Atakpamé.

International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)
ISSN: 2509-0119.
© 2026 Scholar AI LLC.
https://ijpsat.org/
Vol. 59 No. 2 October 2026, pp. 590-598

Tableau 2 : régression entre formation continue et motivation du personnel administratif

Modèle	**Sommes des carrés**	**ddl**	**Moyennes des carrés**	**F**	**Signification**
Régression	251,033	1	251,033	0,738	0,388
Résidu	52738,728	142	329,019	Coefficients non standardisés	
Total	52007,754	145		A	Erreur standard
Constante				41,334	4,309
Motivation				2,755	3,202

Les données de la régression du tableau 2 entre le niveau de motivation et la formation continue, montrent que la valeur de la régression F est égale à 0,748. Ce qui indique qu'il existe une relation entre la formation continue et la motivation, mais que cette relation n'est pas significative entre les deux variables.

La formule de l'équation de régression est EO = 41,33 + 2,85x S, dont 2,85 est la pente et 41,33 est la constante. La pente étant positive, cela signifie que les variables évoluent dans le même sens.

Tableau 3 : Comparaison des moyennes des scores de la formation continue selon le niveau la motivation

Formation continue			
Motivation	**Moyenne**	**N**	**Ecart-type**
Faible	44,1892	111	18,72942
Elevé	47,0444	45	18,56311
Total	45,0128	156	18,66685

La comparaison des moyennes des scores de la formation continue en fonction du niveau de motivation indique, selon le tableau 3, que les agents administratifs ayant un faible niveau de motivation sont ceux qui ne bénéficient pas de formation continue, contrairement à leurs collègues, qui bénéficient le plus souvent de formations de mise à niveau. En effet, la moyenne des premiers est de 44,18, contre 47,04 pour les seconds. Cette situation est préjudiciable et peut entraîner de la démotivation, et pourrait influencer les interactions donnant lieu à des conflits interpersonnels.

En ce qui concerne les interactions entre le personnel administratif du CHR d'Atakpamé, les résultats présentent les coefficients de la régression linéaire simple, qui caractérisent le lien entre la formation continue et les interactions du personnel. Puisque $t(1,790) = 17,49$ *avec* $p < 0,001$, nous pouvons déduire que la fréquence des formations continues dont bénéficie le personnel est associée à sa *motivation*. La variation de la formation continue entraînerait donc des effets sur les interactions entre le personnel administratif.

5. Discussion

Cette étude avait pour objectif d'analyser la relation entre la formation continue et la motivation du personnel administratif du Centre hospitalier régional d'Atakpamé. Les résultats mettent en évidence une relation entre la formation continue, le statut professionnel, le type de contrat et les interactions entre les agents. Ils montrent également que cette relation demeure variable

selon les dimensions étudiées. Les résultats corroborent ceux de K. Coulibaly & M. Traore (2026) ; L. Cadin, F., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2020, 2021) ; OIT (2019) ; Donnadieu, G., & Denimal, P. (2009).

Les analyses indiquent d'abord que les agents fonctionnaires sont davantage associés aux actions de formation continue que les agents contractuels. L'hypothèse H1 est donc soutenue. Toutefois, la relation observée reste faible, ce qui signifie que le statut professionnel n'explique qu'une partie limitée des différences constatées dans l'accès à la formation. Cette situation peut s'expliquer par l'existence de politiques de formation davantage orientées vers le personnel titulaire, considéré comme plus stable au sein de l'organisation. Les agents contractuels peuvent ainsi se sentir moins concernés par les possibilités de perfectionnement.

Cette différence d'accès peut influencer la motivation et l'engagement des agents. En effet, lorsqu'un travailleur estime fournir des efforts comparables à ceux de ses collègues, mais qu'il bénéficie de moins de possibilités de formation, de reconnaissance ou d'évolution, il peut ressentir une situation d'injustice. La théorie de l'équité de J. S. Adams (1965) permet de comprendre cette perception : les employés évaluent le rapport entre leurs contributions et les rétributions obtenues en le comparant à celui d'autres travailleurs. Une perception d'iniquité peut alors entraîner une baisse de motivation, un désengagement ou une détérioration des relations professionnelles.

Les résultats montrent ensuite une différence de motivation selon le type de contrat. Les agents titulaires d'un contrat à durée déterminée présentent un score moyen de motivation supérieur à celui des agents titulaires d'un contrat à durée indéterminée. L'hypothèse H2 est donc soutenue par les données. Ce résultat peut s'expliquer par la situation de précarité relative des agents en CDD. Soucieux de conserver leur emploi, d'obtenir le renouvellement de leur contrat ou d'accéder à un CDI, ces agents peuvent fournir davantage d'efforts, respecter plus strictement les règles et chercher à démontrer leur engagement auprès de leur employeur.

À l'inverse, les agents en CDI, bénéficiant d'une plus grande sécurité professionnelle, peuvent ressentir une pression moindre pour démontrer leur engagement au quotidien. Il ne faut cependant pas en conclure qu'ils sont nécessairement moins motivés ou moins performants. Les résultats indiquent simplement que, dans l'échantillon étudié, leur score moyen de motivation est inférieur à celui des agents en CDD. Cette association ne permet pas d'établir une relation causale directe entre le type de contrat et la motivation.

L'étude met également en évidence un lien entre la formation continue et les interactions professionnelles. L'hypothèse H3 est ainsi soutenue. La formation peut favoriser la circulation de l'information, le partage des connaissances et la coopération entre les agents. Elle peut également renforcer la confiance professionnelle et répondre au besoin de sécurité, notamment lorsque les travailleurs se sentent mieux préparés à accomplir leurs tâches. Dans la théorie d'A. H. Maslow (1943), la sécurité renvoie notamment au besoin de stabilité, de protection et de prévisibilité dans la vie professionnelle.

Toutefois, les effets positifs de la formation dépendent de son organisation et de la manière dont les connaissances acquises sont diffusées. Lorsque les agents formés ne restituent pas leurs acquis à leurs collègues, la formation peut bénéficier uniquement à une minorité et renforcer les écarts de compétences. Cette situation peut créer des frustrations, limiter la coopération et affaiblir la cohésion du personnel. La formation continue devrait donc être conçue comme un outil d'apprentissage collectif, accompagné de séances de restitution et de partage d'expériences.

De manière générale, les résultats confirment que les conditions de travail influencent la motivation et l'engagement organisationnel. Le manque de formation, l'insuffisance de mise à niveau des compétences, la faiblesse de la rémunération ou la non-déclaration à la Caisse nationale de sécurité sociale peuvent dégrader la perception de la situation professionnelle. Ces facteurs peuvent affecter le bien-être des travailleurs et fragiliser leur relation avec l'organisation (P. Pari, P. Kazimna et K. Atawia, 2019).

Selon J. P. Meyer et N. J. Allen (1991), l'engagement organisationnel correspond à un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé avec son organisation et influence sa décision de rester ou de la quitter. Cette relation dépend notamment des expériences vécues au travail, de la reconnaissance reçue, des possibilités de développement et de la perception de la justice organisationnelle. Ainsi, un agent qui se sent soutenu et traité équitablement est plus susceptible de développer un attachement à l'organisation et de s'investir dans sa mission.

Les interactions entre les agents constituent également une condition essentielle du bon fonctionnement de l'établissement. Elles favorisent la circulation de l'information, la coordination des activités et la résolution des problèmes. Dans la perspective de M. Crozier et E. Friedberg (1977), l'organisation est un système d'action dans lequel les acteurs disposent de marges de manœuvre et peuvent développer des stratégies en fonction de leurs intérêts et des ressources qu'ils contrôlent. Les zones d'incertitude peuvent ainsi devenir des sources de pouvoir lorsque certains agents détiennent des informations ou des compétences qu'ils ne partagent pas avec leurs collègues.

Les résultats de cette étude rejoignent ceux de B. Ouyi (2012) et de P. Pari, P. Kazimna et K. Atawia (2019), qui mettent en évidence le rôle de la justice organisationnelle dans la motivation et l'engagement des travailleurs. Ils vont également dans le sens des conclusions de l'UNESCO (2013), selon lesquelles la rémunération constitue un facteur important d'attraction et de fidélisation du personnel, même si elle n'est pas le seul déterminant de la motivation. Ils sont enfin cohérents avec les travaux de J. Mukamurera (2011) sur les difficultés d'attraction et de rétention du personnel.

En définitive, la formation continue apparaît comme un facteur susceptible de renforcer la motivation, l'engagement et la coopération au sein du CHR d'Atakpamé. Cependant, ses effets restent liés à l'équité de son accès, à la sécurité professionnelle, aux conditions de travail et au partage des connaissances. La principale limite de cette étude réside dans le fait qu'elle a été menée dans un seul centre hospitalier régional. Les résultats ne peuvent donc pas être généralisés à l'ensemble des établissements hospitaliers du Togo. Néanmoins, la diversité des services étudiés a permis de recueillir des informations variées et utiles pour comprendre les relations entre la formation continue, la motivation et le fonctionnement organisationnel.

Références

[1]. ADAMS, John Stacy (1963). «Toward an understanding of inequity». Journal of Abnormal and Social Psychology, 67 (5), 422–436.

[2]. ADAMS, John Stacy (1965). « Inequity in social exchange». In L. Berkowitz (Ed.), Advances inexperimental social psychology (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.

[3]. AUDET, Isabelle. (2007). « La motivation à la formation volontaire : impact des facteurs intrinsèques et extrinsèques ainsi que de l'orientation d'apprentissage ». Mémoire, Montréal, Université du Québec.

[4]. ABDESLAM, Bendiabdellah & ABDELATIF, Chelil. (2002). « La réalité de la formation dans l'entreprise algérienne », in Colloque « L'entreprise à l'heure de la GRH : pratiques et approche théorique », Oran, mai 2002, p. 47.

[5]. CADIN, Loïc ; GUÉRIN, Francis et PIGEYRE, Frédérique (2020). Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie. Paris : Dunod.

[6]. COULIBALY, Koniba et TRAORE, Mahamadou (2026). « Influence de la formation professionnelle continue sur la qualité du travail dans les institutions de sécurité sociale au Mali : cas de l'Institut national de prévoyance sociale (INPS) », Revue internationale des sciences de gestion, « Volume 9 : numéro 3 », p. 765-802.

[7]. DONNADIEU, G. & DENIMAL, Pierre (2009). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Paris : Éditions Liaisons.

[8]. FRIEDBERG, Erhard. CROZIER, Michel. (1978), l'acteur et le système

[9]. GUILLEMETTE, François (2004). Favoriser l'apprentissage en favorisant la motivation intrinsèque

[10]. MASLOW, Abraham (1943) : «A theory of human motivation». The Psychological Review, 50 (4), 370–396.

[11]. MASLOW, Abraham. (1954). Motivation and Personality, New York: Harper & Row

[12]. MEYER, John P., STANLEY, David J., HERSCOVITCH, Lyne et TOPOLNYTSKY, Laryssa (2002): «Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences». Journal of Vocational Behavior, 61, 20–52.

[13]. MORIN, Edgar et AUBE, Caroline (2007). Psychologie et management, 2e édition, Montréal : Chenelière Éducation

[14]. MUKAMURERA, Joséphine (2011) : « Conditions d'insertion et persévérance dans la profession enseignante ». Dans Profession enseignante, démarche et soutien à l'insertion professionnelle, Montréal : Éd. CEC, p. 37-58.

[15]. NAKPAKPERE, Souglibé (2019). « Massification scolaire et engagement professionnel des enseignants. » Mémoire de master, Université de Kara.

[16]. Organisation internationale du Travail (2019). Un avenir du travail décent : développer les compétences pour répondre aux transformations du monde du travail. Genève : Bureau international du Travail.

[17]. Organisation internationale du Travail (2021). Apprentissage tout au long de la vie et développement des compétences : enjeux pour les politiques publiques. Genève : BIT.

[18]. OUYI BADJI, Gilbert (2012). Justice distributive et engagement organisationnel : étude auprès des agents de la fonction publique du Togo (thèse de doctorat, Université de Lomé, Togo).

[19]. OUYI BADJI, Gilbert (2012). Perception de la justice distributive et engagement organisationnel : étude auprès des agents de la fonction publique du Togo.

[20]. PARI, Paboussoum (2011). « Justice perçue et implication organisationnelle des enseignants des écoles du premier cycle du secondaire ». Revue électronique internationale, ISSN 1817-423.

[21]. PARI, Paboussoum ; KAZIMNA, Pazambadi et ATAWIA, Kossiwa (2019). Conditions de travail et engagement organisationnel chez les enseignants des écoles privées laïques de Lomé. Psychologues du travail et des organisations, Université de Lomé.

[22]. ROBBINS, Stephen et JUDGE, Timothy (2006). Comportements organisationnels, New Jersey : Pearson Education.

[23]. ROUSSEL, Patrick (1994). Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences sociales de Toulouse.

[24]. SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBORN, René et DE BILLY, Claire (2010). *Comportement humain et organisation* (4e éd.). Montréal : ERPI.

[25]. TAYLOR, Frederick. (1880). Organisation scientifique du travail (taylorisme).

[26]. VANDENBERGHE, Christian, Guylaine Landry, G. et Alexandra-Joëlle Panaccio. (2009). « L'engagement organisationnel ». Dans *Comportement organisationnel. Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, sous la direction de J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe, p. 275-305. Bruxelles : De Boeck.