

**Ministère de l'enseignement supérieur**  
**Université Abderrahmane mira Bejaia**  
**Faculté des sciences économiques et gestion, et commerciales**  
**Département des sciences de gestion**  
**Mémoire de fin de cycle**

**En vue d'obtention d'un diplôme master en sciences de gestion**

**Option : MRH**

**Thème :**                    **Le rôle de la formation sur la**  
   **motivation des salaries**  
**Cas pratique : PORT BEJAIA BMT**

**Elaboré par**

**Slimane hammamouche**

**Ferhat hamadi**

**Encadré par :**

**Madame BOUDIA RAMILA**



## *Remerciement*

*Nous faillirons à la tradition si nous n'exprimons pas ici notre gratitude envers tous ceux qui ont collaboré à l'exécution de ce mémoire. Tout d'abord, Nous tenons à remercier notre encadreur **MM BOUDIA RAMILA** pour l'aide précieuse qu'il n'a cessé de nous apporter tout au long de ce travail. Aussi **madame BOUDACH SAMIA** pour son aide précieuse dans notre travail. Un grand Merci à notre encadreur du stage **madame hamou** pour sa patience, ses conseils et sa générosité ; et parce qu'il a toujours répondu présent. Qu'il trouve ici l'expression de notre reconnaissance. Enfin nous remercions l'ensemble des enseignants qui nous ont transmis leurs connaissances durant notre formation.*

***Merci à tous***

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail : A mes très chers parents pour toute leur affection, leur patience et leur amour ; A mes sœurs que je respecte beaucoup ; A mon frères ; A toutes mes cousines pour leur sympathie ; A tous mes amis qui ont m'aidés pour ce modeste travail et Amon binôme **FERHAT** Et a tout ceux que j'aime et ceux qui m'aiment sur cette terre.*

*slimane*

## *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail : A mes très chers parents pour toute leur affection, leur patience et leur amour ; A mes sœurs que je respecte beaucoup ; A mon frères ; A toutes mes cousines pour leur sympathie ; A tous mes amis qui ont m'aidés pour ce modeste travail et Amon binôme **Slimane** Et a tout ceux que j'aime et ceux qui m'aiment sur cette terre.*

Ferhat

## Liste des tableaux

<b>Numéro du Tableau</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau N°1</b>	<b>Répartition dès l'échantillon selon le sexe</b>	<b>47</b>
<b>Tableau N°2</b>	<b>La répartition selon l'Age</b>	<b>47</b>
<b>Tableau N°3</b>	<b>La répartition selon le niveau d'instruction</b>	<b>48</b>
<b>Tableau N°4</b>	<b>Répartition selon la situation familiale</b>	<b>49</b>
<b>Tableau N°5</b>	<b>Répartition selon la catégorie (statut occupe)</b>	<b>49</b>
<b>Tableau N°6</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon d'une action de formation</b>	<b>50</b>
<b>Tableau N°7</b>	<b>La répartition selon le type de formation</b>	<b>50</b>
<b>Tableau N°8</b>	<b>Le rapport entre la catégorie socioprofessionnel et l'adéquation de la formation au poste occupe</b>	<b>51</b>
<b>Tableau N°9</b>	<b>La répartition rendement après la formation</b>	<b>52</b>
<b>Tableau N°10</b>	<b>La répartition des salaires selon le bénéfice d'une promotion</b>	<b>52</b>
<b>Tableau N°11</b>	<b>La répartition les salarie selon la formation dans le domaine d'activités</b>	<b>53</b>
<b>Tableau N°12</b>	<b>La répartition selon la motivation par le poste occupe</b>	<b>53</b>
<b>Tableau N°13</b>	<b>La répartition selon la motivation au travail après la formation suivie</b>	<b>54</b>
<b>Tableau N°14</b>	<b>Le rapport entre le sexe et la motivation dans environnement interne</b>	<b>54</b>
<b>Tableau N°15</b>	<b>La répartition des salaires selon le facteur qui favorisent plus la motivation</b>	<b>55</b>

## Liste des abréviations

Abréviations	Signification
<b>BMT</b>	<b>Bejaia Méditerranéen Terminal</b>
<b>EPB</b>	<b>Entreprise Portuaire de Bejaia</b>
<b>SPA</b>	<b>Société Par action</b>
<b>VIE</b>	<b>Valence, instrumentalité, expectation</b>
<b>CPE</b>	<b>Conseil de participation de l'état</b>
<b>MRH</b>	<b>Management des ressources humaines</b>

# Sommaire

---

## **Introduction**

### **Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche**

1-les raisons du choix du thème.....	2
2- les objectifs de la recherche.....	2
3-la problématique.....	3
4 les l'hypothèse.....	4
5-les définitions des concepts .....	5
6-la méthode et la technique utilisée .....	7-8

### **Chapitre 2: le cadre théorique de la formation au travail**

1. Définition et évolution de la formation .....	9
2. Les objectifs de la formation .....	10-11
3. Les type de la formation .....	12-13
4. L'élaboration d'un plan de formation .....	14-18
5. Le suivi et l'évaluation de la formation .....	18-21

### **Chapitre 3 le cadre théorique de la motivation des salarier**

1-les définitions de la motivation .....	22
2-Les caractéristiques de la motivation.....	23
3-typologie de la motivation.....	24-25
4-Les différentes théories de la motivation .....	25-33

### **Chapitre 4 analyses et interprétation des résultats**

1-Présentation et l'histoire de l'entreprise BMT.....	34-42
2- analyses et interprétation des résultats.....	43-54

<b>Conclusion général.....</b>	<b>55</b>
--------------------------------	-----------

## **Tableau des matières**

## **Liste bibliographie**

## **Annexes**

## **Introduction**

L'évolution des emplois, la formation des hommes est devenue un investissement crucial et un enjeu important pour les entreprises, car la capacité à apprendre plus vite que ses concurrents est peut-être le seul avantage compétitif durable. Ainsi la formation se présente comme un moyen d'ajustement, du moment où elle est considérée comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifié, visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Et en même temps, la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. En effet, la formation renvoie à l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaires pour maîtriser une tactique ou un métier. C'est donc un moyen idéal pour développer les compétences au sein de l'entreprise, d'autant plus qu'il constitue pour cette dernière un investissement rentable et générateur de valeur ajoutée. L'objectif général de la formation est l'amélioration des techniques de travail afin d'accroître l'efficacité et le rendement de l'entreprise. Ces techniques peuvent apporter des solutions. NOE(2002), considère la formation comme une composante clé d'un système de gestion par compétence, elle inclut les activités d'apprentissage visant l'amélioration des compétences des employés, de corriger les lacunes rencontrées au travail et répond primordialement à l'acquisition des connaissances, au développement des habiletés nécessaires et des compétences techniques et de gestion pour créer et maintenir une entreprise en bonne santé financière.

La motivation et la performance des travailleurs représentent un atout clé pour les organisations, elles ont été depuis longtemps l'objet de plusieurs recherches. Des théories qui ont été avancées par certains auteurs, ont essayé d'expliquer les facteurs qui influencent la motivation des employés en milieu professionnel alors que d'autres ont tenté de prédire les circonstances, les événements ou les conditions susceptibles d'augmenter la performance d'un individu au travail. Chacune de ces théories présente un intérêt particulier lorsqu'il s'agit d'aborder la gestion des ressources humaines, mais aucune ne peut fournir une solution à l'ensemble des problèmes qui entourent cette fonction. Si ces théories ont leurs limites, elles peuvent toutefois fournir une base commune de langage et d'éléments de résolution des problèmes concernant la motivation et la performance des individus dans une entreprise.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne particulièrement la direction de BMT Port de Bejaïa L'objectif de notre travail est de démontrer l'importance et le rôle de la formation au sein de cette entreprise, ainsi que son impact sur la motivation de ses salariés à leur travail. Pour développer notre étude nous avons fait une enquête sur le terrain qui a été plus qu'indispensable, d'où la nécessité d'établir un questionnaire qui a été distribué au personnel de Port. Concernant le plan de notre travail, celui-ci est scindé en deux parties : partie théorique (méthodologique) et partie pratique, la première se compose de trois chapitres, le premier sur la méthode adoptée, la problématique et les hypothèses, le deuxième sur la formation au travail, sa définition, ses objectifs, sa typologie ainsi que son plan et sa politique. Le troisième chapitre sur la motivation et sa différente théorie.

# **Chapitre I :**

## **Cadre méthodologique de la recherche**

Les raisons du choix du thème.

### **1 Les raisons objectifs de la recherche**

- L'importance du sujet comme un thème de recherche.
- Essayé d'analyser sociologiquement l'impact de la formation sur la

Motivation des salariés dans l'entreprise Port Bejaïa BMT

### **1\_2 Les raisons subjective de la recherche.**

- découvrir les efforts fournis par l'entreprise BMT Bejaïa pour la satisfaction des besoins de leurs salariés.

• le sujet de l'impact de la formation nous intéresse tout particulièrement car nous interroge tout simplement, en tant que future travailleuse dans les ressources humaines nous sommes été curieuse de connaître les différentes techniques de formation par l'organisme BMT Bejaïa

### **2-Les objectifs de la recherche.**

- Dans cette étude nous voulons savoir dans quel objectif l'entreprise

(BMT) utilise la formation professionnelle.

• Mettre les points sur l'importance accordée à la formation professionnelle par l'entreprise (BMT) et comprendre comment les ouvriers se motivent avec.

- Découvrir les différentes formations qui existent au sein de l'entreprise

(BMT).

- Déterminer l'existence d'une influence de la formation sur la motivation au travail.

### 3-Problématique

Toute entreprise doit s'adapter aux changements imposés par l'environnement, à suite au développement technologique et la modernisation mais surtout aux exigences du marché concurrentiel qui nécessite l'amélioration des compétences des travailleurs. La nécessité de développement contenus des compétences et des connaissance relire de la formation qui occupe une position centrale dans un ensemble large et diversifié de pratique d'acquisition et d'amplification des performances tant individuelles qu'organisationnelle les compétences acquises en formation initiales quel que soient le niveau et la qualité, ne constituent plus une garantis suffisante pour être et demeurer efficace De nos jour la mondialisation, la concurrence internationale, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients, la rapidité des innovation et la difficulté grandissantes à prévoir donc à gérer les risques, sont autant de données qui ont conduit les entreprises apprendre conscience de l'importance du « factures humain » dans le contexte de compétitivité actuelle. C'est pour cette raison que la GRH inclue une politique de formation afin de répondre à l'évolution organisationnelle et environnementale et permettre ainsi aux entreprises de rester performantes. En doit mentionner que la motivation n'est pas une caractéristique individuelle mais elle dépend fortement d'un grand nombre de facteurs qui s'émette en cause le fonctionnement cognitif, la personnalité, les ambitions individuelles, les normes sociales, la représentation des situations de travail....Une réalité qui valorise la motivation professionnelle en tant que clé de la GRH il s'agit de la lune de préoccupation qui ne pourrait être définitive ,ce qui implique une adaptation continuelle des stratégies des politiques de motivation qui font appel à des processus cognitif facilitant l'apprentissage de nouvelle compétence . Plusieurs études et recherche ont été faites sur la motivation .au moment où la compétition se joue à l'échelle mondiale et que les entreprises atteignent des dimensions prodigieuse.la motivation des salariés reste l'un des domaines privilégiés de la gestion des ressources humaines. Le monde de travail à beaucoup changé, les loisirs prennent une nouvelle dimension.la multiplication des emplois de faibles durées et précaires, les cycles de travail de plus en plus flexibles, engendrent de nouvelles problématiques de la motivation des salariés.

Développer la motivation devient l'élément central dans les pratiques de la gestion des ressources humaines.

Selon ELISABETH Lecoer : « la motivation est un processus qui active, oriente, dynamise et maintien le comportement des individus vers la réalisation d'objectif entendus » Dans l'intérêt d'avoir une vision beaucoup plus large et nette sur la formation et son impact sur la motivation des salarier nous avons posé les questions suivante :

#### **Quel est l'impact de la formation sur la motivation des salarier au sein de l'organisation Port Bejaïa BMT?**

1-La formation est-t-elle un facteur motivationnelle pour les salariés de l'entreprise (BMT)

2-Est-ce que la formation a une efficacité sur la motivation des salariés ? En pratique les connaissances acquises pendant notre cursus universitaire [1]<sup>1</sup>.

#### **4-Les hypothèses :**

Selon MADLINE Grawitz « l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée, elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs.

Même plus ou moins précise, elle aide à sélectionner les faits observés »

Pour pouvoir répondre à la problématique nous formulons l'hypothèse suivante :

-la formation a un impact positif sur la motivation des salariés.

-la formation est un facteur motivationnel dans l'entreprise

---

<sup>1</sup>MYRIAM Catusse, BLANDINE Destremau et autres, l'état face à la dégradation sociale au Maghreb Edition karthala, paris, 2011, p323.

## **5- Définitions des concepts :**

### **1-Définition de la formation :**

**Définition scientifique de la formation :** La formation est l'action de se doter de moyen pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif.

La formation est un domaine de la politique sociale de l'entreprise qui suscite de nombreuses attentes et mobilise de moyens importants.

### **Définition opérationnelle :**

La formation signifie l'adaptation ou transformation dont elle désigne un ensemble d'action de développement qui met à disposition des employés tous les moyens nécessaires pour la cumulation de leur connaissance et l'amélioration de leur compétence et performances

### **La formation professionnelle :**

Est un ensemble des dispositifs pédagogiques proposés au salarié afin de leur permettre de s'adapter au changement structurel et à la modification de l'organisation du travail impliquées par l'évolution technologique et économique et favoriser leur évolution professionnelle [2]<sup>2</sup>.

### **Définition de la motivation :**

### **Définition étymologique de la motivation :**

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

### **Définition scientifique de la motivation :**

Selon Nicol AUBERT : « la motivation concerne le approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement »

---

<sup>2</sup> GRAWITZ Madeline, méthode de la science sociale, 11<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, Paris, 2001, p398.

**Définition opérationnelle :**

La motivation est dans un organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise. la motivation prend de nos jours une place de premier plan dans une organisation et les déterminantes pour la productivité chez les employés [3].

**6-La méthode et la technique utilisée :****6-1 La méthode utilisée :**

La méthode de recherche se détermine sa fonction de l'objet d'étude, comme notre étude se porte sur l'impact de la formation sur la motivation des salariés, nous avons fait appel à la méthode quantitative.

D'après ANGERS Maurice : «la méthode quantitative est un ensemble de procédures pour mesurer le phénomène à l'étude » [4]<sup>3</sup>

La plus part des recherche en sciences humaines utilisent la mesure ; il en estains quand on fait usage d'indice, de taux, de moyennes, ou plus généralement, d'outils que fournit la statistique.

L'analyse quantitative est plus adéquate à notre sujet, puisque elle permet d'établir des relations entre les variables, c'est un moyen efficace pour tester notre hypothèse de recherches.

**6-2 la technique utilisée :**

Afin d'arriver à recueillir des données sociologique concernant notre thème de recherche, nous avons utilisé la technique de questionnaire.

Le questionnaire :

D'après GRAVITS Madeline « le questionnaire est un ensemble de question posées oralement par interview ou par écrit » [5]<sup>4</sup>

D'après COMBESSE Jean-Claude « le questionnaire a pour fonction principale de donner des statistique à l'enquête une extension plus grande et de vérifier

Vous avez envoyé statistiquement jusqu'à quel point sont généralisables les informations préalablement constituées ».

**L'enquête par le questionnaire :**

Comme elle a pour objectif de produire de la connaissance, l'enquête par questionnaire ne se situe pas à un niveau exclusivement empirique, elle engage u point de vue théorique,

Une vision du monde selon laquelle, le social est déterminé socialement.[6]<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> ]GRAVITS Madeline, Opcit, p339.

<sup>4</sup> ANGERS Mauris : initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd casbah, Alger, 1997, p60.

<sup>5</sup> QUIVY Raymond et autres : manuel de recherche en science sociale, 2eme édition DUNOD, Paris, 1995, p173.

Le questionnaire est aussi utilisé pour connaître certaines caractéristiques des personnes examinées. Le questionnaire doit être retenu si les effets de certains facteurs sociaux doivent être repérés. Le critère de bon choix, pour nous, est la cohérence entre les deux niveaux, celui de la vision théorique et celui de la méthode de recueil des données.

Notre questionnaire comporte 21 questions. Ces questions sont fermées « question obligeant à effectuer un choix parmi un certain nombre de réponses plausibles fournies » ou ouverte « question n'imposant aucune contrainte à l'enquête quant à l'élaboration de sa réponse » [7]<sup>6</sup>

Notre questionnaire se déroule autour de trois axes :

- Le premier axe du questionnaire porte sur les données personnelles de l'enquête telle que : le sexe, l'âge, le poste occupé... etc.
- Le second axe concerne la formation au sein de l'entreprise

---

<sup>6</sup> COMBESSIE Jean-Claude : la méthode en sociologie, 4<sup>ème</sup> édition, Repères, Paris, 2003, p33

**Chapitre 2:**  
**Le cadre théorique de la formation**  
**Au travail**

## 1-les définitions de la formation :

### 1-1 définition de la formation :

Le concept de la formation vient de mot latin formation, Il s'agit de l'action de former ou de se former ou le résultat de cette action (donner une forme a quelque chose ou, agissant de deux ou de plusieurs personnes ou choses, composer le tout dont elles font partie)

En grammaire, la formation désigne la manière dont un mot se forme d'un autre mot, ou dont un mot passe par ses diverses formes

« La formation c'est un ensemble des actions capables de mettre des individus et les groupes en état d'assumer avec compétence leur fonction actuelles ou qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise »(8)<sup>1</sup>

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

Selon L'institut canadien spécialisé éducation des adultes : « la formation englobe toutes les activités éducatives auxquelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générales ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matières pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen »

Selon Jean Marie Peretti : « la formation est un domaine de la politique sociale de l'entreprise qui suscite l'attente et mobilise des moyens importants, L'action des entreprises en matière de formation est encadrée par un ensemble de dispositions légales et réglementaires (9)<sup>2</sup>

La formation est un ensemble d'action, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures

A travers ces deux définitions, nous pouvons déduire que : La formation est l'outil qui certifie aux individus, exactement les salariés d'acquiescer de nouveaux bagages et d'améliorer leur savoir-faire à fin de maîtriser les nouvelles technologies et être compétent pour bien servir l'organisation dans le présent et même dans le futur ()<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> VATIER Raymond et autres Gestion de la ressource humaine édition de boeck university, canada, 1993, p220.

<sup>2</sup>

<https://lesdefinitions.fr/formation?fbclid=IwAR150jNYuvu8VPEGoZvEjUOqxHFMNyykXo3kNWUqIdwt70QpCrJE8eRUKXw> consulte le 14/04/20022 a 21 :00

<sup>3</sup> Sekiou, Blondin, Peretti et autres, OP, cit, P 336

**1-2 L'évolution de la formation :**

Autre fois, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas, C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devint une réalité.

Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (Training Within Industry) aux pays européens, Toute fois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitives sur le marché du travail, Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation, Cette dernière a rendu vite dépassé la compétence des salariés.

Dès la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi les industries.

Dans les années 1970, la structure générale des compétences s'est transformée, Les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès les débuts de la décennie 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

Tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter sa compétence et s'adapter à l'évolution technologique ()<sup>4</sup>

**2-Les objectifs de la formation :**

Le cycle de formation s'intègre au cœur de la gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des administrations , Pour ces dernière, la formation contribuer à atteindre des objectifs clés tels que :

Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance amélioration des services publics),

Accroissement des connaissances habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation,

Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment,

Valorisation du potentiel des salariés dans leur adaptation au travail, lors de changement des réglementations et des textes législatifs,

---

<sup>4</sup> Sekiou, Blondin, Perretti et autres ,Gestion des ressources humaines, Edition, Debok Université ,2ème édition Bruxelles, 2001, P, 325

Selon Jaques Soyer<sup>5</sup> les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories :

### **2-1 –Les objectifs de la formation sur l’initiative de l’organisation :**

Développent d’une culture d’administration, faire vivre certaines valeurs dans l’administration.

Mobilisation de l’ensemble du personnel pour l’occupation des postes supérieures,

Faire progresser l’encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager .

Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation, on les aide à dissiper certaines méconnaissances et malentendus ;

S’adapter aux exigences de l’environnement.

Crée un sentiment d’appartenance des salariés envers leurs organisation et favoriser une meilleure perception de leurs milieu de travail.

### **2-2-les objectifs de la formation sur l’initiative du salariés :**

Avoir une meilleure maîtrise de ce métier (l’amélioration de l’adaptation au poste occupé),

Mieux comprendre l’organisation où l’on travaille,

Se préparer à des changements et à des mutations internes,

Acquisition d’une qualification professionnelle ;

Assurer l’adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;

Améliorer le statut des salariés par la promotion ;

Accroître pour chaque salarié l’estime en soi ;

### **2-3-Quand est-ce que la formation doit être mobilisée ?**

La formation peut être mobilisée à chaque fois qu’un nouveau besoin de compétences apparaît :

Lorsqu’un projet est lancé, une nouvelle procédure, une nouvelle technologie, un nouvel équipement t, une nouvelle organisation du travail,

Lorsque des problèmes apparaissent dans l’équipe de manière récurrente, retards importants, baisse des indicateurs de qualité,

Lorsque, faisant un point sur l'activité d'un collaborateur, on constate qu'il ne pourra atteindre un objectif donné faut de maîtriser une compétence <sup>5</sup>

### **3- Les types de la formation :**

**3-1- Formation initiale :** permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine, Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu de travail

ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser des nouvelles méthodes, en améliorant leur compétences, à résoudre des problèmes, de développer des comportements, des savoirs faire et des savoirs être plus efficace

### **3-2- Formation continue :**

Permet d'approfondir les connaissances au cœur de la carrière et dont on distingue deux types :

#### **3-2-1- Formation de courte durée :**

Les formations de courte durée ont pour objectif l'évaluation du niveau des agents, en adéquation avec les exigences des postes de travail occupés ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés,

#### **A)-Formation séminaires ou perfectionnement :**

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène,

L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport au domaine considéré,

Ce type de formation touche également plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et / ou qui visent la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence,

En somme, l'objectif recherché dans ce cadre, est d'améliorer constamment la qualification actuelle par rapport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être

#### **B)-Formation de recyclage :**

---

<sup>5</sup> (5)DJAQUE SOYER « formation » édition organisation, Paris, 2003,p, 4-5

La formation qui désigne tous les programmes (étatique, syndicaux), destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement du à l'automation, à les familiariser à des nouvelles tâches ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession,

**C)-Formation préalable à titularisation :**

Les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction destinée à leur permettre une intégration harmonisée au sein de l'administration, leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période d'induction,

**D)- Formation sur le tas :**

La formation se faisant sur le poste même du travail et le lieu d'apprentissage était l'atelier ou le bureau, cette formation permet au bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter aux exigences, aux changements techniques dans leur poste,

**3-2-2- Formation de longue durée :**

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, sanctionnés par des diplômes,

**A)-Formation externe diplômes :**

Cette formation permet l'acquisition de savoirs nouveaux sanctionnés par un diplôme,

L'accès à cette formation est conditionné par les performances, le potentiel et le métier des agents concernés (4 heures par semaine),<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> ) DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelles », Les éditions Houma imprimé 2003, P ,13

#### **4. L'élaboration d'un plan de formation**

##### **4.1. Définitions et présentation du plan de formation**

Le plan de formation présente les différents éléments de contextualisation, d'orientation, de structuration et d'organisation d'une formation. Il constitue l'aboutissement de la démarche de conception d'un dispositif ou d'une action de formation, avant sa mise en œuvre. Un plan de formation peut être plus ou moins détaillé, mais il est souhaitable de retrouver dans sa présentation l'ensemble des éléments correspondant à différentes rubriques du cahier des charges.

Il constitue également un outil (nécessaire, mais non suffisant) allant dans le sens de la démarche qualité en formation puisque les informations qu'il contient contribuent à clarifier les engagements réciproques entre le commanditaire, les intervenants (concepteur, formateur) et les participants de la formation.

Le processus qui va permettre d'aboutir à la rédaction du plan n'est pas un processus linéaire permettant de déduire « mécaniquement » des besoins les objectifs et contenus de formation. à chaque moment de l'élaboration du plan de formation, il faudra prendre en compte les différentes contraintes : public de la formation ; progression pédagogiques ; temps disponibles ; moyens matériels et humains disponibles ; rôle des différents acteurs dans la formation ...

La prise en compte des différents contraintes implique de conduire une démarche d'élaboration non linéaire mais concomitante et itérative.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Pierre Debouvry Educagri Editions, 2003-2003 Page

Selon Alain MEIGNANT, le plan de formation est : « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collectives des salariés ». Budgétaire : le plan de formation indique les ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan. ; Le cout estimé des salaires des stagiaires ; les frais de déplacement et séjours de stagiaires.

Dans une période donnée : le plan de formation est souvent annuel, Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés : les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats.

Le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés.

Consolider l'existant.

Accompagner et faciliter les changements.

Préparer l'avenir à court, moyen et long terme.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> ALAIN MEIGNANT OP.CIT, P.221

#### **4.2-La construction du plan de formation**

Les besoins ont été recensés, quelles sont les questions à se poser pour assurer la qualité du plan de formation ?

- Comment répondre à l'ensemble des besoins de formation recensés ?
- Quels sont les problèmes prioritaires de l'entreprise à résoudre ?
- De quels moyens dispose l'entreprise pour satisfaire ces besoins ?
- Quels sont les acteurs à impliquer ? Et comment les impliquer ?
- Des principes de la politique de formation sont-ils à observer ?
- .Faut-il privilégier la formation interne ?
- .Faut-il assurer une formation qualifiante ?
- .Faut-il faire jouer aux managers certains rôles ?
- Quels rôles faire jouer aux partenaires sociaux ?
- Quelle période de référence faut-il choisir ?

#### **La construction du plan et ces acteurs**

Les réponses à quelques questions guideront le responsable de formation dans son choix de la stratégie à adopter pour la construction du plan, de façon à mobiliser les différents acteurs de l'entreprise :

##### **Qui est visé par le plan de formation ?**

- Quels sont les postes concernés ?
- Tous les titulaires sont-ils impliqués ?
- Quelle est l'ampleur des changements prévus ?
- Ces changements vont-ils dans le sens des souhaits des acteurs ?
- Quelles sont les actions à reconduire d'une année sur l'autre ?

**Quelle sera l'attitude des acteurs face aux changements prévus et face à la formation**

Pour les personnes à former :

- Quel est leur niveau actuel de « stress » ?
- Quels sont les changements qu'elles souhaitent ?
- Quelle vision ont-elles de la formation ?

Le niveau de stress, s'il est suffisant, peut faciliter le changement. La prise de conscience du fait que la situation ne peut rester en l'état est un élément favorable. Les expériences passées en matière de formation influencent également l'attitude du personnel.

Pour leurs hiérarchies :

- Quel est leur niveau de « stress » ?
- Sont-elles persuadées de la nécessité de changer ?
- quels sont les changements qu'elles attendent ?
- Quelle vision ont-elles de la formation ?

Leur vision de la formation et leur attitude vis-à-vis des changements les conduiront à agir plus ou moins positivement envers leurs collaborateurs. Elles pourront jouer un rôle de frein si les évolutions se font dans un sens qu'elles ne souhaitent pas. Au contraire, si elles sont convaincues de l'utilité des modifications à introduire dans leur secteur, elles auront un rôle moteur auprès de leur personnel.

Pour la direction :

- Comment s'implique-t-elle habituellement ?
- Quelle vision a-t-elle de la formation ?
- Veut-elle utiliser la formation comme moyen de changement ?

Pour les partenaires sociaux :

- Seront-ils favorable aux changements prévus ?
- Comment considèrent-ils la formation ?<sup>9</sup>

### 4.3 La réalisation et suivi du plan de formation

#### 4.3.1. La réalisation du plan de formation :

La réalisation peut être prévue sous différentes formes : interne, stage.

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

#### 4.3.2. Le suivi du plan de formation :

Jaques Soyer définit le suivi comme : « l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé ».

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

Il est alors possible de mettre de parallèle la réalisation et la prévision, cette comparaison permet aux décideurs de suivre l'avancement du plan et d'intervenir, si nécessaire, lorsque le plan n'est pas observé.

Plusieurs paramètres sont à suivre : les budgets, les effectifs des groupes formés, le nombre des stagiaires, le nombre d'heures ..... Le responsable formation rencontre trimestriellement chaque directeur afin de faire le point sur l'avancement du plan de formation de sa direction.

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

En effet, le suivi de l'action a pour projet le retour à une nouvelle situation d'équilibre, utilisant les nouvelles compétences. Le formateur dans cette phase de l'action joue un rôle de régulateur social vis-à-vis des autres acteurs présents dans le système du formé. <sup>(10)</sup> <sup>(11)</sup>

---

10 JAQUES SOYEROP.CIT, P246

<sup>11</sup> Massinissa et Nadir mémoire de master en sciences de gestion thème Impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'administration publique 2018 P 63/64

## **5. Le suivi et l'évaluation de la formation**

### **5.1. Le suivi de la formation**

Le suivi de la formation, c'est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et de savoir-faire acquise pour chaque formé. La formation sans suivi ne sert pas à grand-chose. Une fois formés, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes. A ce point que plusieurs employés oublient de s'assurer que leurs salariés peuvent améliorer leur performance après la période de formation.

En conséquence ; il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation .Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, apporter des compléments de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de fournir les développements éventuels de l'action etc. .il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.(12)<sup>12</sup>

### **5.2. L'évaluation de la formation :**

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

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

SOYER Jacques propose trois grands types de l'évaluation :

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

#### **5.2.1. Le pseudo évaluation :**

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

##### **5.2.1.1. L'évaluation de l'action « à chaud » en fin de stage :**

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou leur degré de satisfaction.

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

---

<sup>12</sup> <https://wikimemoires.net/2011/09/suivietape-qui-suit-la-formation-des-employees/> le 16/05/2022 à 14 : 30

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

### 5.2.1.2. L'évaluation « à froid » de l'action :

Cette évaluation est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation . Les mêmes questions d'évaluation « à chaud » peuvent être posées, et en plus on peut obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation.

### 5.2.2. L'évaluation par objectif :

C'est l'évaluation la plus pertinente ; elle permet, à la suite de l'action de formation, de déterminer si les objectifs ont été atteints.

Trois types d'objectifs sont évalués :

**-l'évaluation des objectifs pédagogiques :** elle est placée sous la responsabilité de formateur, qui pourra la réaliser avec différents moyens : questionnaires de contenu pour contrôler les acquis, test-prétests pour déterminer l'évaluation des savoirs, exercices pratique pour les savoirs –faire ....

Une bonne formule consiste à demander au groupe de produire une réalisation toute en l'observant.

**-l'évaluation des objectifs de formation :** la formation n'est déjà plus le seul élément en cause : il s'agit en fait de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : les formateurs ,les managers ,voir même les formés . En effet l'atteinte des objectifs de formation ne peut se constater que quelques mois après la fin de l'action, à la suite de la phase de suivi.

Cette phase de mise en application sur le terrain contribue, pour une large part, à la réussite ou à l'échec de la formation cette évaluation porte donc sur la formation et son suivi.

**-L'évaluation des objectifs finale :** elle correspond à une responsabilité du prescripteur de l'action. Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble du plan de changement associé à la formation. Elle est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation, lorsque toute la population a été formée et que la hiérarchie a pris le relais sur le terrain pour faire appliquer le contenu de la formation. <sup>13</sup>

Alain Maignan parle, lui , quatre niveaux d'évaluation :

-Niveau 1 : évaluation de satisfaction. « Quelle est l'opinion « à chaud »des stagiaires sur la prestation de formation ? »

---

<sup>13</sup> SOYER.J, Op.cit,P.250

-Niveau 2 : évaluation pédagogique. « Les stagiaires ont-ils acquis les connaissances et les savoir-faire prévus ? Les ont-ils mémorisés ? (évaluation pédagogique différée) »

-Niveau 3 : évaluation de transfert sur les situations de travail. « Les stagiaires appliquent-ils ce qu'ils ont appris ? »

-Niveau 4 : évaluation des effets de formation. La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs fixés ?(14)<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> MEIGNANT Alain ;Manager la formation ;Paris ; 7 édition liaisons ;2006 ; P195

# **Chapitre 3**

## **La motivation au travail**

### 1. Les définitions de la motivation :

La motivation vise à expliquer pourquoi nous agissons, à établir la cause de notre comportement cependant, même si la motivation permet effectivement d'établir la cause du comportement, elle n'est de toute façon pas l'unique facteur explicatif du comportement. Ainsi, même si la motivation vise à expliciter la cause du comportement humaine.

D'ailleurs, étymologiquement, le terme « motivation » vient du verbe latin moveo, qui veut dire mouvoir, bouger. C'est donc bien cette idée de mouvement que cherche à comprendre la motivation. Il est donc possible d'établir une première définition sur cette idée force.

**Définition simplifiée :** la motivation est ce qui explique le dynamisme du comportement .

Cette définition simplifiée a l'avantage de ne pas perdre de vue ce que est au cœur de toutes les théories motivationnelles. Cependant , cette simplification peut sembler excessive quand on considère celles que proposent différents auteurs dont voici quelque exemples :

-Pour Ford (1992), « la motivation est un construit intégratif qui représente la direction qu'emprunte l'individu , l'énergie émotionnelle et l'expérience affective soutenant ou inhibant le mouvement allant dans cette direction , et l'ensemble des attentes que l'individu peut voir sur le fait d'atteindre à terme cette destination »(P.78,tradition libre).

-Pour Campbell et al. (1970), « la motivation individuelle est liée ; 1 . à la direction du comportement ou à ce que l'individu choisit de faire quand plusieurs alternatives sont possible ; 2. à l'amplitude , ou à la force de la réponse (i.e.l'effort) une fois que ce choix est fait ; et 3. à la persistance du comportement ou à la façon dont il est soutenu » (P.340 , tradition libre ).

-Pour Vallerand et Thill (1993) « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et /ou externes produisant le déclenchement , la direction , et la persistance du comportement »(P. 18).

En prenant compte ces remarques , voici la définition globale de la motivation qui est proposée dans le cadre de cette écrit :

**Définition générale :** la motivation désigne un hypothétique force intra-individuelle protéiforme , qui peut avoir des déterminants internes et /ou externes multiples , et qui permet d'expliquer la direction , le déclenchement, la persistance et l'intensité du comportement ou de l'action .

Le niveau explicatif de la motivation est celui de l'individu. Appréhender la motivation d'un groupe veut donc dire comprendre la, ou les force qui animent chaque membre du groupe et donc essentiellement celle (s) de l'individu en groupe .

Il est nécessaire de distinguer la motivation qui reste hypothétique phénomène interne, de ces déterminants qui peuvent également être internes mais aussi externes, et il n'existe pas une seule forme de motivation. La motivation avant tout un terme générique, généralement utilisé à défaut d'une spécification plus précise exacte de la force qui produit un comportement ou une action. En fonction du contexte, d'autres termes peuvent être utilisés pour définir la nature de cette force telles que « but, besoin, émotion, intérêt, désir, envie », et autre encore, peuvent être utilisées pour une description plus précise.

Dans cette même logique la définition théorique de la motivation qui est proposée ici s'appuie sur le modèle intégratif de la motivation (qui va être présenté dans le paragraphe suivant). La motivation suppose non seulement qu'il y ait un motif au comportement de l'individu mais aussi ce dernier soit en mesure d'anticiper les effets de ce comportement s'il se décide à agir.<sup>1</sup>

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

**2.1. Le déclenchement du comportement :** c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution des tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

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

**2.3. L'intensité du comportement :** la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.<sup>2</sup>

**2.4. La persistance du comportement :** la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente des tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Fabien Fenouillet La motivation, 2012, 2ème Edition. P.9 .10.11.13.14.

<sup>3</sup> [https://WWW.memoireonline.com/01/14/8514/m\\_De-la-motivation\\_la-performance-du-travailleur-dans-une-societe\\_haute-contrainte-securitair24.htmlconsultele21/05/2022à21h](https://WWW.memoireonline.com/01/14/8514/m_De-la-motivation_la-performance-du-travailleur-dans-une-societe_haute-contrainte-securitair24.htmlconsultele21/05/2022à21h)

Daniel H. Pink dans son livre « La vérité sur ce qui nous motive » nous explique qu'il existe trois éléments essentiels de motivation : l'autonomie, la maîtrise, et la finalité.

Bien sûr, les primes ou autres récompenses peuvent fonctionner mais elles n'ont pas le même résultat ou leur champ d'application est plus restreint, comme celui des tâches routinières.

-**l'autonomie** : le désir de diriger notre propre vie .

-**La maîtrise** : le besoin de progresser dans un domaine important.

-**La finalité** : le fait de travailler pour objectif plus grand que notre propre personne.<sup>4</sup>

### 3. 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.

#### 3.1. La motivation finale :

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter .C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort . Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats.

L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre . Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final encoure un risque ; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire . De plus , cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan morale , juridique que humain.

#### 3.2. 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 handicapante dans une structure organisationnelle.

#### 3.3. La motivation du survie :

---

<sup>4</sup> <http://fthomas-sysinfo.blogspot.com/2011/09/les-3-caracteristiques-de-la-motivation.html?m=1consulterle20/05/2022à23h>

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

### **3.4. La motivation obsessionnelle :**

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

Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, de manière équilibrée et adaptée à la situation.<sup>5</sup>

## **4. Les différentes théories de la motivation :**

### **4.1. Les théories de besoin, mobil, valeur :**

#### **4.1.1. La théorie de MASLOW**

Abraham Maslow est avec Carl Rogers un des fondateurs du courant de la psychologie humaniste. Il n'est donc pas surprenant de retrouver dans la théorie motivationnelle de la pyramide des besoins un des grands principes de l'humanisme, à savoir que l'homme tend vers un besoin de réalisation. Cependant cette théorie ne s'arrête pas là puisque dès les premières formulations (1943), il propose un principe d'organisation et des contenus motivationnels différents.

Le principe d'organisation est hiérarchique, autrement dit pour accéder à un besoin de niveau supérieur, les besoins de niveau inférieur doivent être satisfaits, les contenus sont, dans l'ordre de satisfaction, les suivants :

**-les besoins physiologiques :** ce sont la faim, la soif, la fatigue, la maladie. La satisfaction de ces besoins implique un relâchement, le plaisir des sens, une sensation de confort. Ces besoins liés à la survie.

---

<sup>5</sup> FENOUILLET Fabien, la motivation

-**Le besoin de sécurité** : ce besoin se retrouve dans l'absence de peur, dans le fait de se prémunir contre les dangers. Ce besoin est activé quand l'individu a peur, qu'il se sent en insécurité, mais aussi lorsqu'il a des comportements obsessionnels ou compulsifs.

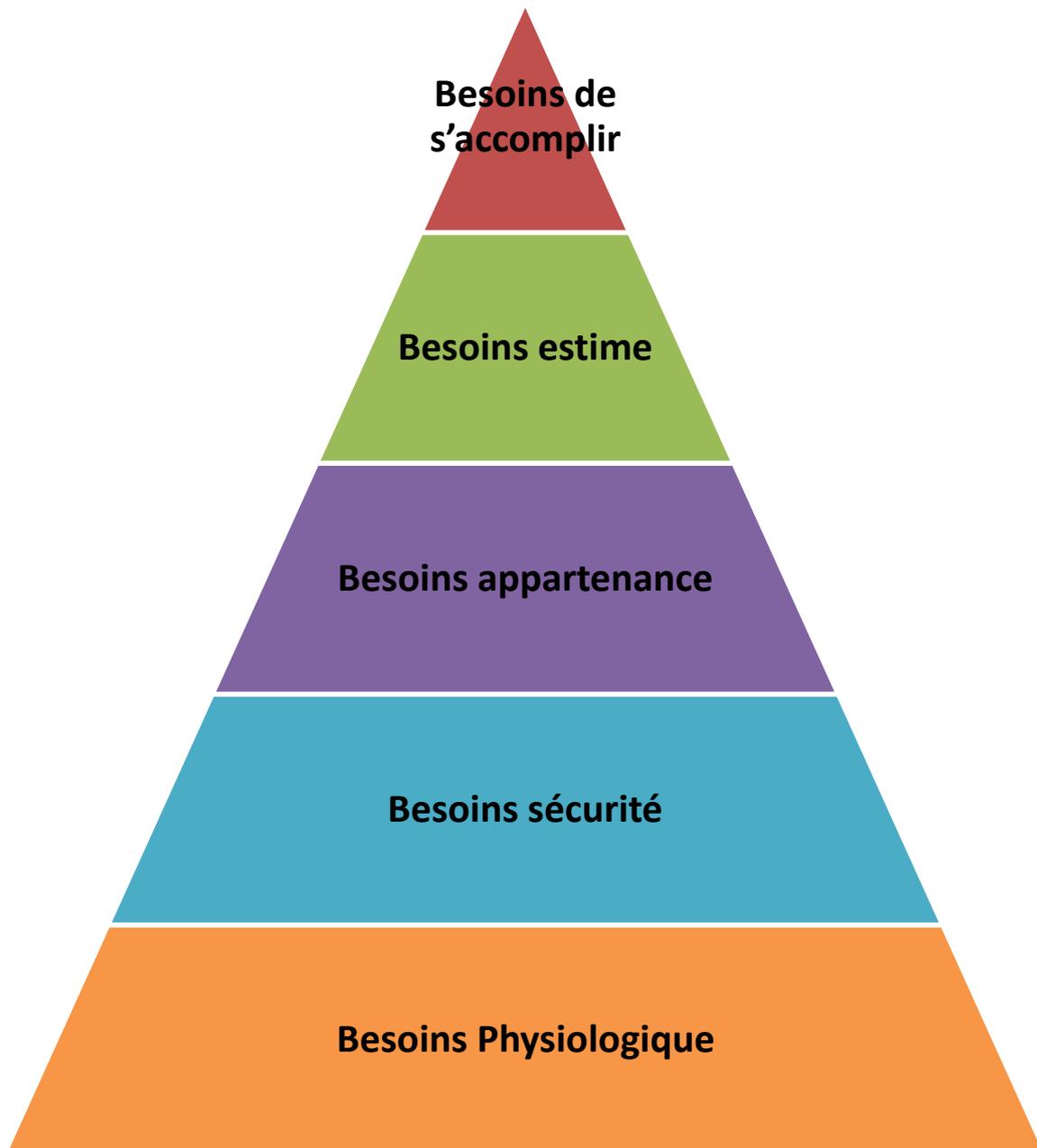
-**Le besoin d'amour** : il s'agit ici de besoin de rapports sociaux, d'appartenance, d'affectivité. Le fait d'être rejeté, de se sentir seul, d'être abandonné va créer les conditions d'émergence de ce besoin.

-**Le besoin d'estime** : il s'agit de l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Les sentiments d'incompétence ou d'infériorité vont avoir pour effet de déclencher ce besoin. Le respect de soi, la sensation de compétence, la confiance en soi vont combler le besoin d'estime.

-**Le besoin de réalisation de soi** : il s'agit de la quête ultime de tout être humain, la recherche de développement, d'épanouissement personnel, de création en est les pierres angulaires. L'ennui, l'aliénation, la routine, les activités à faible valeur ajoutée, l'absence de sens dans la vie sont les principales déficiences de ce besoin. Il est à noter que ce besoin ne peut jamais être satisfait, il est infini.

Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de MASLOW de la manière suivante :

## Schéma de la pyramide des besoins de MASLOW



Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, MASLOW démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi et de sécurité. Pour cela, il convient dans

l'organisation du travail , de procéder à un enrichissement des taches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

Cette hiérarchie est organisée selon les principaux suivants :

- si les besoins ne sont pas satisfaits alors un dysfonctionnement peut survenir.
- la satisfaction des différents besoins permet de remédier aux dysfonctionnements.
- lorsque l'individu a le choix , il cherche toujours à satisfaire les besoins de base non satisfaits.

Cette théorie subsiste à l'heure actuelle pour des raisons historiques, son auteur a par la suite augmenter le nombre de besoin sans remettre en cause le principe hiérarchique. Cependant, MASLOW n'a jamais cherché une validation empirique de cette théorie qui reste dans le cadre de la psychologie humaniste.

### **4.1.2.La théorie D'ALDERFER**

ALDERFER reconnaît que les besoins sont étroitement associés à la motivation , il classe les besoins en trois ensembles composés respectivement des besoins d'existence, des besoins de socialisation et des besoins de croissances.

#### **4.1.2.1.Les besoins d'existence :**

Il s'agit des besoins primaires qui trouvent satisfaction par biais d'une part, de la nourriture de l'aire et de l'eau d'autre part de salaires des avantages sociaux et des condition de travail. En somme, cette catégorie correspond aux besoins fondamentaux qui s'apparentent aux besoins psychologiques et de sécurité dans la pyramide de MASLOW.

#### **4.1.2.2.Les besoins de sociabilité :**

Ces besoins sont satisfait lorsque l'individu établit des relations interpersonnelles significatives, il regroupe les besoins sociaux , les besoins de sécurité interpersonnelles et les besoins d'affiliation qui poussent une personne a créé des liens avec son entourage et a recherche la connaissance et l'estime.

#### **4.1.2.3.Les besoins de croissance :**

Ces besoins sont comblés lorsque l'individu parvient a créé ou à réaliser des projets significatifs tout en ayant le sentiment d'utiliser son plein potentiel.

Ces besoins s'apparentent aux besoins d'actualisation dans la pyramide de MASLOW.

ADERFER soutien qu'individu peut aussi bien régresser dans la hiérarchie des besoins , l' lorsqu'elles ne sont soumis à aucun ordre prédéterminer , ainsi une personne qui ne

parvient à satisfaire ses besoins de croissance pourra canaliser ses énergies vers la satisfaction de ces besoins de sociabilité.

#### 4.1.3. La théorie bi-factorielle d'Herzberg :

La théorie motivationnelle d'Herzberg est issue du monde du travail et y a été appliquée. Herzberg et ses collègues ont mené une enquête auprès de salariés d'une entreprise en utilisant la méthode dite des incidents critiques. Les salariés devaient au cours de l'entretien décrire des situations qui ont produit de la satisfaction ou de l'insatisfaction exceptionnellement importante. Herzberg et ces collaborateurs ont ensuite utilisé l'analyse de contenu pour classer les propos des différents employés. Cette classification a été élaborée à partir de répétition de facteurs centraux dans différentes situations. Ce travail de classification lui a permis de dégager deux catégories de facteurs.

D'abord, dans la première catégorie se trouvent les facteurs qui ont la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ce sont les facteurs de motivation car ce sont des besoins que l'individu va chercher à combler, et cette recherche va le conduire à produire davantage d'efforts. Ces facteurs sont :

- l'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail.
- la reconnaissance notamment du travail bien fait.
- le travail en tant que tel.
- la responsabilité.
- le plan de carrière notamment au travers de promotion, d'avancement et de réalisation de soi.

Ensuite, la deuxième catégorie regroupe les facteurs qui ne peuvent produire que de l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés. Ce sont les facteurs d'hygiène, au sens psychiatrique de l'hygiène mentale, car ils font partie des conditions nécessaires mais non suffisantes à l'équilibre de l'individu. Ces facteurs environnementaux ne sont pas à même de créer la motivation. Ces facteurs sont les suivants :

- les qualités et défauts du supérieur hiérarchique.
- la rémunération.
- la politique et administration de l'entreprise.
- les relations de travail (supérieurs, collègues, subordonnés).
- les conditions de travail telles que la sécurité de l'emploi, la valorisation au travers de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise.

Cette étude a également permis de constater que les facteurs de satisfaction apparaissent relativement peu souvent dans les situations d'insatisfaction et inversement. Ce constat a permis à Herzberg de stipuler une indépendance totale entre les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction. En effet, les facteurs de motivation ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction tandis que les facteurs d'hygiène ne peuvent générer que de l'insatisfaction ou au pire de l'indifférence mais ni satisfaction, ni motivation.

Cette théorie, qui s'inscrit dans le courant humaniste, a été très largement utilisée au travers du programme d'enrichissement au travail. Il faut constater que, pour Herzberg, la rémunération est un facteur d'hygiène et ne participe donc pas à ce titre à la motivation de l'individu. Herzberg et ses collaborateurs n'ont cependant pas cherché dans leurs études s'il y avait une relation entre les différents facteurs de motivations et les performances des individus.

## 4.2. Les théories des choix cognitif

### 4.2.1. La théorie V.I. E De VICTOR Vroom

La théorie VIE (valence, instrumentalité, expectation) cherche également à modéliser mathématiquement le comportement tout en reprenant le concept d'expectation proposé par McClelland. Cependant, il s'agit cette fois avant tout d'expliquer la motivation de l'homme au travail.

Cette théorie repose sur une distinction performance-résultat. La performance reflète un niveau de réalisation sur une activité donnée. Ce niveau de réalisation dépend des caractéristiques individuelles mais aussi des contraintes liées à l'activité elle-même. Le résultat dépend de ce niveau de réalisation. Par exemple, si un employé augmente sa cadence de pièces réalisées à l'heure, il s'agit d'une performance. Le résultat pourrait être ici une augmentation de salaire si la pièce est rémunérée à l'heure. Partant de ce constat, Vroom (1964) utilise trois facteurs qui sont susceptibles d'affecter la motivation au travail :

**-Expectation** : il s'agit de la relation entre l'effort et la performance. Autrement dit, il s'agit de la probabilité qu'un niveau d'effort donné produise un certain niveau de performance. Cette conception est totalement compatible avec ce que nous avons pu voir dans la théorie d'Atkinson sur l'expectation de succès ou d'échec. Cette probabilité varie ici également de 0 (l'individu est certain qu'il ne peut réaliser la performance) à 1 (l'individu est certain qu'il peut atteindre le niveau de réalisation qu'il souhaite). Par exemple, un commercial estime qu'il a 50 % de chances de décrocher 10 % de contrats supplémentaires s'il fait 1 heure de porte à porte en plus de son travail quotidien. Les 50 % ou 0,5 sont la probabilité (ou expectation) que l'effort qu'il fournit, faire une de porte à porte, lui permet de réaliser le niveau de performance escompté, c'est-à-dire 10 % de contrats supplémentaires.

**. Instrumentalité** : il s'agit cette fois de la relation entre performance et résultat. Plus précisément, il s'agit de la relation entre un niveau de performance et les résultats qui en

résultent. L'instrumentalité varie elle aussi de 0 ( le niveau de performance ne donne lieu à aucun résultat) à 1( le niveau de performance permet toujours d'accéder à un résultat donné ). Si nous reprenons l'exemple précédent, les 10 % de contrats supplémentaires permettent au commercial d'estimer qu'il a 40 % de chances de multiplier sa prime de rendement par deux . Cette fois , 40 % ou 0,40 représente la probabilité ( instrumentalité) que les 10 % de contrats supplémentaires , la performance , donnent lieu à une multiplication par deux de la prime de rendement , le résultat .

. **Valence** : tous les résultats ont une valeur affective qui peut se traduire en attirance ou répulsion par le biais d'une émotion tierce. La valence représente cette valeur affective du résultat. Elle varie cette fois de 2+ ( le résultat est fortement répulsif ) à 1+(le résultat est fortement attractif) . L'argent, qui a une valence positive plus ou moins forte en fonction des personnes n'est pas le seul résultat possible . Une bonne ambiance , une progression de carrière , une mise à jour du matériel de travail peuvent être d'autres résultats avec des valences positives .

Vroom ( 1964) propose donc l'équation suivante pour modéliser la motivation (**M**) au travail :

$$M = V \times I \times E$$

La valence (V) des résultats est multipliée par l'instrumentalité (I) et l'expectation. Comme dans la formule de Hull, aucun de ces trois facteurs ne doit être nul sinon la force motivationnelle résultante est elle-même nulle.

Cette théorie a suscité de nombreuses recherches. Cependant, la terminologie qu'elle utilise manque de clarté notamment, la notion d'effort ( heure de travail , nombre de tentatives , etc. . ) et celle de résultats (quels sont les résultats pertinents pour les individus dans une situation donnée .

#### 4.2.2.La théorie de l'équité D'ADAMS

Pour Adams(1963), le travailleur va en permanence comparer les différentes conditions de son emploi avec celles d'autres individus. Cette comparaison peut aboutir au constat d'une différence de traitement. Cette conclusion va générer une source de tension que l'individu va chercher à réduire en fonction des possibilités que lui offre la situation ( la dissonance cognitive repose sur le même principe ) .

Deux expériences d'Adams et Rosenbaum (1962, cités par Francès, 1995) permettent de mieux comprendre les différentes actions de l'équité. Dans la première étude , les auteurs comparent deux groupes de sujets . Des étudiants de l'université de New York sont engagés par le service de placement pour un travail à temps partiel : entretiens pour enquête démographique pouvant avoir un impact commercial. Les étudiants doivent dans un premier

temps remplir un questionnaire concernant leur formation et leur expérience professionnelle. Dans un deuxième temps, l'employeur déclare à une partie des étudiants qu'elle n'a pas la qualification nécessaire pour mener les entretiens. Cependant, après un coup de téléphone fictif en leur présence, l'employeur leur signifie qu'ils ont le niveau de qualification requis pour l'emploi. L'emploi débute par une période d'essai de deux heures et demie au bout de laquelle le nombre d'entretiens est comptabilisé. Les résultats montrent que le groupe dit (sous – qualifié) a fourni plus d'entretiens que l'autre groupe.

Dans la deuxième expérience, le protocole est le même excepté pour le mode de rémunération. Dans les deux premiers groupes, les sujets sont tous payés à l'heure tandis que dans les deux autres groupes, les sujets sont payés à la pièce. Un des deux groupes de chaque mode de rémunération est sous qualifié avec la même procédure expérimentale. Lorsque le salaire est à l'heure, les sujets du groupe sous –qualifié fournissent plus d'entretiens. Par contre quand le salaire est à la pièce, ils ont tendance à rendre moins d'entretien. Pour la théorie de l'équité, dans le premier cas, les sujets fournissent plus d'entretiens pour compenser le faible niveau qu'ils estiment avoir et donc être équitablement payés par rapport aux autres individus. Par contre dans le deuxième cas, le fait d'être moins payés est jugé plus équitable toujours en fonction du niveau initial.

Pour Adams, la motivation vient du sentiment d'iniquité qui fait suite à l'analyse d'une situation. L'individu va donc chercher à réduire le sentiment d'injustice qu'il perçoit face à la situation. Pour Adams, l'individu utilise les ratios suivants dans ces comparaisons :

$$\text{Ratio personnel} = AP/CAP$$

AP=avantage(A) retirés par la personne (P) de son emploi.

CP=contributions (C) données par la personne (P) à son organisation de travail.

Il utilise également un deuxième ratio mais qui est appliqué cette fois à autrui :

$$\text{Ratio autrui} = Aa/Ca$$

Aa=avantage (A) retirés de leur emploi par d'autres personnes (a) prises comme point de repère.

Ca=contribution (C) données par d'autres personnes (a) prises comme point de repère à leurs organisations de travail.

L'individu va utiliser ces deux ratios dans chaque situation pour estimer l'équité ou l'iniquité de cette dernière (tableau 4.2.1)

Tableau 4.2.1

Ratio personnel= Ratio autrui	équité
Ratio personnel< Ratio autrui	Iniquité négative
Ratio personnel > Ratio autrui	Iniquité positive

Lorsque les deux ratios sont équivalents, la situation est jugée comme équitable et ne produit aucune motivation . Lorsque le ratio personnel est inférieur, l'iniquité va pousser par exemple l'individu à faire moins d'efforts s'il s'estime injustement moins rémunéré qu'autrui. Lorsque le ratio personnel est supérieur au ratio d'autrui, l'individu va essayer de rééquilibrer la situation en faisant moins d'efforts ou en jouant sur d'autres caractéristiques de l'environnement ou de l'activité.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> FANOUILLET Fabien, la motivation édition DUNOD, paris,2003 , pp85-86-87-88-89-90-91-92  
FANOUILLET Fabien , la motivation 3ème édition DUNOD, 2017

**Chapitre 4**  
**Analyse et interprétation des**  
**résultats**

BMT - SPA est une jointe venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) et Portek Systems & Equipment. L'EPB est l'autorité portuaire qui gère le port de Béjaia. PORTEK Systems and Equipment, une filiale du Groupe PORTEK, qui est un opérateur de Terminaux à conteneurs présent dans plusieurs ports dans le monde et également spécialisé dans les équipements portuaires.

### **I-1- historique, présentation et situation géographique de BMT Spa :** INNOVATION

Montrer de la curiosité et stimuler les nouvelles idées et la créativité. Rechercher de nouvelles opportunités d'affaires. Avoir le courage de remettre en cause les vérités établies et oser explorer de nouveaux champs et horizons. Comprendre et gérer les risques.

#### ➤ **PERFORMANCE**

Toujours rechercher les solutions les plus appropriées et partager son expérience. Développer l'expertise de manière continue et ciblée. Faire preuve de compétence commerciale et d'orientation clientèle. Rechercher la simplification. La clarté et éviter les activités qui n'ajoutent pas de valeur. Promouvoir la diversité.

#### ➤ **TENACITE**

Fixer des objectifs ambitieux et respecter ses engagements. Prendre des décisions et s'assurer de leur réalisation. Travailler en équipe, éliminer les barrières et s'imposer des exigences constructives mutuelles. Montrer de la persévérance jusqu'à l'aboutissement et se concentrer sur les points importants.

#### ➤ **SECURITE**

Contribuer à la protection de la santé, à l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail dans notre entreprise. Veiller à l'application des règles relatives à la protection des employés, des clients, et des visiteurs. Protéger et agrémenter l'environnement de travail et respecter la protection de l'environnement et les directives HSE. Assurer la sécurité des biens de nos clients.

#### ➤ **COURTOISIE**

Le client est la raison d'être de notre simple existence. Lui montrer qu'il est le centre de notre souci et l'objet de notre entreprise. Montrer du respect à l'égard des services, de l'autorité, de la hiérarchie et des règlements établis. Respecter l'éthique du professionnalisme et de la décence sociale. Respect en tout temps ses collègues.

**I-2-3- Les objectifs de BMT Spa:**

- Faire du terminal à conteneur de BMT une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.
- La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :
  1. Un gain de productivité.
  2. Une réduction du cout d'escale.
  3. Une fiabilité de l'information.
  4. Un meilleur service des clients.
- Sauvegarder la marchandise des clients.
- Faire face à la concurrence national et international.
- Gagner des parts importantes de marché. <sup>1</sup>

**I-3- Activités et performances de BMT Spa :****I-3-1- Activités de BMT Spa:**

L'activité principale de BMT Spa est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

Bejaia méditerranéen terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

**➤ Les opérations du terminal****1- opérations planification :**

- Planification des escales
- Planification déchargement /chargement

Planification du parc à conteneurs

**I-1-1-l'historique :**

---

<sup>1</sup> Document de BMT

Dans son plan de développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal a conteneurs au port de Bejaia.

Dés lors l'EPB s'est lancées dans la tache d'identifier les partenaires potentiels et a arrêté son choix sur le groupe PORTEK qui est spécialisé dans le domaine de la gestion des terminaux a conteneurs. Le projet a été présenté au conseil de participation de l'état (CPE) en février 2004, le CPE a donné son accord au projet en mai 2004.

Sur accord du gouvernement Bejaia Méditerranéen Terminal Spa « BMT Spa » a vu le jour avec la jointe venture de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) a 51% et PORTEK une société Singapourienne a 49%, PORTEK est un opérateur de terminaux spécialisé dans les équipements portuaire il est présent dans plusieurs port dans le monde.

En 2011 PORTECK Systems and Equipment, a été racheté par le groupe Japonais MITSUI.

### **I-1-2- Présentation de BMT Spa**

BMT Spa est une société par action, c'est une entreprise prestataire de service spécialisées dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal a conteneur pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétant particulièrement formé dans l'opération de gestion des terminaux à conteneurs. Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnées pour les opérations de manutention et d'aconage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et a des couts compétitifs. BMT Spa offre ses prestation sur la base 24H /7j. <sup>2</sup>

Le niveau de la technologie mis en place et la qualité des infrastructures et équipements performant (portiques de quai, portiques gerbeurs) font aujourd'hui du port de Bejaia et de BMT Spa, le premier terminal moderne d'Algérie avec une plate-forme portuaire très performante.

#### **➤ Raison sociale, statut juridique et capital social de BMT SPA**

BMT est érigée sous forme de SPA (société par actions), son capital social s'élève à 500000000 da répartis à raison de 51% pour l'EPB et 49% pour PORTEK (Mitsui).

### **I-1-3- Situation géographique :**

Bejaia méditerranéen terminal SPA est localisée au nouveau quai, dans le bassin sud du port de BEJAIA, ce dernier dessert un hinterland important et très vaste par des infrastructures routières reliant l'ensemble des villes du pays, des voix ferroviaires et d'un

---

<sup>2</sup> Document de BMT

aéroport international. Se situant au centre de l'Algérie, sa position géographique est privilégiée, car elle bénéficie d'une baie des plus détritée en méditerranée, afin de servir la région centre ainsi que les hauts plateaux.

BMT SPA se trouve à proximité de la gare ferroviaire, à quelques minutes de l'aéroport de Bejaia, reliée au réseau routier national qui facilite le transport de marchandises conteneurisées de toute nature vers l'arrière-pays et vers d'autres destinations telles que la banlieue d'Alger.

## **I-2- Missions, Valeurs et Objectifs de BMT spa**

### **I-2-1- Missions de BMT Spa :**

Faire du terminal à conteneurs de BMT un terminal aux normes internationales pouvant rivaliser avec les terminaux les mieux gérés du monde assurant une productivité et une rentabilité garantissent son succès et sa pérennité.

### **I-2-2- les valeurs de BMT Spa :**

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût. Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

#### **➤ INTEGRITE:**

Intégrité, en esprit et en forme, est notre règle de conduite et d'engagement. Nous œuvrerons, en toute circonstance et à tout moment, avec le respect absolu de l'intégrité et de l'honnêteté dans notre environnement de travail. Mentir, voler, décevoir, soudoyer, accepter des faveurs, ou faire du favoritisme vont à l'encontre de l'intégrité. L'intégrité est notre Guide et Centre de Gravité.

- 
- Planification des ressources : équipes et moyens matériels

### **2- opérations de manutention :**

- La réception des navires porte-conteneurs
- Le déchargement des conteneurs du navire
- La préparation des conteneurs pour chargement au navire
- Le chargement des conteneurs du navire

**3- opération d'acconage :**

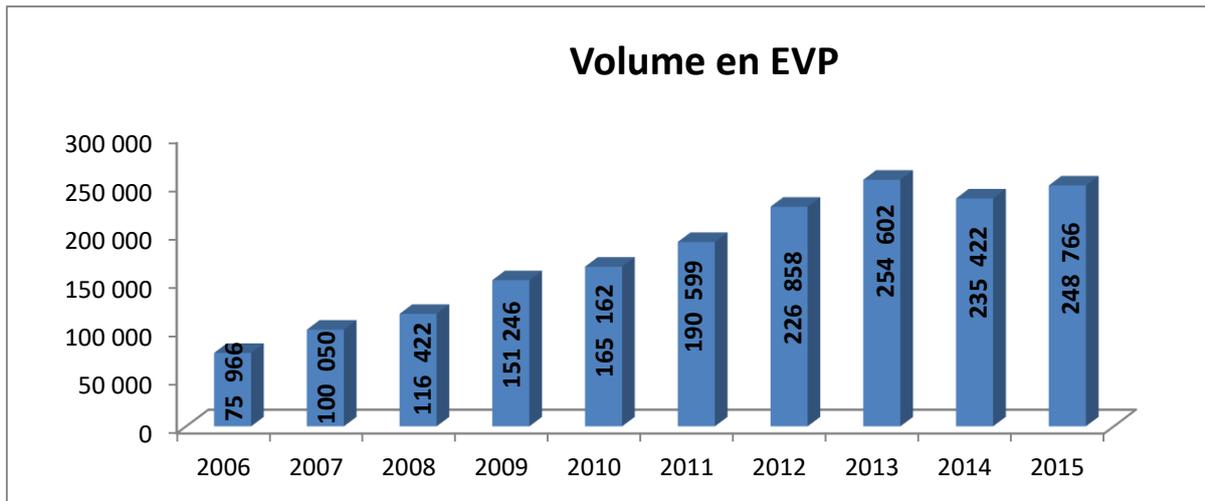
- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone «REEFERS»
- Mise à disposition des conteneurs pour visite des services de contrôle aux frontières
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage
- Suivi des livraisons et des dépotages
- Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement
- Gestion des conteneurs dans les zones de stockages
- Sécurité absolue sur le terminal

→ Pour ce faire BMT Spa, dispose d'équipements spécialisés dans le traitement du conteneur, comme suit:

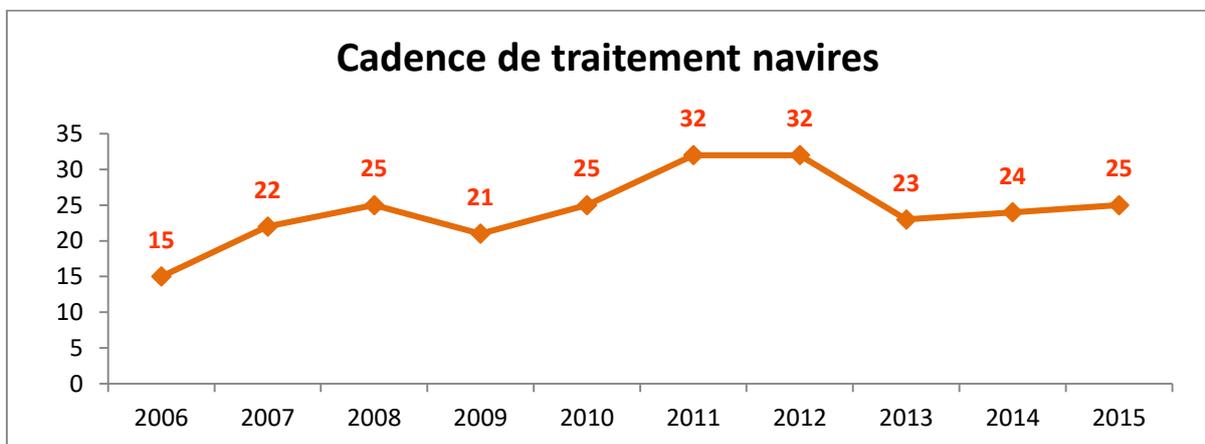
<b>EQUIPEMENTS</b>	<b>Nombre BMT</b>	<b>Nombre TIXTER</b>	<b>Tonnage</b>
<b>PORTIQUES DE QUAISUR RAIL (QC)</b>	<b>2</b>	<b>/</b>	<b>40 Tonnes</b>
<b>PORTIQUES GERBEUR SUR PNEUS (RTG)</b>	<b>10</b>	<b>/</b>	<b>36 Tonnes</b>
<b>REMORQUES PORTUAIRES</b>	<b>16</b>	<b>/</b>	<b>40 Tonnes</b>
<b>CHARIOT MANIPULATEUR DE VIDES</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>10 Tonnes</b>
<b>GRUE MOBILE PORTUAIRE (MHC)</b>	<b>2</b>	<b>/</b>	<b>100 Tonnes</b>
<b>STEACKERS</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>40 Tonnes</b>
<b>REMORQUES ROUTIERS</b>	<b>30</b>	<b>/</b>	<b>36 Tonnes</b>
<b>CHARIOTS ELEVATEURS</b>	<b>11</b>	<b>/</b>	<b>2,5, 3, 5,10Tonnes</b>

**I-3-2- Performances de BMT spa :**

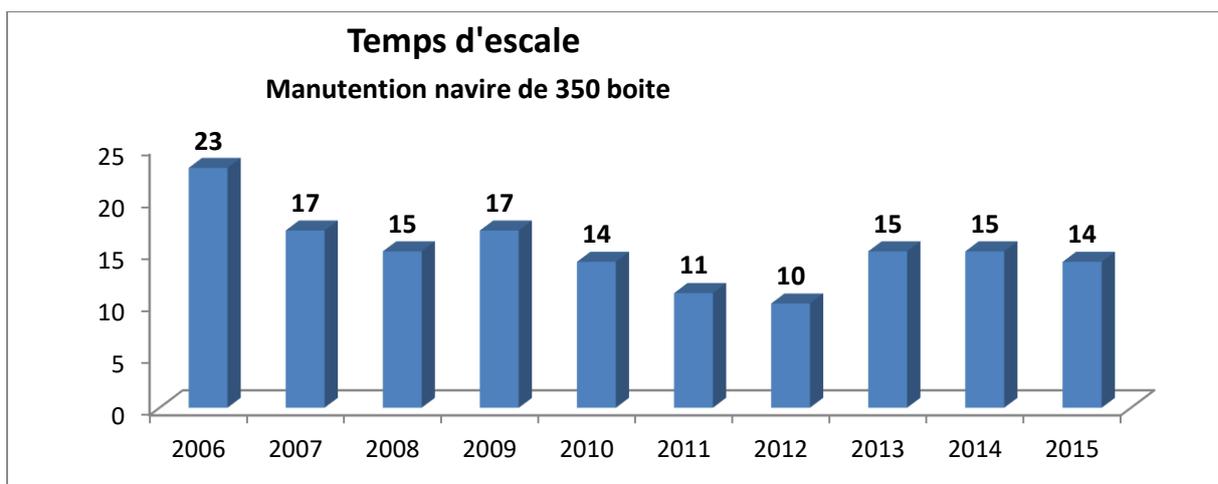
❖ **Le Trafic annuel en EVP (équivalent vingt pied) :**



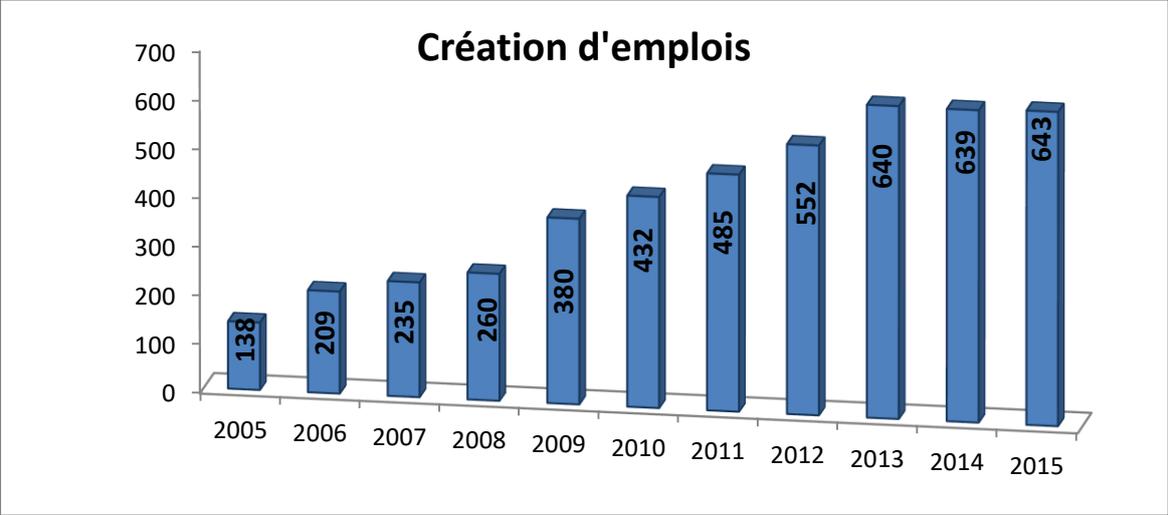
❖ La cadence de traitement au navire :



❖ Le temps d'escale :

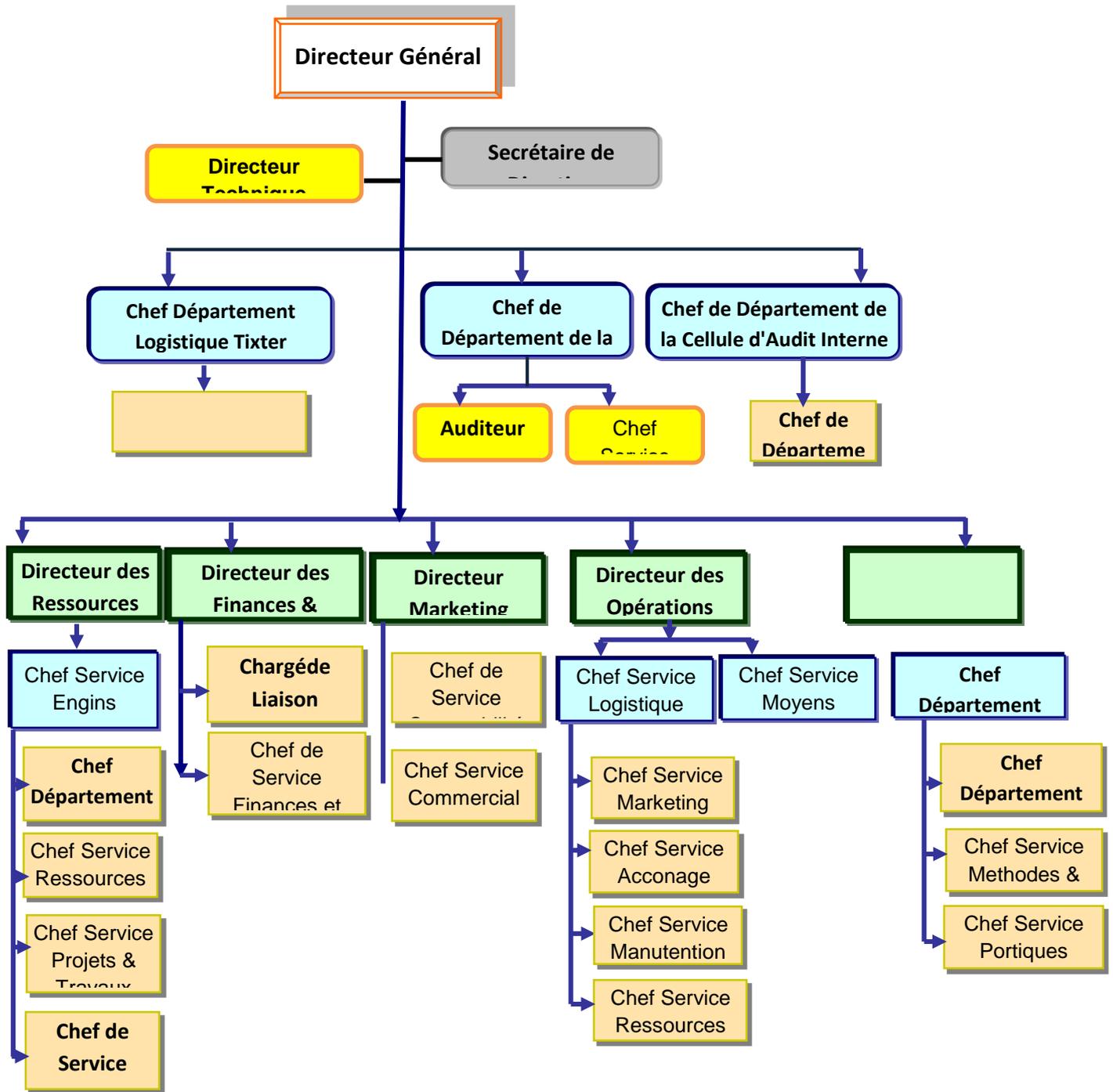


❖ La création d'emplois :



I-4-Organisation de BMT Spa :

L'organigramme :



Source : BMT Spa

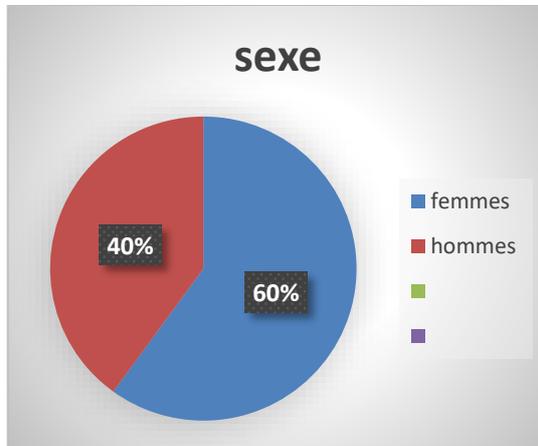
Situation des Effectifs au 31/03/2022											
Relation de travail	CADRE			MAITRISE			EXECUTION				
	M	F	T	M	F	T	M	F	M	T	
Contrat à Durée Indéterminée "CDI"	27	5	32	96	7	103	449	20	469		
Contrat à Durée Déterminée "CDD"	5	0	5	0	0	0	40	2	42		
<b>Totaux</b>	<b>32</b>	<b>5</b>	<b>37</b>	<b>96</b>	<b>7</b>	<b>103</b>	<b>489</b>	<b>22</b>	<b>511</b>		
Contrat à Durée Indéterminée "CDI"	604			92,78							
Contrat à Durée Déterminée "CDD"	47			7,22							
<b>Totaux</b>	<b>651</b>			<b>100</b>							

2-analyse et interprétation des tableaux

Axe 1 : Les données personnelle et de l'échantillon

Tableau N01 Répartition de l'échantillon selon le sexe

sexe	Effectifs	pourcentage
femmes	12	60%
hommes	8	40%
totales	20	100%

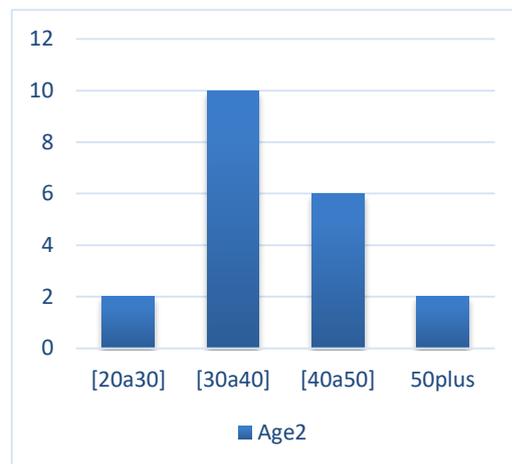


Source : enquête sur terrain

Ce tableau nous montre que la majorité de l'effectif interrogé sont de sexe féminin qui représente 60% alors que le sexe masculin représente 40% cette supériorité s'explique par la nature des tâches effectuées.

Tableau N2 la répartition selon l'âge :

Age	Effectifs	Pourcentage
[20 a30]	2	10%
[30 a 40]	10	50%
[40a50]	6	30%
50plus	2	10%
Totales	20	100%



Source : enquête sur terrain

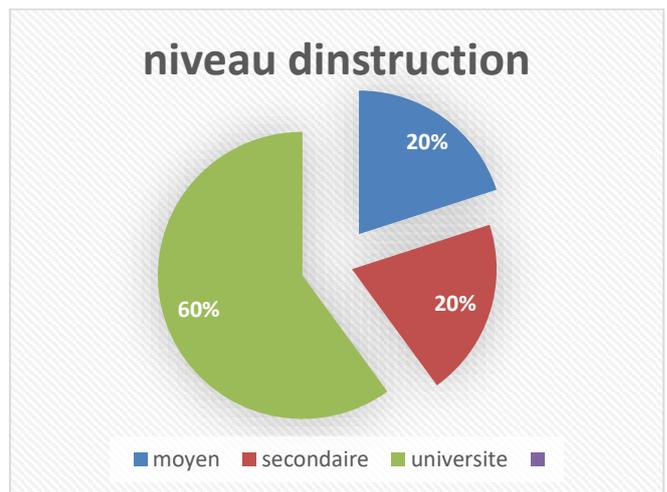
D'après les données statistiques du tableau ci-dessus, nous constatons que les membres de nos échantillons se situent dans la deuxième catégorie d'âge de [30a40] avec un pourcentage de 50%

Des populations mères suivies par les catégories d'âge [40a50] avec un pourcentage de 30%

D'une manière générale nous constatons que notre échantillon d'étude est moyennement âgé, ce qui permet à l'entreprise de compter sur eux d'ici 15 ans ou 20ans de services est faire face aux défis à venir devant l'économie de marche

**Tableau N 3 la répartition selon le niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Moyen	4	20%
Secondaire	4	20%
Université	12	60%
totale	20	100%



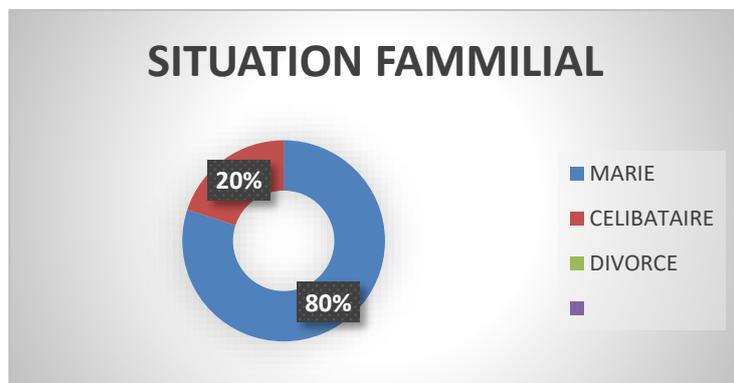
Source : **enquête sur terrain**

D'après les données statistiques enregistrées dans le tableau ci-dessus, on constate que le niveau d'instruction universitaire est élevé avec un pourcentage de 60%, le deuxième niveau est le secondaire avec un pourcentage de 20% et le dernier niveau c'est le moyen avec un pourcentage de 20%.

Cela explique que les employés ayant un niveau d'instruction élevés ont une tendance à exiger plus de formation et à renforcer l'avantage de leurs acquis. Sachant que 60% de notre effectif interrogé sont des universitaires. D'après ces données statistiques, on constate que la BM recrute beaucoup plus les universitaires

**Tableau n4 répartition selon la situation familial**

Situation	Effectifs	Pourcentage
marie	16	80%
Célibataire	4	20%
Divorcé	/	00%
total	20	100%



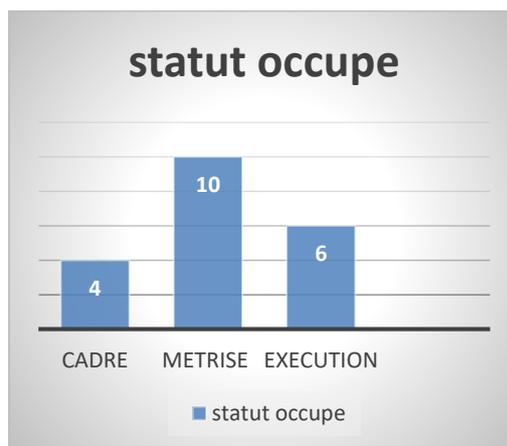
Source :

enquête sur terrain

D’après les données statistiques de ce tableau, on constate que la majorité des salariés sont mariés avec un pourcentage de 80%, par contre 20% des membres de notre échantillon sont des célibataire. On constate que la majorité des ouvriers sont mariés cela revient à la catégorie d’âge sachant que la catégorie d’âge de 30 à 40ans représente 50% et cela, c’est un indice de stabilité des ouvrier de BMT.

**Tableau N5 répartition selon la catégorie (statut occupe) :**

Catégorie socioprofessionnel	Effectif	Pourcentage
cadre	4	20%
maitrise	10	50%
Exécution	6	30%
Totale	20	100%



Source : enquête

sur terrain

Le tableau ci-dessus montre que la majorité de notre population d’étude, est représenté par la catégorie des agents de maitrise avec 50% suivi les agents d’exécution qui présente 30%

On constate que les majorités des salariés interrogés ont des techniciens qui ont suivi leurs études à l'Université sachant que on a un pourcentage des universités de notre échantillon qui présente 60% de notre population d'étude tout ça revient à la nature de travail dans la direction de BMT qui nécessite un savoir-faire un peu élevé

### Axe 2 : la formation au travail

**Tableau N6 la répartition de l'échantillon selon le bénéfice d'une action de formation**

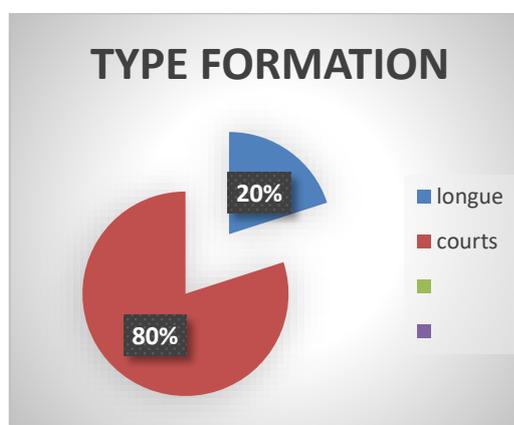
Catégorie	oui		Non		Total	
	Effectifs	%	Effectifs	%	effectifs	%
cadre	4	100%	0	0%	4	100%
métrise	10	100%	0	0%	10	100%
Exécution	6	100%	0	0%	6	100%
Total	20	100	0	0%	20	100%

**Source : enquête sur terrain**

D'après ce tableau, les ouvriers ont tous bénéficié d'une action de formation avec un taux de 100%. On constate que la formation au sein de la BMT occupe une place importante dans la réalisation des besoins de l'entreprise et que l'entreprise BMT donne une importance particulière à la formation afin de suivre l'évolution de la technique et de mettre à jour le savoir-faire de ses employés.

**Tableau n 7 : la répartition selon le type de formation**

Type de formation	Effectifs	%
Longue	4	20%
Courts	16	80%
totale	20	100%



**Source : enquête sur terrain**

D'après les résultats de ce tableau, nous constatons que le pourcentage élevé représente le type de formation courte avec un taux de 80%. On déduit que la formation la plus suivie par les employés de la BMT est celle de courte ce qui explique que la nature de travail exige l'amélioration et le développement des compétences. Acquérir de nouvelles compétences pour être rapidement opérationnel et enrichir son savoir-faire global.

**Tableau n 8 : le rapport entre la catégorie socioprofessionnel et l'adéquation de la formation au poste occupé**

Adéquation	oui		Non		Total	
	Effectifs	%	Effectifs	%	effectifs	%
C.S.P						
cadre	4	100%	0	0%	4	100%
métriase	8	90%	2	10%	10	100%
Exécution	6	100%	0	0%	6	100%
total	18	90%	2	10%	20	100%

**Source : enquête sur terrain**

Dans ce tableau, on constate que 90% des formations faites sont adéquate au poste occupés et que 10% des formations ne sont pas adéquates au poste. D'après l'analyse de ces résultats, on déduit que la formation des cadres et les agents métriase est la plus adéquate à leurs postes avec un taux très élevé qui représente 100% par rapport à la formation des agents d'exécution l'adéquation et de 90% Par contre à ceux qui n'ont pas fait des formations adéquate à leurs postes occupés, on observe que les agents de maitrise représentent un taux de 10%, On explique l'augmentation de l'adéquation au poste occupé dans la BMT à la bonne gestion qui a pour objet de mettre la bonne personne à la bonne place

**Tableau n 9 : la répartition rendement après la formation**

Rendement	Effectifs	%
BCP améliore	4	20%
Améliore	14	70%
Pas de changement	2	10%
Totale	20	100%

Source : enquête sur terrain

Ce tableau montre que le rendement des salariés de BMT est amélioré qui présent 70% des salaries interroge est 20% des salariés sont beaucoup améliore après la formation cela signifie que la formation influence sur le rendement des ouvriers dans la réalisation des taches

**Tableau n 10 la répartition des salaries selon le bénéfice d'une promotion :**

	Effectifs	Pourcentage
oui	4	20%
non	16	80%
Totale	20	100%

Source. Enquête sur terrain

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la majorité des employeurs n'ont pas bénéficié d'une promotion avec un taux de 80% et que 20% qui ont bénéficié a d'une promotion. On constate que l'entreprise BMT ne forme pas ses ouvriers pour leurs faires des promotions mais pour améliorer leurs savoir-faire et leurs connaissances.

**Réponse sur la qst n 11** : les réponses des majorités des salariés de BMT les (20) qui été interrogé leur opinion sur la formation été comme suit :

- adéquate
- permette améiore le savoir faire
- bénéfique et utile dans le domaine du travaille
- améiore les compétences des salaries

**Tableau n 11 : la répartition les salarie selon la formation dans le domaine d'activité**

Formation est :	Effectifs	Pourcentage
Facteur de motivation	12	60%
Accélération de carrière	6	30%
Sortir du quotidien professionnel	2	10%
total	20	100%

**Source : enquête sur terrain**

D'après le tableau ci-dessus, on constate en premier lieu que la formation est un facteur de motivation avec un taux de 60% suivi d'un taux de 30% qui représente l'accélération de carrier enfin un taux de 10% représente les ouvriers qui considère la formation comme un moyen pour sortir du quotidien professionnel. On constate que la majorité des ouvriers de la BMT considère la formation comme un facteur de motivation.

**Tableau n 12 : la répartition selon la motivation par le poste occupe**

	Effectifs	%
Oui	18	90%
Non	2	10%
total	20	100%

**Source : enquête sur terrain**

D'après ce tableau, on constate que les employés de la BMT motivés à leurs postes occupés avec un taux de 90%, par contre, ceux qui ne sont pas motivés représente un taux de 10% On peut conclure que les employés de l'entreprise BMT sont motivés.

**Tableau n 13 : la répartition selon la motivation au travail après la formation suivie**

La formation	Effectifs	%
motiver	18	80%
Non motiver	2	20%
Totale	20	100%

D'après ce tableau, on constate que les employés de la BMT motivés après la formation suivie avec un taux de 80%, par contre, ceux qui ne sont pas motivés représente un taux de 20% On peut conclure que les employés de l'entreprise BMT sont motivés après la formation au même temps concéderont la formation comme un facteur de motivation.

**Tableau n 14 ; le rapporte entre le sexe et la motivation dans l'environnement interne.**

motivation	oui		Non		Total	
	Effectifs	%	Effectifs	%	effectifs	%
sexe						
hommes	8	100%	0	0%	8	100%
femmes	8	80%	4	20%	12	100%
total	16	80%	4	20%	20	100%

D'après les données de ce tableau, on constate qu'un taux de 80% d'ouvriers est motivé dans leurs travaux contre 20% non motivés. En trouve que le sexe masculin trouve que l'environnement interne de l'entreprise a une influence sur leurs motivations au travail avec un taux de 100% , suivi par le sexe féminin avec un taux de 80% qui trouve aussi que l'environnement interne de l'entreprise a une influence sur la motivation au travail, contre 20% qui ont dit non. Donc selon les données en constat que l'environnement de l'entreprise BMT influence la motivation des salariés de sexe masculin mieux que le sexe féminin. Mais on dit que l'environnement de BMT influence leurs salariés.

**Tableau n 15 la répartition des salaires selon le facteur qui favorisent plus la motivation**

Facteur de motivation	Effectif	%
La promotion	18	45%
Les conditions du travail	10	25%
L'expérience	8	20%
La formation	4	10%
total	40	100%

NB\* 40 plus que l'effectif de notre échantillon car cette question à un choix multiple

Le tableau ci-dessus nous montre que 45% des enquêtés au sein de BMT considèrent la promotion comme facteur de motivation, ensuite les conditions de travail avec un taux de 25%, suivi par le facteur de expérience avec un taux de 20%, enfin 10% représente la formation On déduit que, parmi les facteurs de motivation on trouve la promotion qui est un facteur répéter comme opinion positive dans les réponses collectées, ce là veut dire que cette dernière assure la motivation du personnel.

### 3. interprétation des résultats :

Notre recherche se termine avec l'analyse et l'interprétation des données obtenue. A l'aide du questionnaire que nous avons distribué à des différentes catégories socioprofessionnelles de l'organisme de BMT Les catégories socioprofessionnelles ont affiché leurs points de vue sur l'impact de la formation sur la motivation des salarier. Les résultats obtenus visent à confirmer les hypothèses élaborées lorsque nous avons entamé notre travail de recherche.

Celui-ci comporte deux hypothèses.

#### 1 La Première hypothèse : « la formation a un impact positif sur la motivation des salarier ».

A ce titre, il est à signaler le point de vue de l'échantillon à l'égard de la formation, la majorité des employés nous confirme notre hypothèse à travers ces questions:

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

Suite à l'analyse des résultats obtenus par ces questions ci-dessous, Qu'elles sont relatif à la première hypothèse de notre recherche on peut confirmer que la formation a un impact positif sur les salarier de la BMT, qui s'explique par les résultats de tableau N°9 où on trouve que le rendement des salarier est amélioré après la formation qu'ils ont suivie Par 70%. Et que le programme de formation est en harmonie avec le travail des salarier avec un pourcentage de 80% qui s'explique dans les résultats du tableau N°10.et que les ouvriers trouve pas des difficultés dans l'exécution de leurs tache après avoir été formé avec un pourcentage de 90% cela s'explique dans le tableau N°12.

#### Deuxième hypothèse « la formation est un facteur Motivationnel ».

On confirme notre hypothèse ci-dessous par les résultats des deux tableaux, le tableau N°13qui nous montre la formation est un facteur de motivation effectué avec un taux de 80%, donc représente la majorité de la population étudiée ce qu'il nous assure la nécessité des entreprises à la formation pour objectifs de renforcé la motivation de ses employés à leur travail. Dans le tableau N°12 ses résultats nous montrent que la motivation par poste occupé effectuée avec un pourcentage élevé qui représente 90%. Notre hypothèse confirmer par la majorité de la population mère qui signale la formation comme un bon facteur de motivation d'après le tableau N 11 présent par un taux de 60% des salariés qui considèrent la formation favoris la motivation car elle permet à l'organisme de garder et consolider l'attachement des employés à leur entreprise.

**4 Synthèse des résultats :**

Notre recherche sur l'impact de la formation sur la motivation des employés au travail nous a donné des nouvelles connaissances confirmées par les deux hypothèses, où on a découvert l'importance de la formation qu'on peut la considérer comme une réalité indispensable à l'objectif de vérifier les nouvelles compétences existantes dans l'entreprise. On a donc confirmé la première hypothèse « la formation a un impact positif sur les employés » à travers son rôle dans l'organisation où elle permet d'avoir une meilleure acquisition des qualifications et une meilleure intégration aux exigences de poste occupé. On a aussi confirmé que la deuxième hypothèse « la formation est un facteur motivationnel » est confirmée par la vérification des réponses évoquées par les enquêtes dans chaque question posée qui trouve que la majorité des enquêtés ont répondu que la formation est un facteur de motivation. À travers notre étude nous avons pu déduire que la formation est devenue une préoccupation majeure pour la BMT, car elle est une issue qui amène vers le progrès et la prospérité et qui reste toujours l'outil de motivation des employés à leur travail.

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

Le principe retenu à travers les deux parties abordées (théorique et pratique) est que toute action de formation ne peut être neutre, elle apporte forcément des changements à condition que toutes les étapes de son processus soient respectées et qu'au début l'objectif soit bien défini. La nécessité de la formation est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines, elle constitue le passage obligé de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers développant le savoir-faire et le savoir être.

La formation est l'un des piliers de la gestion des ressources humaines. La nécessité de former le personnel est dictée par plusieurs impératifs. A titre indicatif le métier de l'entreprise est tout à fait spécifique donc la formation devient incontournable pour amener les hommes et les femmes à plus d'efficacité et à la satisfaction des besoins de l'entreprise. La formation est donc inductrice de changements simultanément chez l'individu en action dans l'entreprise, parce qu'elle agit sur le plan économique, sur le plan des relations humaines, sur le plan des objectifs et par conséquent sur la politique de l'entreprise. L'étude entamée à la **BMT**, nous a permis de constater l'impact positif de la formation sur la motivation, à partir de notre analyse, nous avons constaté que la formation reste toujours l'outil d'ajustement et de mise à niveau, qui consiste à l'acquisition de nouvelle connaissance et aptitude, que les salariés souhaitent d'avoir, dont elles sont introduites d'une façon impérative dans les grandes orientations de l'organisation. A travers ce travail, nous voulons traiter l'un des aspects importants qui permettent de réaliser le bien-être des salariés et celui de l'entreprise qui est la formation. A partir de là nous avons constaté que la formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leurs productivités ; elle est partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois, du contexte et de connaissance dans les différents domaines.

# Bibliographie

ANGERS Mauris : initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd casbah, Alger, 1997,

AUBERT Nicole , Diriger et motiver ,2 ème, éd, Edition organisation,paris,2003

COMBESSIE Jean-Claude :la méthode en sociologie,4 eme édition ,Repères,Paris,2003,

DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelles », Les éditions Houma imprimé 2003

DJAQUE SOYER « formation » édition organisation, Paris, 2003

GRAWITZ Madeline, méthode de la science sociale, 11ème Edition, Dalloz, paris, 2001,

JEAN Marie pertitti,gestion des ressource humaine,7ème édition ,librairie veburt,paris,1998,

Massinissa et nadir mémoire de master en sciences de gestion thème Impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'administration publique 2018 MEIGNANT Alain ;Manager la formation ;Paris ; 7 édition liaisons ;2006 ;

MYRIAM Catusse, BLANDINE Destremau et autre, l'état face débordement du sociale au Maghreb Edition karthala, paris, 2011,

ORIOLE Des hommes, la motivation Elément fondamental à la réussite financière de l'entreprise, édition universitaires européennes, berlin, 2006,

Pierre Debouvry Educagri Editions, 2003

QUIVY Raymond et autres : manuel de recherche en science sociale, 2eme édition DUNOD, Paris, 1995

Sekiou,Blondin,Perretti et autres ,Gestion des ressources humaines,Edition, Debok Université ,2 ème édition Bruxelles,2001

VATIER Raymond et autres Gestion des ressource humaines édition de boeck university, canada, 1993,

# Webographie

[https://WWW.memoireonline.com/01/14/8514/m\\_De-la-motivation\\_la-performance-du-travailleur-dans-une-societe\\_haute-contrainte-securitair24.html](https://WWW.memoireonline.com/01/14/8514/m_De-la-motivation_la-performance-du-travailleur-dans-une-societe_haute-contrainte-securitair24.html)consultele21/05/2022à21h

<http://fthomas-sysinfo.blogspot.com/2011/09/les-3-caracteristiques-de-la-motivation.html?m=1>consulterle20/05/2022à23h

<https://lesdefinitions.fr/formation?fbclid=IwAR150jNYuvu8VPEGoZvEjUOqxHFMNyykXo3kNWUgldwt70QpCrJE8eRUKXw> consulte le 14/04/20022 a 21 :00

# **Annexes**

**Ministère de l'enseignement supérieur**  
**Université Abderrahmane mira Bejaia**  
**Faculté des sciences économiques et gestion, et commerciales**  
**Département des sciences de gestion**  
**Mémoire de fin de cycle**  
**En vue d'obtention d'un diplôme master en sciences de gestion**  
**Option : MRH**

**Thème :**                    **Le rôle de la formation sur la**  
   **motivation des salaries**  
**Cas pratique : PORT BEJAIA BMT**

**Elaboré par**  
**Slimane hammamouche**  
**Ferhat hamadi**

**Encadré par :**  
**Madame BOUDIAR AMILA**

Ce questionnaire entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie, option : management des ressources humaines. Notre thème de recherche s'intitule « l'impact de la formation sur la motivation des salaries ». Je vous prie de bien vouloir accepter de répandre à ce questionnaire, pour nous donner une aide précieuse afin de réaliser notre recherche. Je vous remercie d'avance de votre collaboration.



## Axe I : des données personnelles

Q1 : sexe : masculin   
Féminin

Q2 : Age :

25 à 30 ans  31 à 37 ans   
38 à 44 ans  45 à 51 ans   
52 et plus

Q3 : le niveau d'instruction :

Primaire  secondaire   
Moyen  universitaire

Q4 : la situation matrimoniale :

Mariée  divorcée   
Célibataire  veuf

Q5 : le statut occupé :

Agent d'exécution  cadre   
Agent de maîtrise

## Axe II : la formation au travail.

Q6 : avez-vous déjà bénéficié d'une action de formation ?

Oui  non

Q7 : quel type de formation que vous avez suivi ?

Recyclage apprentissage   
Perfectionnement   
Autres

Q8 : après la formation votre rendement s'est-il ?

Beaucoup améliorer   
Améliorer   
Pas de changement

**Q9 :** A travers la formation suivie, avez-vous bénéficié d'une promotion ?

Oui  non

**Q10 :** la formation que vous avez suivie est-elle adéquate à votre poste ?

Oui  non

**Q11 :** la durée de la formation est elle suffisante ?

Oui  non

**Q12 :** quel est votre opinion sur la formation ?

.....  
.....

**Q13 :** quel regard portez-vous sur la formation au sein de votre entreprise ?

.....  
.....

**Q14 :** quelle est pour vous, l'utilité de la formation professionnelle ?

.....  
.....

**Q15 :** comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité ?

Facteur de motivation

Accélérateur de carrière

Sortir du quotidien professionnel

## **Axe II : la motivation au travail**

**Q16 :** est vous motivé de votre poste occupé ?

Oui  non

**Q17 :** êtes-vous motivé au travail après la formation que vous avez suivie ?

Oui  non

Si non pourquoi :

**Q18 :** selon vous on peut considérer la formation comme un facteur de motivation ?

Oui  non

Explique.....  
.....

**Q19** : est-ce que l'environnement interne de votre entreprise a une influence sur votre motivation au travail ?

Oui  non

**Q20** : que pensez-vous de la stratégie de motivation utilisée au sein de votre entreprise ?

.....  
.....

**Q21** : quelles sont les stratégies de motivation souhaitez vous que votre entreprise mette en place ?

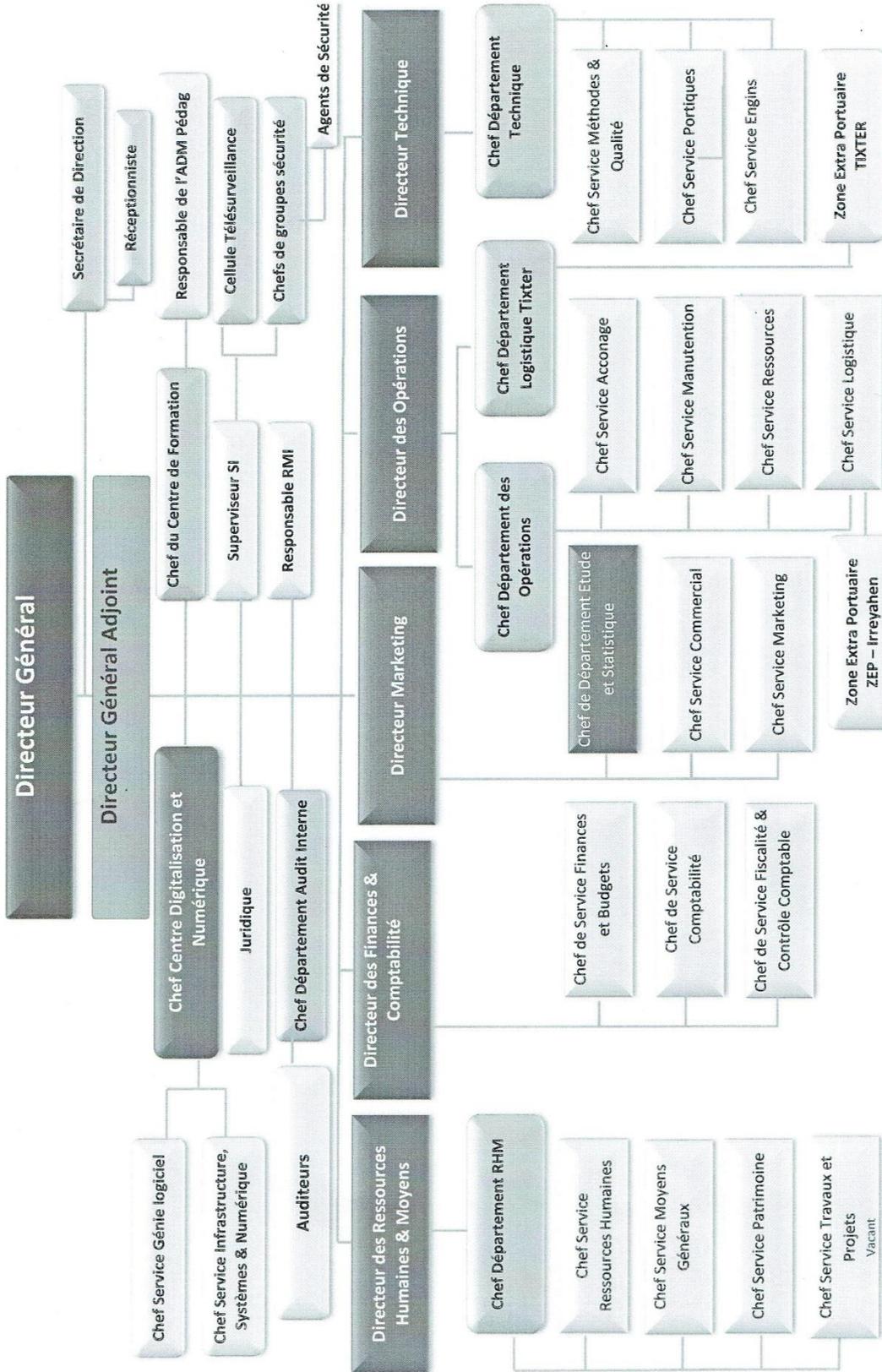
.....  
.....

**Q22** : selon vous quels sont les facteurs qui favorisent plus la motivation (vous pouvez cocher plus d'une réponse).

La promotion	<input type="checkbox"/>	les conditions de travail	<input type="checkbox"/>
La formation	<input type="checkbox"/>	l'expérience	<input type="checkbox"/>

**Situation des Effectifs au 31/03/2022**

Relation de travail	CADRE			MAITRISE			EXECUTION		
	M	F	T	M	F	T	M	F	T
Contrat à Durée Indéterminée "CDI"	27	5	32	96	7	103	449	20	469
Contrat à Durée Déterminée "CDD"	5	0	5	0	0	0	40	2	42
<b>Totaux</b>	<b>32</b>	<b>5</b>	<b>37</b>	<b>96</b>	<b>7</b>	<b>103</b>	<b>489</b>	<b>22</b>	<b>511</b>
Contrat à Durée Indéterminée "CDI"	<b>604</b>						<b>92,78</b>		
Contrat à Durée Déterminée "CDD"	<b>47</b>						<b>7,22</b>		
<b>Totaux</b>	<b>651</b>						<b>100</b>		



# Tables des matières

---

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Introduction.....1

## **Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche**

1-les raisons du choix du thème.....2

2- les objectifs de la recherche.....2

3-la problématique.....3

4 les l'hypothèse.....4

5-les définitions des concepts .....5

6-la méthode et la technique utilisée .....7-8

## **Chapitre 2: le cadre théorique de la formation au travail**

1. Définition et évolution de la formation .....9

1-1 . Définition de la formation .....9

1.2. L'évolution de la formation .....10

2. Les objectifs de la formation .....10-11

2.1. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation... 11

2.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié .....11

2.3. Quand est-ce que la formation doit être mobilisée.....11

3. Les type de la formation .....12-13

3.1. La formation initiale .....12

3.2. La formation continue .....12

3.2.1. Formation de courte durée .....12

3.2.2. Formation de longue durée .....13

4. L'élaboration d'un plan de formation .....14-18

4.1 Définitions et présentation du plan de formation .....14

4.2. La constitution du plan de formation .....16

4.3 La réalisation et suivi du plan de formation .....18

## Tables des matières

---

4.3.1. La réalisation du plan de formation .....	18
4.3.2. Le suivi du plan de formation.....	18
5. Le suivi et l'évaluation de la formation .....	<b>18-21</b>
5.1 Le suivi de la formation .....	19
5.2 L'évaluation de la formation .....	20-21

### **4 Chapitre 3 le cadre théorique de la motivation des salariés**

1-les définitions de la motivation .....	<b>22</b>
2-Les caractéristiques de la motivation.....	<b>23</b>
3-typologie de la motivation.....	<b>24-25</b>
3-1 La motivation finale.....	24
3-2 La motivation instrumentale.....	24
3-3 La motivation de survie.....	25
3_4 La motivation obsessionnelle.....	25
4-Les différentes théories de la motivation .....	<b>25-33</b>
4-1 les théories de besoin, mobil, valeur.....	25
4-1-1 la théorie de MASLOW.....	25
4-1-2 la théorie D'ALDERFER.....	28
4-1-3 la théorie bi factorielle d'HERZBERG .....	28-29
4-2 les théories des choix cognitif .....	30
4-2-1 la théorie de VICTOR Vroom .....	30
4-2-2 la théorie de l'équité D'ADAMS.....	31-33

### **Chapitre 4 analyses et interprétation des résultats**

1-Présentation et l'histoire de l'entreprise BMT.....	<b>34-42</b>
2- analyses et interprétation des résultats.....	<b>43-54</b>

<b>Conclusion général.....</b>	<b>55</b>
--------------------------------	-----------

### **Tableau des matières**

### **Annexes**

### **Liste bibliographie**

## Résumé

La motivation et la performance des travailleurs représentent un atout clé pour les organisations, elles ont été depuis longtemps l'objet de plusieurs recherches. Des théories qui ont été avancées par certains auteurs, ont essayé d'expliquer les facteurs qui influencent la motivation des employés en milieu professionnel alors que d'autres ont tenté de prédire les circonstances, les événements ou les conditions susceptibles d'augmenter la performance d'un individu au travail. Notre recherche se termine avec l'analyse et l'interprétation des données obtenues. A l'aide du questionnaire que nous avons distribué à des différentes catégories socioprofessionnelles de l'organisme de BMT Les catégories socioprofessionnelles ont affiché leurs points de vue sur l'impact de la formation sur la motivation des salariés. Les résultats obtenus visent à confirmer les hypothèses élaborées lorsque nous avons entamé notre travail de recherche. On a aussi confirmé que la deuxième hypothèse « la formation est un facteur motivationnel » est confirmée par la vérification des réponses évoquées par les enquêtés dans chaque question posée qui trouve que la majorité des enquêtés ont répondu que la formation est un facteur de motivation. A travers notre étude nous avons pu déduire que la formation est devenue une préoccupation majeure pour la BMT, car elle est une issue qui amène vers le progrès et la prospérité et qui reste toujours l'outil de motivation des employés à leur travail de motivation. A travers notre étude nous avons pu déduire que la formation est devenue une préoccupation majeure pour la BMT, car elle est une issue qui amène vers le progrès et la prospérité et qui reste toujours l'outil de motivation des employés à leur travail