

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**



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

**Département des Sciences de Gestion**

**Mémoire de fin de cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences de Gestion**

**Option : management des ressources humaines**

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

**Réalisé par**

- OUARAS Khodir
- SAIDANI Mohand

**-Encadre par :  
GHANEM Yasmina**

**- Président :  
HADDOU Naima**

**-Examineur :  
OTMANI Kamel**

**- Année 2022/2023**

## **REMERCIEMENTS**

*Nous tenons à remercier le Dieu le tout puissant de nous avoir donné La volonté et le courage pour continuer notre parcours.*

*Nous exprimons notre gratitude à notre encadreur*

*Mm GHANEM Yasmina, pour avoir accepté de diriger notre travail tout en nous conseillant et nous aidant.*

*Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements au directeur De MONT DJURDJURA. Nous tenons à remercier plus particulièrement nos parents d'avoir*

*Mis à notre disposition tous les moyens nécessaires pendant notre parcours d'étude et leur soutien moral.*

*A toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de Ce mémoire.*

## Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents qui m'ont guidé durant les moments les plus pénibles de ce long chemin, ma mère qui a été à mes côtés et ma soutenu durant toute ma vie, et mon père qui a sacrifié toute sa vie afin de me voir devenir ce que je suis, merci mes parents.

A ma sœur : salima et a mes frères et A toute ma famille sans exception. Je remercie mon binôme saidani mohand qui a contribué à la réalisation de ce modeste travail. Enfin, A tous mes amis.

A toutes personnes chères à mon cœur

Khodir

## Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents qui m'ont guidé durant les moments les plus pénibles de ce long chemin, ma mère qui a été à mes côtés et ma soutenu durant toute ma vie, et mon père qui a sacrifié toute sa vie afin de me voir devenir ce que je suis, merci mes parents.

A mes sœurs : Celia, Fouzia, Katia

A mon frère : Samir et leur famille

A toute ma famille sans exception. Je remercie mon binôme ouaras khodir qui a contribué à la réalisation de ce modeste travail.

Enfin, A tous mes amis. A toutes personnes chères à mon cœur.

Mohand

## Liste des tableaux

<b>N° de tableau</b>	<b>Le titre de tableau</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau n°1</b>	Répartition de l'échantillon selon le sexe	53
<b>Tableau n°2</b>	L'Enterprise vous propose des formations	57
<b>Tableau n°3</b>	Avez-vous déjà suivi une formation	57
<b>Tableau n°4</b>	Le degré de satisfaction en fonction du type formation suivie	59
<b>Tableau n°5</b>	Type de formation en fonction du nombre d'années d'ancienneté	60
<b>Tableau n°6</b>	Type de formation en fonction de la catégorie socioprofessionnelle	60
<b>Tableau n°7</b>	adéquation de la formation au poste occupé	60
<b>Tableau n°8</b>	Satisfaction par rapport à la durée de la formation	61
<b>Tableau n°9</b>	confiance en soi après avoir reçu la formation	63
<b>Tableau n°10</b>	Difficultés dans l'exécution des tâches après la formation	64
<b>Tableau n°11</b>	Répartition Selon la stabilité dans le poste après la formation	64
<b>Tableau n°12</b>	Répartition Solon les compétences et qualifications après la formation	65
<b>Tableau n°13</b>	La formation comme un facteur de motivation	66
<b>Tableau n°14</b>	formation comme facteur de motivation en fonction de l'ancienneté	66
<b>Tableau n°15</b>	La performance au travail après la formation	67
<b>Tableau n°16</b>	Les formation aident dans votre vie professionnelle	67
<b>Tableau n°17</b>	le degré de motivation par la qualité des formations reçu	67
<b>Tableau n°18</b>	L'influence de L'environnement interne sur la motivation au travail	68

**Listes des figures :**

<b>Figure 1 :</b> la pyramide des besoins de MASLOW.....	33
<b>Figure 2 :</b> répartition de l'échantillon selon l'âge.....	53
<b>Figure 3 :</b> Répartition selon le niveau d'instruction.....	54
<b>Figure 4 :</b> Repartions Selon la situation matrimoniale.....	55
<b>Figure 5 :</b> Repartions Selon le nombre d'année d'ancienneté.....	55
<b>Figure 6 :</b> Repartions Selon la catégorie socioprofessionnelle.....	56
<b>Figure 7 :</b> Quel type de formation que vous avez suivi.....	58
<b>Figure 8 :</b> satisfaction des salariés par rapport au type de formation suivie.....	58
<b>Figure 9 :</b> niveau de connaissance après formation.....	62

## Liste des d'abréviations

<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>TWI</b>	Le training within industry
<b>SARL</b>	Société à responsabilité limite
<b>GSK</b>	grande source de Kabylie
<b>ISO</b>	Organisations internationale de normalisation
<b>SMQ</b>	Système de management de la qualité

## Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Listes des figures

Introduction générale .....	1
Chapitre I : gestion de la formation	
Introduction .....	4
Section 1 : généralité sur la formation .....	4
Section2 : les pratiques et types de la formation en entreprise.....	12
Section3 : politique et plan de formation.....	16
Conclusion .....	22
Chapitre II : La motivation des ressources humaines	
Introduction .....	24
Section 1 : La Généralité sur la motivation.....	25
Section 2 : Principales théories de la motivation.....	33
Section 3 : la motivation par la formation.....	38
Conclusion .....	44
Chapitre III : La formation et la motivation au sein de l'entreprise mont Djurdjura	
Introduction .....	44
Section 1 : Description de l'organisme d'accueil .....	44
Section 2: Méthodologie de l'enquête.....	51
Section 3 : analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	56

Conclusion.....69

Conclusion générale.....71

Bibliographie

Annexes

Table de matière

## Introduction générale

---

L'impact de la formation sur la motivation des salariés est un sujet important dans le monde de l'entreprise. Les entreprises investissent souvent dans la formation de leurs employés pour améliorer leurs compétences et leurs performances. Mais également pour stimuler leur motivation et leur engagement. Dans cette analyse, nous allons examiner l'impact de la formation sur la motivation des salariés, en explorant les différentes façons dont la formation peut influencer la motivation des employés.

Tout d'abord, il convient de noter que la formation peut être un outil important pour stimuler la motivation des salariés en améliorant leur confiance et leur estime de soi. Les employés qui reçoivent une formation peuvent se sentir plus compétents dans leur travail, ce qui peut renforcer leur sentiment d'auto-efficacité et leur motivation à réussir. De plus, la formation peut aider les employés à acquérir de nouvelles compétences et connaissances, ce qui peut les rendre plus polyvalents et plus capables de relever de nouveaux défis. Cette acquisition de compétences peut également renforcer le sentiment de satisfaction professionnelle des employés, ce qui peut améliorer leur motivation à travailler.

En outre, la formation peut offrir aux employés de nouvelles perspectives de carrière et de développement professionnel.

Les employés qui se sentent bloqués dans leur carrière peuvent être motivés par l'opportunité d'apprendre de nouvelles compétences et d'acquérir de nouvelles connaissances qui peuvent leur permettre de progresser dans leur carrière. La formation peut également offrir aux employés des opportunités de développement professionnel et de réseautage, ce qui peut les motiver à s'engager davantage dans leur travail et à se sentir plus connectés à leur entreprise.

Cependant, il est important de noter que la formation ne garantit pas automatiquement une augmentation de la motivation des salariés. Si la formation est mal conçue ou si elle ne répond pas aux besoins des employés, elle peut avoir l'effet inverse et décourager les employés. De plus, si les employés ne voient pas de liens clairs entre la formation et leur travail quotidien, ils peuvent ne pas être motivés à appliquer les compétences et les connaissances acquises lors de la formation.

Donc la formation peut avoir un impact positif sur la motivation des salariés en renforçant leur confiance et leur estime de soi, en leur offrant de nouvelles perspectives de carrière et de développement professionnel, et en renforçant leur sentiment de satisfaction professionnelle. Cependant, pour que la formation ait un impact positif sur la motivation des employés, elle doit être conçue de manière appropriée et être pertinente pour leur travail quotidien.

### La problématique :

Le secteur des entreprises en Algérie est composé d'une variété d'entreprises, allant des petites et moyennes entreprises (PME) aux grandes entreprises publiques et privées. L'État joue un rôle important dans l'économie algérienne, avec la présence de nombreuses entreprises publiques dans des secteurs clés tels que l'énergie, les transports et les télécommunications.

L'entreprise Mon Djurdjura est une entreprise algérienne spécialisée dans la production et la Commercialisation du produit de l'eau elle tire son nom du mont Djurdjura, une chaîne de montagnes emblématique située en Kabylie, en Algérie.

À travers le présent travail, nous essayerons d'examiner la place qu'occupe la formation dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise Mont Djurdjura et de voir quel est son rôle pour la motivation de ses salariés. À cet effet, nous tenterons de répondre à la question problématique suivante : la formation **peut-elle être un levier important de la motivation des Salariés au sein de l'entreprise Mont Djurdjura?**

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

- 1- Comment la formation peut-elle influencer la motivation des salariés ?
- 2- les pratiques de la formation influencent-elles sur la motivation?

### Les hypothèses

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

H1- la formation permet l'amélioration des connaissances et des compétences et donc une implication davantage du personnel au travail.

H2-Toutes les pratiques de la formation sont efficaces et influencent directement sur la motivation des salariés

### Les raison de choix du thème

- La disponibilité des informations sur ce thème
- L'importance de ce thème dans le management des ressources humaines
- Avoir de nouvelles connaissances afin de les l'utiliser dans la vie professionnelle en tant que futur direction des ressources humaines
- Connaissance des facteurs motivant les salariés
- Avoir une idée sur l'importance de la formation pour les entreprises

-Connaitre l'intérêt particulier de la formation pour la motivation des salariés dans une Entreprise.

### **Les objectifs et méthodologie de notre travail :**

Notre objectif à travers ce travail est de :

- Mettre l'accent sur l'importance accordée aux pratiques de la formation dans l'entreprise et comprendre comment les salariés sont bien motivés au travail ;
- Examiner l'existence d'une influence des pratiques de la formation sur la motivation au travail.

Pour ce faire, nous allons utiliser les deux approches théorique et pratique. L'approche théorique va nous permettre d'assimiler les concepts de formation et de motivation dans le cadre de la GRH. Et d'examiner théoriquement le lien entre la formation et la motivation des salariés.

Quant à l'approche empirique, elle consiste en une démarche empirique portant sur l'entreprise Mont Djurdjura comme cas d'étude. Pour pouvoir répondre à nos questionnements de départ nous allons utiliser une analyse par questionnaire administré auprès de 40 salariés de l'entreprise.

Notre travail est structuré autour de trois chapitres : Le premier chapitre, portera sur la gestion de la formation organisé en trois sections, la première section abordera les généralités sur la formation, la seconde section traitera les pratiques et types de la formation en entreprise. La troisième section abordera politique et plan de formation. Le deuxième chapitre est consacré à la présentation de la motivation des ressources humaines. Ainsi, la première section traitera les généralités sur la motivation, tandis que la deuxième section traitera les principales théories de la motivation. La troisième section quant à elle, la motivation par la formation.

Enfin, le troisième chapitre sera consacré à l'étude du cas pratique de notre recherche, ainsi, la première section va être une présentation de l'organisme d'accueil, quant à la deuxième section, elle sera consacrée à la méthodologie de l'enquête. La troisième section, sera consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats. Nous allons conclure notre travail par une conclusion générale qui englobera les principaux résultats de notre travail.

### **Introduction**

La formation en entreprise est un processus essentiel pour le développement des compétences et l'amélioration des performances des employés. Elle désigne l'ensemble des programmes et des activités mis en place par une entreprise pour permettre à ses collaborateurs d'acquérir de nouvelles connaissances, de développer leurs compétences existantes et de s'adapter aux évolutions du marché.

Pour l'entreprise, la formation permet de renforcer la compétitivité en dotant les employés des compétences nécessaires pour répondre aux exigences du marché. Elle favorise également la fidélisation des employés en leur offrant des perspectives d'évolution professionnelle au sein de l'entreprise. De plus, elle permet de combler les lacunes en matière de compétences internes, réduisant ainsi la dépendance aux recrutements externes.

Ce premier chapitre traitera de la formation dans l'entreprise. Dans ce présent chapitre nous allons présenter tout d'abord les différentes définitions de la formation, puis nous établirons les pratiques et types de la formation en entreprise, en fin on présentera la politique et plan de formation.

### **Section 01 : généralité sur la formation**

La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, et leurs compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils se sont fixés eux-mêmes.

#### **1.1 Évolution de la formation**

##### **➤ Avant l'année 1970**

Autrefois au temps des anciens égyptiens. La seule forme de formation à un métier était l'apprentissage sur le tas. Au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peu modifier, elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des hommes. C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité dans les entreprises. Le programme américain de formation s'est répandu dans les pays européens. Cependant la progression des compétences dans l'entreprise se faisait essentiellement sur le tas avec l'acquisition de l'expérience. L'accélération de l'innovation

technologique, dès le début des années 1960, a suscité des difficultés d'adaptation des compétences dans l'organisation.<sup>1</sup>

L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960, a suscité des difficultés d'adaptation des compétences dans les organisations. Cette accélération a rendu obsolètes certaines compétences et surtout fait ressortir d'importants déficits de compétence des salariés. Les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés. Les agents économiques constatent le besoin d'une main-d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation professionnelle par les écoles et par les entreprises. Ainsi en France, patronat et syndicats ont négocié en 1970 un grand accord national interprofessionnel sur la formation qui a été traduit en loi en 1971 avec, notamment, l'obligation pour les entreprises de plus de 10 salariés d'élaborer un plan de formation et d'y consacrer un certain pourcentage de la masse salariale.<sup>2</sup>

### ➤ De 1970 à nos jours

Depuis les années 1970 jusqu'à aujourd'hui, la nécessité de la formation professionnelle s'est renforcée dans la plupart des pays industrialisés. De plus en plus, les travailleurs cherchent à se former par eux-mêmes de différentes manières. Dans les grandes organisations, des programmes de formation spécifiques ont été mis en place, offrant des opportunités de promotion. Au début des années 1980, d'importants bouleversements ont affecté le monde du travail. Le déséquilibre qualitatif entre l'offre et la demande de main-d'œuvre s'est considérablement accru. Afin d'éviter la dégradation des compétences individuelles, il est essentiel d'accroître la formation en milieu professionnel, plus que jamais. La formation est perçue comme un espoir par tous les acteurs économiques. Chaque employé aspire à améliorer ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique. La formation n'est plus seulement bénéfique pour les cadres et les professionnels, elle est également essentielle pour les travailleurs de base. En résumé, la formation permet au moins de suivre l'évolution. Cette évolution ne concerne pas uniquement les organisations, mais elle a un impact sur tous les secteurs d'activité et le bien-être de la société dans son ensemble. L'objectif actuel et futur est d'avoir une main-d'œuvre compétente, flexible et adaptable dès l'entrée sur le marché du travail. Il est important de mettre l'accent sur la qualité de la formation de base, ouvrant la voie à une formation continue tout au long de la vie, permettant ainsi de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure qu'ils se manifestent.

---

<sup>1</sup>ALIS David et all, RH une approche internationale, 3ème Edition Boeck, paris, 2011.p437

<sup>2</sup>Idem,.P367.

### 1.2 Définition de la formation

Plusieurs définitions de la formation ont été développées. Nous allons, dans ce point, citer certaines d'entre elles.

La formation peut être définie selon Jacques SOYER comme suit : « la formation a été identifiée, par le salarié, comme le moyen d'atteindre un objectif qui lui est propre, Cet objectif présente une relation plus au moins directe avec l'entreprise ou avec le poste de travail occupé »<sup>3</sup>.

Une autre définition de la formation selon M.C BELAID : « La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné »<sup>4</sup>.

Selon CITAUX Jean Pierre « la formation est l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions professionnelles »<sup>5</sup>.

Selon Ferréol, la notion de formation : « renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et, plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif dans le processus de socialisation »<sup>6</sup>

Selon ces définitions, la formation est un processus qui vise à permettre aux individus de développer des compétences, des connaissances et des comportements nécessaires à leur adaptation aux changements et à leur intégration dans le monde du travail et la société en général.

La formation est considérée comme un moyen pour les individus d'atteindre leurs propres objectifs, que ce soit en lien direct avec l'entreprise ou le poste de travail occupé. Elle est

---

<sup>3</sup>Jacques SOYER, «comment recenser les besoins de formation», 2eme édition, 1999, P4

<sup>4</sup>M.C BELAID, «guide pratique pour la gestion des ressources humaines», édition pages bleus Alger 2009, page78.

<sup>5</sup>CITEAU J.p, Gestion des ressources humaines, édition, Massou, paris, 1992, p85.

<sup>6</sup>FERREOL Gilles et AL, « Dictionnaire de sociologie », édition Armand Collin, Paris, 1991, p 104

également planifiée et organisée, visant à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement professionnel et à contribuer à l'efficacité de l'organisation.

La formation englobe un large éventail de connaissances techniques, pratiques, comportementales et sociales nécessaires à l'exercice d'un métier spécifique. Elle est également un élément décisif dans le processus de socialisation, permettant aux individus de s'intégrer dans une profession et de participer aux activités sociales de manière effective.

La formation est un processus dynamique et essentiel qui vise à fournir aux individus les compétences et les connaissances nécessaires pour s'adapter aux changements professionnels, contribuer à l'efficacité des organisations et s'intégrer dans la société.

### 1.3. Les enjeux de la formation

La formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises. On peut énumérer les enjeux suivants :

- La formation permet d'améliorer la qualité du travail, elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés.
- La formation favorise une meilleure coordination des tâches.
- La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipements, modification des modes d'organisation ...)
- La formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés ...

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

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

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

Dans une perspective de développement des ressources humaines, la formation doit faire l'objet d'une véritable politique pour optimiser son pilotage et la replacer dans le périmètre global de la politique RH de l'entreprise. Définir une politique de formation doit conduire à faire le lien entre formation, gestion des compétences, gestion des parcours professionnel, mobilité, promotion sociale<sup>7</sup>.

D'après ces définitions, la formation permet aux employés de l'organisation et au développement de leurs connaissances, attitudes et capacités mentales de faire face aux nouvelles technologies, et à travers ces formations les employés atteignent leurs objectifs personnels et professionnels, mais ils atteignent aussi les objectifs de l'organisation, la formation leur permet de s'adapter à l'environnement de travail et de s'intégrer aux tensions sociales de l'organisation, ce qui aide à remplir les tâches des postes qu'ils occupent ou pour les autres à l'avenir.

De ce fait dans le point suivant nous allons mettre l'accent sur les objectifs de la formation.

### **1.4. Les objectifs de la formation**

La formation est réellement un atout pour l'employé ainsi que pour l'entreprise, elle revêt un intérêt certain pour les deux côtés. Il est décrit en termes de capacités ou de compétences à atteindre.

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

#### **4.1.1. Les objectifs sur l'initiative de l'entreprise**

Selon SOYER Jacques et FAISANDIER Sylvie Ils sont comme suit<sup>8</sup> :

- adapter le personnel à son poste actuel.
- adapter les nouveaux entrants.
- adapter les employés à des tâches bien déterminés et au changement dans l'emploi
- améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.
- développer le professionnalisme des salariés.

---

<sup>7</sup>Pierre Laourt, Gestion des ressources humaine, Paris : Edition Rolle, 1991, p 86.

<sup>8</sup>SOYER Jacques et FAISANDIER Sylvie, « Fonction formation, les éditions d'organisation », paris, 2007, P280.

## **Chapitre I : Gestion de la formation**

---

- préparer le personnel à des évolutions à venir.
- partager les savoirs et les savoir-faire.
- maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- rendre capable le personnel de participer efficacement à un projet.
- promouvoir une culture d'entreprise.
- contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.

### **4.2.2. Les objectifs sur l'initiative des salariés**

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

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

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

### **1.5 Rôle de la formation**

Le rôle de la formation est essentiel dans le développement personnel et professionnel d'un individu. Elle permet d'acquérir de nouvelles connaissances, compétences et aptitudes, ainsi que d'améliorer celles déjà existantes. La formation offre l'opportunité d'élargir ses horizons, de se tenir à jour avec les dernières avancées dans son domaine d'expertise et d'explorer de nouvelles possibilités. Voici quelques rôles clés de la formation :

### ➤ **Acquisition de connaissances**

La formation permet d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques dans des domaines spécifiques. Cela peut inclure des concepts, des théories, des méthodes, des procédures, des normes et des réglementations liées à un métier ou à un secteur d'activité.

### ➤ **Développement de compétences**

La formation offre l'occasion de développer des compétences spécifiques nécessaires pour accomplir des tâches professionnelles. Cela peut inclure des compétences techniques, telles que l'utilisation d'outils ou de logiciels, ainsi que des compétences transversales, telles que la communication, la résolution de problèmes, le leadership et la gestion du temps.

### ➤ **Amélioration des performances**

La formation permet d'améliorer les performances en renforçant les connaissances et les compétences nécessaires pour effectuer efficacement les tâches assignées. Elle peut aider à accroître la productivité, à réduire les erreurs et à améliorer la qualité du travail.

### ➤ **Adaptation au changement**

La formation joue un rôle crucial dans la capacité d'adaptation des individus aux évolutions technologiques, économiques et organisationnelles. Elle permet de se tenir à jour avec les nouvelles méthodes, les nouveaux processus et les nouvelles technologies, ce qui est essentiel pour rester compétitif sur le marché du travail.

### ➤ **Promotion de la croissance professionnelle**

La formation offre des opportunités de développement professionnel en permettant aux individus d'acquérir de nouvelles compétences et de progresser dans leur carrière. Elle peut ouvrir des portes vers des promotions, des augmentations de salaire et des opportunités de leadership.

### ➤ **Renforcement de la confiance en soi**

En acquérant de nouvelles compétences et en améliorant ses connaissances, la formation contribue au renforcement de la confiance en soi. Elle permet aux individus de se sentir plus compétents et plus sûrs dans leur domaine d'expertise.

### ➤ Favorisation de l'innovation

La formation encourage la créativité et l'innovation en exposant les individus à de nouvelles idées, approches et perspectives. Elle peut stimuler l'esprit critique, la résolution de problèmes et l'exploration de nouvelles possibilités.

En résumé, la formation est un sujet complexe qui implique divers aspects, tels que les parcours professionnels, les identités personnelles, les outils stratégiques et les évolutions sociétales. Il est essentiel de rappeler les points clés et les principaux enseignements d'une formation pour s'assurer de son efficacité.

### 1.6 Les principales méthodes de formation

Il existe plusieurs méthodes de formation. Les formations peuvent être intra-entreprises (salariés de plusieurs entreprises) ou intra-entreprise (salariés d'une seule)

#### 1.6.1. Les méthodes de transfère de contenus et de savoir-faire

Ces méthodes sont à la fois les plus anciennes et classiques, quelle que soit théorique ou pratique :

**L'exposé** : Le formateur effectue une présentation devant un groupe de personnes selon un plan précis et à l'aide de divers supports. Ce type de méthode permet de s'adresser à plusieurs personnes en même temps.

**Le training within in dustry(TWI)** : cette méthode se concentre sur la transmission de savoir-faire aux nouveaux employés par un encadrement de premiers niveaux. Elle s'avère efficace pour les emplois demandant un niveau de qualification relativement faible (notamment pour la prise de poste d'un opérateur sur une chaîne de travail).

#### 1.6.2 Les méthodes de découverte

**Le projet** : le formateur doit réaliser une étude sur une problématique liée à l'entreprise : il développe ainsi sa capacité de diagnostic et de préconisation (par exemple, résoudre des problèmes chroniques de retards de livraison). Le formateur prodigue avant tout des savoirs relatifs à la conduite de projet.

**La formation-action** : elle a pour objectif d'accroître le pouvoir d'intervention des formés sur leurs situations professionnelles. Ce type de formation, menée par un groupe projet, s'apparente souvent à une résolution d'un problème organisationnel. Cela permet notamment de développer des compétences collectives (une formation-action peut être par exemple décidée dans le but de comprendre puis de réduire un trop fort taux d'absentéisme). Le

formateur doit laisser au groupe une large autonomie pour la rédaction de l'analyse et des propositions, mais doit aussi favoriser une approche consensuelle parmi les formés.

### **1.6.3. Les autres méthodes classiques**

**Les jeux de rôles :** les formés sont amenés à rentrer dans la peau d'un personnage (par exemple, un assistant RH jouera le rôle d'un délégué syndical) afin d'accroître leur compétence d'analyse des situations de relation. Cette expérience est fortement appréciée par les formés, mais elle nécessite un formateur expérimenté, attentif à rester au plus près des principaux objectifs de la formation.

La méthode des cas : cette méthode, très utilisée, consiste à développer la capacité d'analyse et de décision des formés en les soumettant à une simulation d'une situation réelle elle vient souvent en complément d'une formation théorique. Pour être effective, la méthode doit s'appuyer sur un cas éprouvé le plus proche possible de la réalité professionnelle des formes.

La formation professionnelle est un investissement rentable pour l'entreprise et les salariés. Elle permet à l'entreprise d'améliorer les compétences de ses collaborateurs, de servir ses objectifs de satisfaction de ses clients et d'augmenter la compétitivité de son activité. Pour les salariés, la formation permet avant tout d'entretenir, d'approfondir et de développer les connaissances et compétences nécessaires à leur poste, mais également de s'épanouir et d'acquérir de nouvelles compétences pour leur carrière professionnelle.

## **Section 02 : les pratiques et types de la formation en entreprise**

Le processus de formation et de développement des employés est celui que l'entreprise adopte en réponse aux demandes potentielles de développement des employés ou de développement économique. Comme on l'a déjà évoqué dans la première section, la formation implique un processus de préparation académique, de planification et d'investissement financier. Dans cette seconde section nous allons tenter d'identifier les diverses pratiques de la formation dans le premier point. Puis dans le second point nous allons mettre l'accent sur les types de la formation.

### **2.1. Les pratiques de la formation en entreprises**

On peut dénombrer de nombreuses pratiques dans la façon d'utiliser la formation dans les organisations.

➤ Afin de donner plus de lisibilité à cet ensemble, on peut cependant dégager quatre pratiques ou types que nous retrouvons chez différents auteurs<sup>9</sup>:

### ➤ **L'attitude comptable et fiscale**

C'est l'attitude qui consiste à considérer la formation comme une charge financière légale dont il faut s'acquitter. Dans ce cadre, le plan de formation présente l'essentiel des dépenses et recettes engagées sur l'année pour des stages demandés au coup par coup, en satisfaisant à l'obligation financière. Cette attitude est sans doute plus présente dans les petites unités compte tenu du faible budget de formation, de la prise en charge de la fonction formation par une personne souvent en plus, voire à part, de son activité principale, et de la difficulté de montrer des actions. Mais si cette attitude est plus compréhensible dans les petites entreprises, on la trouve encore parfois dans des entreprises plus importantes et disposant de moyens, financiers et humains, plus conséquents.

### ➤ **La formation œuvre sociale**

La formation rentre dans une logique à la fois de formation récompense, c'est « la formation pactole », ou de gestion de climat social, c'est la « formation sécurité ». Dans ce deuxième type d'attitude, on essaie de satisfaire le maximum de personnes en cherchant à donner satisfaction aux demandes personnelles ou en récompense de quelque chose. L'entreprise cherche à partager le « gâteau formation » au nom d'un principe égalitariste vis-à-vis des possibilités de se former. On trouve ici la mise en œuvre de principe de liste d'attente par ancienneté ou autre critères. Cependant, la logique sociale n'est pas forcément conciliable avec des impératifs de qualification, de perfectionnement ou de développement des logiques des services, et de service.

### ➤ **La formation recensement et catalogue**

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

---

<sup>9</sup>Thierry ARDOUIN « ingénierie de formation pour l'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2010, P71, 72.

réponse. Cette pratique se situe à cheval entre la formation « œuvre sociale » et le niveau suivant de formation-développement.

### ➤ **La formation investissement**

La formation investissement renvoie à la combinaison de deux optiques : premièrement, la formation coûte cher et il convient de la rationaliser et de maîtriser son utilisation. Deuxièmement, la formation est un moyen d'accompagnement efficace de la mise en œuvre de projets de développement et de perfectionnement. La formation est alors comprise comme un « atout stratégique de développement » de l'établissement ou de l'entreprise. Elle participe à la politique générale de l'organisation. Les intérêts individuels s'inscrivent dans un intérêt général de perfectionnement, de qualification et de compétences. Attention, cela ne veut pas dire que toutes les actions à titre individuel doivent s'arrêter, et qu'il n'y a plus de promotions individuelles. Cela nécessite un équilibre entre individu et organisation, et la promotion et l'évolution individuelle participe, en tout ou partie, au développement de l'organisation.

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

## **2.2 Les types de formation**

Nous pouvons distinguer deux types de la formation :

**2-1- Formation initiale :** permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié 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 savoir-faire et des savoir-être plus efficace.

### **2-2- Formation continue**

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

### **2-2-1- 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 occupée 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**

La formation qui désigne tous les programmes (étatique, syndicaux), destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement du à l'automatisation, à les familiariser à des nouvelles taches 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 lien 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>10</sup>.

Il est important de choisir le type de formation qui convient le mieux aux besoins et aux objectifs professionnels de l'entreprise et des salariés.

### **Section 03 : politique et plan de formation**

Une politique de formation et de développement est un élément essentiel pour s'assurer que chaque employé comprend son travail et ce qu'on attend d'eux. La politique fournit un cadre pour gérer l'évaluation, la conception et l'exécution des programmes et des activités de formation des employés. Il précise les objectifs et les cibles de formation pour l'année, et un plan de formation est élaboré et révisé chaque année par la Direction des Ressources Humaines en fonction des projets en cours et futurs de l'entreprise.

#### **3.1. La politique de la formation**

##### **3.1.1. La définition de la politique de formation**

Chaque fonction au sein de l'entreprise, a fin de remplir sa Mission, met en œuvre une politique. Aussi la formation ne fait pas exception à cette règle. En effet, sans une politique Clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation

La politique de formation donne le sens, c'est-a dire les buts que l'entreprise cherche ou veut atteindre par l'entreprise à travers la formation. C'est d'elle que partent les principes d'organisation à respecter notamment le partage des responsabilités et des rôles en matière de formation ou encore sa centralisation.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelles », Les éditions Houma imprimé 2003, P ,13

<sup>11</sup>THEVENET Mairice, « approche de la formation contenue dans l'entreprise », in revue française de gestion N°65-66, édition Vuibert, novembre, Paris, 1989, P42

## **Chapitre I : Gestion de la formation**

---

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

De ce fait, dans ce qui suit nous allons présenter les objectifs de la politique de formation.

### **3.1.2. Les objectifs de la politique formation**

- Assurer la compétence et la qualification du personnel: cet objectif désigne toutes les actions de formation visant à l'acquisition des connaissances professionnelles et l'adéquation aux nouvelles techniques, l'acquisition d'un meilleur savoir-faire professionnel et au développement du savoir-être spécifique.

- Assurer la promotion du personnel et élever le niveau général des connaissances: cet objectif cherche à développer le niveau d'ensemble du personnel ou d'accompagner des évolutions professionnelles.

- Améliorer l'efficacité des services : cet objectif vise à favoriser le développement, et l'adaptation optimale des services ou départements aux missions qui leur sont accordées par une réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre de nouveaux outils ou nouvelles démarches.

-Mettre en place ou renforcer une démarche qualité : c'est un objectif global de l'entreprise, ou de l'organisation, qui doit être relayé par les différents services, mais aussi par chaque personne.

- Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation : cet objectif vise à accroître la prise de responsabilité individuelle et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration.

-Connaitre l'organisation et développer une politique de la communication : il s'agit de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise, et de favoriser différentes formes d'échange et de la communication entre les services.

- Développer une dimension particulière : cet objectif s'inscrit dans une orientation particulière en fonction de l'entreprise.

-Assurer redéveloppement personnel et culturel : Cet objectif favorise le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelles.

Les objectifs de la formation professionnelle peuvent varier en fonction des besoins de l'entreprise et des collaborateurs concernés. Toutefois, le principal rôle de la formation professionnelle est de réaliser une mise à niveau des connaissances du personnel.

### **3.2. Le plan de formation**

Pour créer un plan de formation, il est important de suivre certaines étapes pour en assurer le succès.

#### **3.2.1. Définition du plan de formation :**

Toute entreprise quelque soit sa taille et son statut, se doit de participer au développement de la formation, il n'existe pas de définition unique et univoque du plan de formation dans les textes règlementaires, le terme de plan de formation renvoie à deux réalités différentes et complémentaire.<sup>12</sup>

- Le plan de formation au sens fiscal et financier comme une contribution Obligatoire à la participation au développement de la formation avec les déclarations fiscales correspondantes.

- Le plan de formation dans sa logique de gestion des ressources humaines avec la déclinaison des actions de formation et de bilan de compétences qui se retrouvent sous forme d'une liste.

Le plan de formation est donc un document, plus au moins fournis et stratégique, établi par l'employeur comprenant l'ensemble des actions de formation qu'on organise au bénéfice du personnel de l'entreprise, il est soumis à l'avis, donc à titre consultatif, aux

Représentants du personnel dans le cadre du comité d'entreprise.

---

<sup>12</sup>THIERRY Ardouin, Op,cit, p.141

Ces formations sont retenues en fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise.<sup>13</sup>

### **3.2.2. Les étapes du plan de formation**

Avant de construire le plan de formation, il est préalable de citer quelques conditions pour le concevoir dans une perspective d'investissement qui sont :

- Établir un référentiel des compétences requises.
  
- Positionner les besoins en tenant compte du référentiel.
  
- Établir des cahiers de charges et formuler les projets individualisés convergents.
  
- Assurer et gérer un système d'acteurs cohérents avec le processus.

La démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation suit l'enchaînement des principales étapes suivantes :

- Identification et analyse des besoins de formation.
  
- Planification et conception de la formation.
  
- diffusion de formation
  
- Enfin, évaluation et suivi de formation

On va expliquer les différentes étapes comme suit :

### **3.2.3. L'identification et l'analyse des besoins de formation**

C'est lors des entretiens annuels d'évaluation que les managers peuvent recenser les besoins de formation de leurs collaborateurs, où les collaborateurs expriment leurs souhaits de formation, cette phase permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ».

---

<sup>13</sup>THIERRY ARDOUIN, Op. Cite, p-p 151-156

### 3.1.3. Planification et conception de la formation

Après le recensement des besoins, la conception commence par la mise en ordre de toutes les informations recueillies, leur classification en groupes de besoins homogènes pour ensuite les traduire en actions de formation tout en s'assurant de leur compatibilité avec les moyens de l'entreprise. C'est à cet égard que la conception du plan de formation est le moyen qui permet le passage des besoins au plan en créant la solution qui répond à ces besoins sous forme d'action de formation.

Cette étape consiste à organiser le programme de formation de telle manière qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise tout en visant l'atteinte d'objectifs prédéterminés une planification efficace doit pouvoir réduire les effets négatifs des contraintes interne et externe<sup>14</sup>

### 3.1.4 Diffusion de formation

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.<sup>15</sup>

### 3.1.5 Évaluation et suivi de formation

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

---

<sup>14</sup> CITEAU Jean pierre, «Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique», édition Armant colin, Paris, 1994, P104.

<sup>15</sup>J.F DUNAIS, in M. c BELAID, op.cit. P 86

point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.<sup>16</sup>

### 3.3. Les méthodes d'évaluation de la formation

La méthode d'évaluation comporte généralement une combinaison de plusieurs techniques.

- L'évaluation à chaud : La majorité des évaluations se font grâce à un questionnaire systématique et standardisé remis aux participants à l'issue de la formation. Ces questionnaires mesurent la satisfaction à l'égard du déroulement de la formation. Les questions portent sur la qualité de l'enseignement, l'atteinte des objectifs visés par le programme, la qualité du contenu et des supports pédagogiques.
- L'évaluation à froid : elle consiste à organiser un entretien en interne avec le cadre stagiaire (généralement avec son manager) afin d'évaluer les apports réels de la formation et leurs mises en application dans le quotidien professionnel. Ce système d'évaluation est notamment imposé par certaines normes.
- Les entreprises de petite taille qui font le choix de réaliser leur formation en interne, ne s'appuient pas sur des méthodes d'évaluation formelles, mais simplement sur des discussions avec les cadres stagiaires pour obtenir leur feedback sur l'apport de la formation.
- Autre technique d'évaluation informelle : l'évaluation qualitative de la formation par le manager du cadre. Le manager tente de dégager par le biais de discussion, si la formation a eu un impact positif direct.
- Certaines formations sont clôturées par une évaluation finale qui prend la forme d'un test et qui permet de juger l'assimilation des notions et des concepts clés développés au cours de la formation. Bien que ce type d'évaluation ait démontré une certaine efficacité et objectivité, il semble moyennement adapté aux cadres qui se montrent plutôt réfractaires aux examens finaux.
- Toujours dans le but de trouver le meilleur outil pour évaluer l'apport réel d'une formation, certains organismes ont mis en place un questionnaire de satisfaction en ligne, envoyé aux stagiaires quelque temps après la formation. L'efficacité de ce type de questionnaire est toutefois remise en question notamment à cause du très faible taux de réponse qui limite l'intérêt de cette méthode.

---

<sup>16</sup>J.F DUNAIS, Cité par M. c op.cit, P 88.

Le suivi de la formation, c'est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé. La formation sans suivi ne sert pas grand-chose. Une fois formés, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes. À 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.

Une politique de formation et de développement est un aspect crucial de l'approche d'une organisation en matière de formation et de développement. Une politique de formation et de développement est un aspect crucial de l'approche d'une organisation en matière de formation et de développement.

### **Conclusion**

La formation est un élément essentiel pour les organisations, car elle contribue à leur efficacité et à leur développement en permettant aux employés d'acquérir de nouvelles compétences, de mettre à jour leurs connaissances et d'adapter leur comportement aux nouvelles tâches. L'embauche de nouveaux travailleurs nécessite non seulement des ressources professionnelles pour superviser le travail, mais aussi des structures de gestion appropriées.

La formation est vitale pour les entreprises, car elle constitue un investissement bénéfique tant pour l'organisation que pour la croissance et la réalisation des objectifs personnels et professionnels des employés. Elle est également considérée comme un facteur clé de succès de l'entreprise, étant de plus en plus perçue comme un investissement plutôt qu'une simple dépense.

Cependant, la formation en elle-même se limite au développement et à la sensibilisation des employés. Il est donc nécessaire d'évaluer la formation, d'intégrer son rôle stratégique et de démontrer sa valeur dans le domaine du développement des ressources humaines. Une enquête post-formation devrait être réalisée pour permettre aux participants de donner leur avis sur ce qui ne convient pas, dans le but d'élaborer un rapport sur le plan de formation regroupant toutes les actions prévues.



### Introduction

La motivation est un concept essentiel qui influence notre comportement, nos actions et notre persévérance dans la poursuite de nos objectifs. Elle représente la force interne qui nous pousse à agir, à s'engager et à persévérer dans nos efforts, même lorsque nous sommes confrontés à des défis ou des obstacles. La motivation peut provenir de différentes sources, telles que les besoins physiologiques, les aspirations personnelles, les récompenses externes, les valeurs intrinsèques ou les relations sociales.

Elle peut être intrinsèque, c'est-à-dire provenir de notre propre satisfaction intérieure et de notre intérêt pour une activité, ou extrinsèque, liée à des récompenses externes telles que l'argent, la reconnaissance ou le statut social. Lorsque nous sommes motivés, nous sommes plus susceptibles de fixer des objectifs ambitieux, de persévérer face aux difficultés, d'adopter une attitude positive et de mobiliser les ressources nécessaires pour atteindre nos aspirations.

La motivation joue donc un rôle crucial dans notre accomplissement personnel, notre succès professionnel et notre bien-être général. Cependant, il est important de noter que la motivation peut varier en intensité et en durée dans différentes situations. Il peut y avoir des périodes où notre motivation est élevée et d'autres où elle peut diminuer. Comprendre les facteurs qui influencent notre motivation et apprendre à la cultiver sont des éléments clés pour maintenir une motivation constante et durable. Dans cette optique, il existe de nombreuses théories et stratégies pour stimuler et maintenir la motivation, telles que la théorie de l'autodétermination, la fixation d'objectifs, la récompense et le renforcement positif, la planification et l'organisation, ainsi que l'optimisme et la pensée positive.

Ce deuxième chapitre traitera de la motivation au travail dans l'entreprise. Dans ce présent chapitre nous allons présenter tout d'abord les différentes définitions de la motivation, puis nous établirons les caractéristiques de motivation, les types et les facteurs, on présentera les principales théories portant sur la motivation. Enfin la dernière section sera consacrée pour la motivation par la formation.

### Section 01 : la généralité sur la motivation

Dans cette section nous allons parler des fondements théoriques de la motivation

#### - 1- Aperçu historique du concept motivation.

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept générale de motivation, car entre l'antiquité et le 20 siècle It n'a pas vraiment été étudié. Mais on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail sachant que ça ne déroule pas toujours d'une façon directe.<sup>1</sup>

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

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

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

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

Au début du 20e siècle, avec le taylorisme, puis le fordisme les principes de l'organisation du travail sont mis en place. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire, car il ne tien pas compte des motivations intrinsèques. Les travailleurs sont devenus des marchandises comme l'autre. ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui, se sentant utilisés , restaient donc passifs et subissaient leur travail , n'étaient pas reconnus à leur juste valeur , c'est encore souvent le cas d'aujourd'hui

---

<sup>1</sup>DENJEAN M. «La Motivation», CEPID, Paris, décembre 2006, p 3

pour les Précaires Pour mettre en avant la notion de motivation on est obligé de passer par les relations de causalité.<sup>2</sup>

### 2. Définition de la motivation

Il existe un très grand nombre de définitions pour la motivation. Les plus récentes sont, bien

sûr, les plus abouties permettant le mieux d'appréhender ce qu'elle est.

**Étymologiquement**, le terme « motivation » vient du verbe Latin move, qui veut dire mouvoir, bouger, et qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement ». La motivation concerne donc ce qui nous pousse à agir ou le motif de nos mouvements<sup>3</sup>.

**Selon PINDER (1984)** « La motivation au travail est un ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain, de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée »<sup>4</sup>.

➤ **Selon patrice ROUSSEL(1996)** « La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intension en comportement effectifs au mieux des capacités personnelles »<sup>5</sup>.

➤ **Selon Lévy-Leboyer(1984)** « La motivation au travail comme étant un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire»<sup>6</sup>.

➤ **Solon Nicole AUBERT** « la motivation concerne l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement ».<sup>7</sup>

La motivation au travail peut être définie comme un processus dynamique qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement son énergie vers la réalisation d'objectifs professionnels. C'est un ensemble de forces énergiques qui

---

<sup>2</sup> DENJEAN M. Op - cit, p 3.

<sup>3</sup> Nicole Aubert, « diriger et motiver », Editions d'Organisation 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003, page 16

<sup>4</sup> Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail ». Économico. Paris. 1996. P. 74.

<sup>5</sup> Ibid. P74

<sup>6</sup> Claude .LEVY-LEBOYER, « LA MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE, MODEL ET STRATEGIE »édition,

Paris, 2003, P32

<sup>7</sup>AUBERT Nicole, Diriger et motiver, 2eme édition, Organisation, paris, 2003, p.16

proviennent à la fois de l'intérieur de l'individu et de son environnement, et qui suscitent des comportements liés au travail. La motivation au travail englobe le choix de faire un effort, de soutenir cet effort jusqu'à l'atteinte de l'objectif visé, ainsi que la mobilisation de l'énergie nécessaire pour y parvenir. Elle concerne l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement dans le contexte professionnel. En résumé, la motivation au travail est un processus complexe qui détermine la forme, la direction, l'intensité et la durée de notre engagement dans notre activité professionnelle

### **3. Les caractéristiques de la motivation**

On distingue plusieurs caractéristiques de la motivation que nous allons expliquer dans ce point.

#### **3.1. Le déclenchement du comportement**

La motivation permet le déclenchement du comportement passant d'une absence d'activité à une naissance de tâches. Ainsi le déclenchement du comportement « C'est le passage de l'absence de l'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale »<sup>8</sup>.

#### **3.2. La Direction du comportement**

La motivation oriente le comportement dans la direction qui a du sens, qui est vers les objectifs qui doivent être atteints.

Elle est la force motivante qui dirige l'énergie nécessaire vers la réalisation des objectifs désirés et fait le meilleur effort possible pour accomplir la tâche à présenter.

#### **3.3. L'intensité de comportement**

La motivation incite à dépenser de 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.

#### **3.4. La persistance du comportement**

La motivation à dépenser de l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâche 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. En résumé ; la motivation suit un processus bien déterminé dont « Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action conjugué de deux forces :

---

<sup>8</sup>Jacques Rojot et all, op, cit, p 166

### Une force interne à l'individu

Elle dépend de ces caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité. La source de la motivation est dite intrinsèque qu'est définie comme étant essentiellement reliée au fait de travailler pour le plaisir que procure l'accomplissement de la tâche.

### Une force externe

Elle est liée à la situation, à l'environnement de travail, à la nature et au niveau de l'emploi, au mode de management. La source de la motivation est extrinsèque, elle s'envisage alors dans un rapport utilitaire, afin de bénéficier d'avantages concrets ou pour éviter des conséquences désagréables.

La motivation est donc assortie à cette notion de forces qui favorisent l'émergence d'un comportement. La motivation précède donc l'action, elle est à l'origine d'une Conation provoquant de possibles changements de rythme et / ou de comportement<sup>9</sup>.

### 1.4. Les types de motivation

Conformément à la théorie de l'autodétermination, DECI et RYAN (1985, 1991) postulent que plus un travailleur choisit volontairement son travail, plus sa motivation est autodéterminée, les motivations déterminées et autodéterminées sont divisées en trois grandes catégories : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et la motivation<sup>10</sup>.

#### 1.4.1. La motivation intrinsèque

Est liée au moteur personnel de la personne, à ce qui la pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité. Elle relève de l'individu, de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement, elle est façonnée par les situations communes et particulières qu'il a rencontré au cours de son existence.

Il existe trois formes de motivation intrinsèque<sup>11</sup> :

- ✓ La motivation intrinsèque à la connaissance : un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre de nouvelles techniques.
- ✓ La motivation intrinsèque à accomplissement : l'employé fait son travail pour le plaisir de surpasser
- ✓ La motivation intrinsèque à la stimulation : l'employé fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes au travail.

---

<sup>9</sup>DENJEAN Michel, La motivation au travail, (enligne) , www . Cedip - equipement.gouve

<sup>10</sup>BOISVERT D, « l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire », presses de l'université du Québec, Canada, 2000, Page 141.

<sup>11</sup>BOISVERT D.idem, P. 141

### 1.4.2. La motivation extrinsèque

Relève des incitations extérieures qui peuvent amener l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même : une prime, une promotion, une marque de reconnaissance individuelle ou sociale<sup>12</sup>.

La motivation extrinsèque regroupe un ensemble de comportements lié à des raisons instrumentales. Lorsqu'un employé est extrinsèquement motivé, il ne fait pas l'activité pour

ce qu'elle est, mais pour plutôt en retirer quelque chose d'agréable ou pour éviter quelque chose de déplaisant par la suite.

Il existe trois formes de motivation extrinsèque que l'on peut situer sur un continuum d'autodétermination, allant du plus faible au plus élevé.<sup>13</sup>

#### ✓ La régulation externe :

Est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée des trois formes. Une source de contrôle complètement extérieure à l'individu pousse celui-ci à agir.

Par exemple, un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il tient à obtenir un salaire.

#### ✓ L'introjection

Se trouve au second niveau d'autodétermination, ce type de motivation fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même. Par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait coupable de ne pas aller

#### ✓ L'identification

Se trouve au troisième niveau d'autodétermination, dans ce type de motivation le comportement est émis par choix, le comportement en question est jugé important par l'individu, qui l'apprécie, même si l'activité n'est pas agréable en soi. Par exemple, un employé qui est motivé de cette façon pourrait décider de suivre des cours du soir. Dans ce cas, il ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en retirer quelque chose de positif.

### 1-4-3 La motivation

Dans un dernier temps, DECI et RYAN proposent l'existence d'un autre concept motivationnel : Celle-ci peut se définir comme étant l'absence relative à la motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque.

---

<sup>12</sup>Frédérique Alexandre-Bailly, ESCP-EAP Denis Bourgeois et all. OP.CIT.P149

<sup>13</sup>BOISVERT D.OP.CIT.P.141.

## **Chapitre II : La motivation des ressources humaines**

---

L'individu qui est dans un état d'motivation ne perçoit pas de relation entre ses actions et ses résultats obtenus.

Lorsqu'un employé vient au travail, il ne retire plus de plaisir ni de récompense. L'individu qui est motivé se perçoit souvent comme peu compétent et peu autodéterminé. Ainsi la motivation est généralement présentée lorsqu'un employé est surchargé et qu'il n'est pas loin de vivre un épuisement émotionnel.

### **4. Les facteurs de la motivation**

Dans ce point nous aborderons les facteurs permettant de motiver le personnel.

#### **4.1. Motivation par rémunération**

La rémunération est l'activité d'évaluation de la contribution apportée par les employés dans une entreprise afin de déterminer leur rémunération monétaire et non monétaire, directe et indirecte conformément aux lois en vigueur et à la capacité financière de l'entreprise. En effet, la rémunération affecte diverses attitudes et comportements selon le contexte; la rémunération peut affecter, entre autres, l'attractivité (acquisition des ressources humaines souhaitées), la rétention (rétention des ressources humaines souhaitées), la performance au travail (motivation et mobilisation), la flexibilité organisationnelle et le développement des compétences. La rémunération contribue à la motivation au travail de façon à :

- Fournir aux employés des salaires qui leur permettent de s'engager complètement dans le projet de l'entreprise.
- Encourager les employés à produire plus à travers des primes de rendement.
- Récompenser les compétences réelles selon le mérite et d'ancienneté (Justice organisationnelle).
- Assurer la vie professionnelle (avantages sociaux : assurance, retraite), ce qui pousse le salarié à travailler sans inquiétude à leur avenir.

#### **4.2. La communication interne**

Communication interne : regroupe toutes les activités visant à : - Créer des relations horizontales (relations entre salariés) et verticales (entre supérieurs et subordonnés) dans l'entreprise et améliorer la circulation de l'information. - Échanges, participation, dynamisme entretenu par le personnel. Cette définition nous montre que la motivation par la communication :

- **Fait référence aux relations entre collègues**

visant à améliorer la coopération entre les membres de l'entreprise afin de créer une bonne ambiance de travail. Par le biais du canal de communication, la collaboration au sein du groupe se développe grâce au besoin des individus d'appartenir à une unité qui partage des normes et des objectifs.

- **Relation entre patron et subalterne (communication vers le bas)**

visé à promouvoir un sentiment d'estime entre les managers et les employés, en respectant leurs idées et en comprenant leurs sentiments qui caractérisent la relation qui se construit dans cette relation.

### **Implication des employés dans la prise de décision (Communication ascendante)**

Cette communication montre la confiance et le respect témoignés aux membres et le rend clair pour ceux qui se soucient de l'avenir de l'entreprise. La participation peut prendre différentes formes : commenter et discuter des suggestions, présentation détaillée des problèmes et des contraintes ou encore recherche de consensus. La situation et surtout les compétences des collaborateurs favorisent l'adoption d'un style participatif.

### **4.3. Motivation par les conditions de travail**

En termes de perte de productivité, les conditions de travail sont un facteur motivant, parfois évident lorsque les températures ambiantes sont trop élevées, le bruit, l'éclairage trop fort ou trop faible, les radiations et la pollution atmosphérique. Ce ne sont là que quelques exemples de conditions de travail qui peuvent créer du stress chez les employés. D'autre part, la technologie de pointe a été extrêmement bénéfique pour les entreprises en général, et pour de nombreuses personnes en particulier. Par exemple, les ordinateurs ont abaissé la barrière à l'entrée pour de nombreux emplois stressants, de la comptabilité à la programmation, les rendant facilement disponibles.

### **4.4. Incitations à la responsabilité**

Il est impératif que chaque employé de l'entreprise responsable énonce son rôle et définisse ses responsabilités et les limites de sa relation. Pour motiver, l'empotement doit être en adéquation avec les compétences du salarié en s'assurant que les aspects suivants sont réunis :

- **L'équation compétences/besoins** : les compétences sont un ensemble de savoirs et de savoir-faire destinés à être accumulés au cours d'une carrière et permettant aux salariés

d'assumer des tâches de plus en plus importantes. La compétence est la clé de la motivation lorsque l'employé a accompli avec succès ses tâches et ses objectifs.

- **Volume de tâches** : La quantité de tâches, qui n'enlève les possibilités que lorsqu'elles sont déterminées, fatigue le salarié et le rend moins rentable et donc moins motivé.

### 4.5. La Motivation par l'évolution de carrière professionnelle

La carrière est considérée comme un facteur attractif pour les entreprises. À cette fin, nous voyons souvent les expressions de développement de carrière dans les offres d'emploi comme un avantage pour les nouveaux candidats. Une carrière évolutive impliquant :

- **La formation** : La formation est un processus qui permet à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose en situation de travail et d'apporter les changements dont il a conscience. Cela lui permet de faire le travail facilement, d'augmenter la quantité d'expertise et de minimiser le stress qui peut être introduit dans le processus d'exécution. La formation renforce la confiance en l'employé et offre la possibilité d'une promotion grâce à la performance résultant des actions menées sur ses faiblesses

- **La promotion** : La promotion est l'état d'avancement des employés dans l'entreprise en fonction de l'ancienneté et le mérite. C'est une source très importante de motivation, puisqu'elle pousse les employés à travailler de manière performante pour évoluer à l'échelle professionnelle. Donc, l'entreprise doit offrir la chance de promouvoir tous les membres, sans élimination pour les motiver d'une part et les mobiliser vers la réalisation de ses objectifs en d'autre part.<sup>14</sup>

La motivation des employés est importante pour plusieurs raisons. Cela permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques. Des employés motivés peuvent augmenter la productivité de l'entreprise en atteignant des niveaux de production plus élevés.

---

<sup>14</sup>Belgoum Farid, Benbayer Habib, Les sources de motivation des ressources humaines dans l'entreprise étude de cas de la CAAR., Revue d'économie et de management,

### Section 02 : Principales théories de la motivation

De nombreuses théories nous ont aidé à comprendre le concept de motivation et à identifier les précurseurs de cet état d'esprit ou même le processus motivationnel.

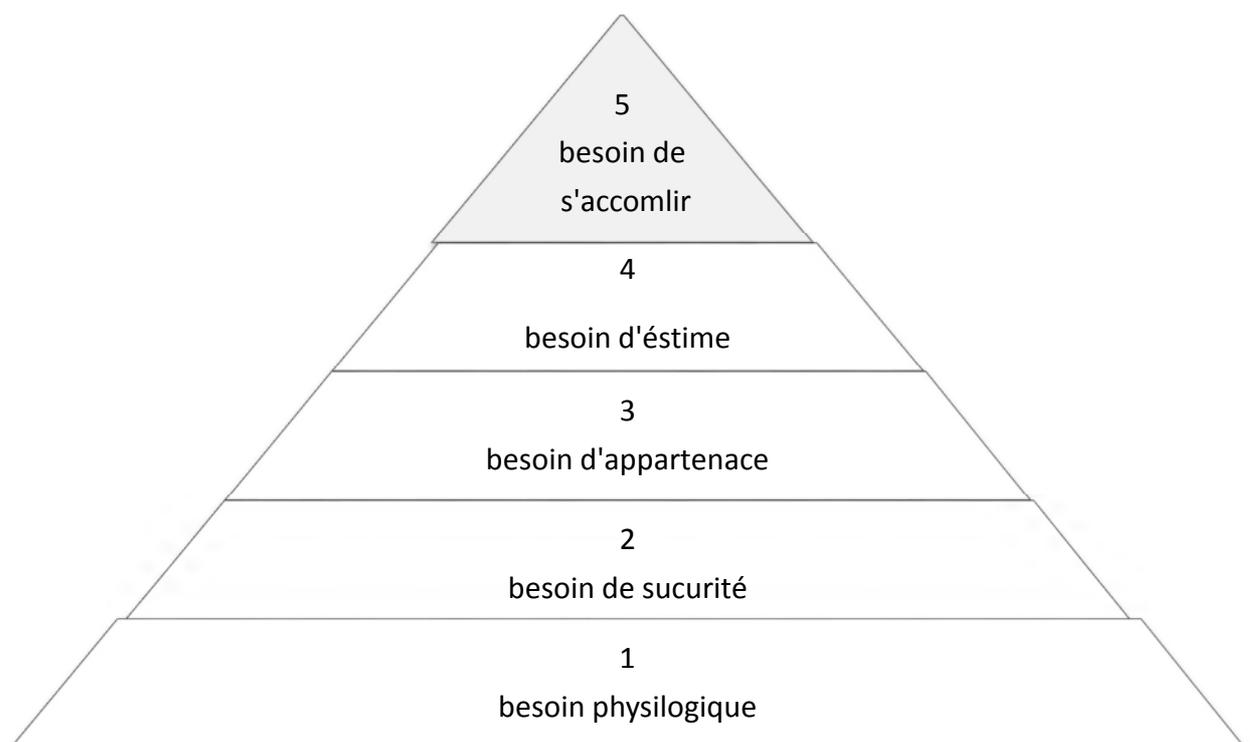
Parmi ces théories, les théories des relations humaines qui tiennent en compte à la fois les individus et leur environnement social pourraient être mentionnées.

- La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow
- La théorie bi-factorielle de hiérarchie de Herzberg ou modèle des facteurs de motivation
- La théorie des attentes de Vroom (la motivation comme processus relationnel)
- La théorie de l'équité d'Adams (la motivation par la justice dans l'organisation)

#### 1. la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow

A. MASLOW (1940) développe la théorie d'hiérarchie des besoins à partir des observations cliniques. Ainsi MASLOW observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante depuis des besoins primaires jusqu'au besoin d'ordre supérieur. MASLOW distingue cinq types de besoins présentés sous forme de pyramide par Maslow. Ci-dessous nous présenterons la pyramide de Maslow dans la figure n°1 et nous expliquerons les différents besoins.

**Figure n°01 : la pyramide des besoins de MASLOW**



Source: MAUGERI Salvatore, « Théories de la motivation au travail », édition Dunod, P54.

- **Besoin physiologique**

Les besoins physiologiques et physiques représentent les nécessités essentielles de l'être humain, telles que se nourrir, disposer d'un pouvoir d'achat suffisant et avoir un abri. Ces besoins sont vitaux et indispensables à la survie de tout individu, qu'il soit actif professionnellement ou non.

- **Les besoins de sécurité**

Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également morale. Il se traduit dans le « milieu du travail par : la sécurité dans l'emploi et dans les avantages liés au travail; dans le contexte organisationnel. Ce besoin s'exprime par la recherche et le respect de normes et de règles, l'adhésion syndicale ou la cotisation à des plans de retraite et la souscription à des régimes d'assurance constituent des façons de combler ce besoin ».

- **les besoins d'appartenance**

Une fois que les besoins de sécurité sont satisfaits, les individus cherchent à établir des relations sociales, à appartenir à un groupe, à ressentir de l'amour, de l'affection et à se sentir acceptés.

- **Besoins d'estime**

Une fois que les besoins d'appartenance sont satisfaits, les individus aspirent à être reconnus, respectés, appréciés et avoir une estime de soi positive. Cela inclut à la fois l'estime de soi (confiance en soi, respect de soi) et l'estime des autres (reconnaissance sociale, statut)

- **Besoin de réalisation ou le besoin d'accomplissement**

Ce besoin se situe au sommet de la hiérarchie, il concerne le désir d'exploiter au maximum ses possibilités. L'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi.

Cette structure pyramidale de MASLOW permet d'affirmer l'idée selon laquelle chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit comblé et cède alors au besoin suivant, en allant vers le sommet de la pyramide. L'intérêt d'une telle conception vient de ce qu'elle concilie la coexistence entre des besoins fondamentaux identiques pour tous et des besoins spécifiques à certains individus.

### 2. La théorie bi factorielle d'Herzberg

« H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail »<sup>15</sup>

- **Les facteurs d'insatisfaction au travail**

Les facteurs de motivation intrinsèque sont des éléments qui stimulent la satisfaction au travail. Ils comprennent la possibilité d'accomplir des objectifs, la reconnaissance du travail bien fait, la responsabilité, les opportunités de promotion et la nature du travail lui-même. L'absence de satisfaction n'est pas nécessairement l'insatisfaction, mais plutôt un état neutre. Les facteurs de satisfaction sont principalement liés au contenu des tâches, tandis que les facteurs d'insatisfaction sont liés au contexte dans lequel le travail est effectué. Pour que les employés passent d'un état neutre à un état de satisfaction et de motivation, il est important de se concentrer sur le contenu des tâches.

- **Facteurs de satisfactions**

Appelé « facteurs de motivation ou intrinsèque sont notamment la possibilité d'accomplir quelque chose, la reconnaissance d'un travail bien fait, la possibilité d'avoir des responsabilités, de monter la hiérarchie et la nature du travail lui-même. »

L'inverse de la satisfaction (motivation) n'est pas l'insatisfaction, mais bien en point neutre appelé simplement absence de satisfaction. Les facteurs de satisfaction sont surtout liés au contenu des tâches, tandis que les facteurs d'insatisfaction sont liés au contexte dans lequel s'accomplit le travail. Enfin si l'on veut que les employés passent du point de neutralité au point de satisfaction et de motivation il faut mettre l'accent sur le contenu des tâches.

### 3. La théorie de VICTOR VROOM

La théorie de VIE (valeur, instrumentalité, exception) cherche également à modéliser mathématiquement le comportement tout en reprenant le concept d'expliquer la motivation de l'homme au travail. VICTOR VROOM utilise trois facteurs qui sont susceptibles d'affecter la motivation au travail :

---

<sup>15</sup>Etienne Seruqia SEMUHOZA, « théorie de la motivation au travail » édition Harmattan, Paris, 2009, p 44.

- **L'expectation**

L'attente de pouvoir atteindre des objectifs de performance et la motivation d'un individu sont étroitement liées à sa perception de sa capacité à réaliser le travail demandé. Cette perception est influencée par la confiance en soi de l'individu ainsi que par l'environnement de travail, y compris les ressources mises à sa disposition. La capacité de l'individu à accomplir le travail souhaité est un facteur clé dans sa motivation et son engagement dans ses efforts. L'amélioration de la confiance en soi et la création d'un environnement favorable peuvent favoriser la motivation et les performances individuelles.

- **Instrumentalité**

« Il s'agit de la probabilité de recevoir une telle récompense en fonction de la performance réalisée »<sup>16</sup>

- **La valence**

Représente la valeur accordée par l'individu à chaque récompense potentielle, tandis que l'instrumentalité renvoie à la croyance de l'individu quant à la relation entre ses efforts et les résultats obtenus. Les attentes font référence aux résultats anticipés par l'individu. Pour que la motivation au travail fonctionne de manière optimale, ces trois paramètres doivent être présents et interagir ensemble. Si l'un d'entre eux est absent ou nul, cela entraînera une absence de motivation globale. Ainsi, la motivation au travail dépend de la valeur perçue des récompenses, de la confiance en l'efficacité de ses efforts et des attentes de résultats positifs.

#### **4. La théorie de l'équité**

« Adams (1963) explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle des autres. La théorie de l'équité postule que tout individu fait, pour évaluer sa situation, des comparaisons avec la situation de personnes prises comme référence soit dans l'organisation, soit à l'extérieur de celle-ci, soit les deux à la fois »<sup>17</sup>.

La théorie de l'équité est fondée sur le rapport, intrants, extrants au milieu de travail.

---

<sup>16</sup>PATRICE Roussel, op, cit, p52.

<sup>17</sup>SAIVATORC Maugeri, « théories de la motivation au travail », édition Dunod, Paris, 2004, p, 10.

- **Les intranets**

Consistent essentiellement en ce que l'individu apporte à l'organisation, comme la compétence, l'engagement, la loyauté et le rendement.

- **Les extrants**

Sont tous ce que l'individu reçoit de l'organisation en échange de sa contribution, comme le salaire, la formation, la reconnaissance, les défis et la progression de sa carrière. Ainsi, un individu engagé dans une relation d'échange avec d'autre personne ou avec une organisation évalue l'équité des gains qu'il retire de cet échange en comparant son rapport intrants extrants à celui de ces collègues de travail ou à celui de tout personne ou groupe avec qui la comparaison est possible et logique.

Lorsque le rapport de l'individu « A » correspond au rapport de l'individu « B », un état d'équité existe.

La théorie de l'équité fait ressortir le fait qu'une récompense prend toute sa valeur aux yeux d'un individu lorsqu'il la voit comme un gain équivalant à ses contributions et comparables aux contributions de son entourage<sup>18</sup>.

### **Section 03 : la motivation par la formation**

La formation constitue un outil essentiel, dont disposent les responsables de la GRH, pour Motiver, valoriser, développer le personnel. Ainsi que, la motivation est l'une des conditions

Préalables à l'application normale des activités de formation. Il est nécessaire de stimuler les Participants et de conserver cette motivation.

La motivation est donc une des conditions Une condition préalable au déroulement normal des activités de formation. Il faut stimuler participants et garder ce la motivé. À revoir

Une fois que la formation a généré suffisamment d'élan parmi les participants, nous devons Découvrez quelles sont leur s'attentes et accueillez leurs commentaires par le biais d'un sondage sur les événements communautaires. Une formation qui répond leurs besoins. Bien sûr, le but de la formation est d'améliorer l'intégration des travailleurs, améliorer leurs qualifications et leur promotion professionnelle.

---

<sup>18</sup>SHIMAN L. Dolan , et autres, «psychologie du travail et comportement organisationnel» édition Gaétan Morin , paris , 1996 , p.74 . 1 30

### 1. Recensement des besoins de formation

Manques et besoins peuvent être exprimés de diverses manières. Ils sont définis par la direction et/ou par les collaborateurs et membres du personnel. Il est souhaitable de connaître quelques méthodes utiles pour recueillir les données nécessaires, définir les compétences et élaborer enfin des programmes de formation adéquats (Guilbert 1992)<sup>19</sup>

#### 1.1. Techniques d'analyses d'incidents

Cette approche peut recueillir des données sur l'efficacité comportementale ou d'autres professionnels, puis déterminer les exigences de base pour cette profession. Il s'agit de D'où de :

- Rassembler plus de parties prenantes de l'entreprise (représentant différents groupes, âges et professions) afin de maximiser la pertinence comportementale.
- Construire une taxonomie empirique des exigences à partir de ces ensembles d'informations. Les compétences sont ensuite regroupées en catégories de compétences. Cet aperçu et ces détails peuvent ensuite déterminer les objectifs de la formation si nécessaire, formulé des plans et des normes d'apprentissage correspondants et Procédé d'évaluation.

#### 1.2 Analyses des tâches

Cette pratique est conçue pour analyser en détail les tâches de divers types de personnel réellement exécuté. On en déduit alors les compétences nécessaires à la réalisation idéale pour leur fonctionnalité. Cela nécessite de :

- Procéder à une observation attentive et systématique des activités du groupe représentatif, en divers départements de l'entreprise.
- Étudier le relevé journalier détaillant le planning chaque jour, pendant une période de temps donnée. D'autres méthodes plus simples, plus rapides et moins chères peuvent être utilisées pour compléter l'observation.

#### 1.3. L'auto-analyse de poste

A l'aide de questionnaires, d'entretiens individuels ou de travaux de groupe, les personnes

---

<sup>19</sup>Fabien Smadja, Franck Le Vallois, Le processus de formation, publié sur le site [:https://docplayer.fr/14512872-Fabien-smadja-franck-le-vallois.html](https://docplayer.fr/14512872-Fabien-smadja-franck-le-vallois.html). (Consulté le 09-05-2023 à 20h).

Exprimer leur opinion sur les compétences qu'ils utilisent, leurs Besoins d'amélioration et de formation.

### Les Questionnaires

- Questions ouvertes (quelles sont les fonctions, les tâches, les compétences, les attentes, etc. ?)
- Questions fermées (des compétences listées, quelles compétences etc. ?)
- choix multiples.

### Le Journal

Un journal est tenu par l'employé lui-même, dans lequel il décrit ses activités quotidiennes Spécialités, résultats, méthodes, besoins, etc.

### Le groupe recueil des attentes

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

## 2. Évaluation du rendement pour détecter les besoins en formation

L'évaluation du rendement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de désigner un moment précis pour observer comment le gestionnaire et l'employé ont changé en fonction de l'environnement organisationnel, du contexte et de la culture. Cela donne l'occasion de mettre en évidence les aspects positifs et d'examiner les domaines qui doivent être améliorés. L'employé veut être reconnu pour ses capacités et ses efforts, en plus d'être à l'écoute de ses idées.

Évaluer le rendement, c'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle. Avant tout, le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre sur les normes de rendement et les critères d'appréciation. Ces derniers sont définis de façon claire et réaliste dans la première phase du processus d'appréciation afin de pouvoir procéder à une évaluation équitable. Il est conseillé de faire participer l'employé à son appréciation du rendement, et ce, dès la première phase du processus.<sup>20</sup>

**Selon Laurin et Boisvert (1997) :** « L'évaluation de rendement est un processus de relations humaines par lequel l'évaluateur porte des jugements sur une performance

---

<sup>20</sup>F DUNAIS, Cité par M. c BELAID, « Guide pratique pour la gestion des ressources humaines », Edition Pages Bleues, Alger, 2009, P110.

mesurée en vue de contribuer au développement de l'organisation et à celui des employés». <sup>21</sup>

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

### **Pour l'employé**

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

### **Pour le gestionnaire**

- Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles ;
- Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période.

D'évaluation ;

- Connaître les attentes des employés envers l'organisation;
- Évaluer les besoins de formation et de développement de l'employé;
- Développer une relation d'échange avec l'employé. <sup>22</sup>

L'outil de motivation le plus efficace qu'une entreprise peut mettre en œuvre est l'évaluation du rendement. Elle permet d'identifier les lacunes de compétences et les besoins de formation des employés en général.

Le processus d'évaluation du rendement permet aux gestionnaires et aux employés de collaborer afin de planifier, de surveiller et d'examiner les objectifs de travail particuliers de chaque employé ainsi que leur contribution globale à l'organisation.

## **3. Le programme de formation**

### **Il existe trois programmes de formations**

#### **3.1. C'est quoi un programme de formation**

Un programme de formation est un élément essentiel de tout projet de formation professionnel. Il permettra à l'entreprise cliente et au financeur d'apprécier la qualité de la

---

<sup>21</sup>Mémoire Nabil KAMALI, « L'évaluation du rendement des employés », Université du Québec à Trois-Rivières, juillet 2012, p 6.

<sup>22</sup>Sylvie Gagnon, Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétences, Québec, 2003, P75.

prestation proposée par le formateur. Ce programme préétabli servira également de base à la rédaction des documents de gestion administrative<sup>23</sup>.

- Le programme de formation est le résultat d'un travail élaboré en partenariat, entre le commanditaire et le planificateur de formation<sup>24</sup>.
- Le programme de formation s'inspire du cahier des charges et intègre les éléments suivants :
  - Le titre du séminaire
  - Les conditions de participation
  - Les objectifs et le contenu
  - La durée
  - Les responsables de la formation
  - Les responsables administratifs
  - Le lieu
  - Le coût

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

Le programme de formation précise les outils pédagogiques et techniques qui seront utilisés relativement à l'activité de formation ainsi que les méthodes d'évaluation et d'appréciation des résultats.

Le programme de formation doit rassurer chacune des parties concernées, y compris le stagiaire, son employeur et l'organisme de financement, en plus de servir de document de gestion administrative simple. Ils doivent être convaincus que l'organisme de formation ou le formateur indépendant fait tout son possible pour atteindre les objectifs du programme de formation.

Le programme doit décrire les différentes étapes que le stagiaire aura à parcourir pour atteindre son objectif en termes d'acquisition de compétences, de savoirs et de savoir-faire<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup><https://www.digiforma.com/programme-de-formation/>. (Consulté le 09-05-2023 à 22h).

<sup>24</sup>Fabien Smadja, Franck Le Vallois, Le processus de formation, publié sur le site :<https://docplayer.fr/14512872-Fabien-smadja-franck-le-vallois.html>(Consulté le 09-05-2023 à 21h).

<sup>25</sup><https://www.digiforma.com/programme-de-formation/>(Consulté le 09-05-2023 à 23h).

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

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

Le logiciel réel sera présenté en détail sous la forme de séquences.

De plus, il est nécessaire de décrire les stratégies pédagogiques utilisées, compris les cours théoriques les exercices pratiques, les études de cas, la mise en place, et le type de matériel pédagogique qui n'a pas été utilisé.

Les Techniques employées doivent être décrites en détail : vidéo projecteur, table numérique et Salle informatique. Il faut revoir la mise en page de ce paragraphe.

## 4. La promotion après la formation

**Selon Pierre Laulhé** « Recevoir une formation continue permet de bénéficier d'une promotion plus souvent que les autres salariés et représente une certaine protection contre les risques de chômage. La formation continue conserve en premier lieu les salariés du secteur public et ceux des grandes entreprises privées. Ce sont surtout les jeunes et les salariés déjà dotés d'une certaine qualification et exerçant des métiers à haute technicité qui se forment »<sup>26</sup>.

La promotion implique la plupart du temps un changement de travail effectif, de nouvelles responsabilités et une hausse de la rémunération. Elle peut généralement intervenir au bout d'un certain temps passé dans l'entreprise, ou en fonction des résultats obtenus par le Salarié<sup>27</sup>.

### **Selon la loi 90-11 relative aux relations de travail Art 61.**

« La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle. Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur »<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup>Pierre Laulhé, la formation continue : un avantage pour les promotions et un accès privilégié pour les jeunes et les techniciens, publié sur le site : [https://www.persee.fr/doc/estat\\_0336-1454\\_1990\\_num\\_228\\_1\\_5404](https://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1990_num_228_1_5404) (Consulté le 19-05-2023 à 19h).

<sup>27</sup><https://blog.moovijob.com/index.php/secteurs-et-metiers/la-promotion-en-entreprise-quelles-sont-lesconsequences-et-avantages-9312.html>(Consulté le 21-05-2023 à 20h).

<sup>28</sup>Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail article 61.

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

Le désir de tout employé est que son salaire soit augmenté régulièrement après un certain

Temps de travail. C'est pour ceci que chaque année, lors des négociations annuelles entre L'employeur et l'employé, la question de l'augmentation des salaires apparaît toujours dans les Points de négociation<sup>29</sup>.

La formation contribue à la motivation des salariés en leur permettant d'acquérir des compétences, de se développer professionnellement, de gagner une confiance en soi, de se sentir reconnus et valorisés, et de s'adapter aux changements. En investissant dans la formation de leurs employés, les entreprises favorisent un environnement de travail motivant et stimulant, ce qui peut avoir un impact positif sur la productivité et la réussite globale de l'organisation.

### Conclusion

La motivation est un facteur crucial dans la vie de chaque individu. C'est ce qui nous pousse à agir, à atteindre nos objectifs et à persévérer face aux défis et aux obstacles. La motivation peut provenir de différentes sources, telles que les besoins personnels, les aspirations, les récompenses, les valeurs et les passions. Lorsque nous sommes motivés, nous sommes plus susceptibles de faire preuve de détermination, de persévérance et de discipline pour atteindre nos buts. La motivation peut être intrinsèque, c'est-à-dire provenir de l'intérieur de nous-mêmes, ou extrinsèque, c'est-à-dire provenir de facteurs externes tels que les récompenses ou les encouragements. Il est important de comprendre que la motivation peut varier d'une personne à l'autre et d'une situation à l'autre. Certaines personnes sont naturellement plus motivées que d'autres, mais la motivation peut également être cultivée et développée par des stratégies appropriées. La motivation est un moteur puissant qui nous pousse à agir et à atteindre nos objectifs. En comprenant les différentes sources de motivation et en adoptant des stratégies efficaces, nous pouvons renforcer notre motivation et augmenter nos chances de réussite dans divers domaines de notre vie.

---

<sup>29</sup><https://www.institut-du-salarie.fr/>(Consulté le 22-05-2023 à 21h).

## Introduction

Dans ce chapitre nous allons présenter deux sections, la première sera une présentation de l'organisme mont DJURJURA, qui nous a accueillis pour réaliser notre stage. Dans la deuxième section, nous allons exposer la méthodologie de recherche, la mise en œuvre de ce travail par explication de la méthodologie pour les objectifs de l'enquête, et l'échantillon étudié. Enfin, discuter l'analyse et l'interprétation des principaux résultats de l'enquête sur le terrain.

## Section 01 : Description de l'organisme d'accueil

### - Présentation de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE « Mont Djurdjura >>

L'entreprise Sar ! ABDELLAH IDAHMANENE, société familiale a responsabilité limité, a été créer en.

- 1999 par M. ABDELLAH IDAHMANENE sous le nom GSK : grande source de Kabylie, spécialisé dans la boisson gazeuse
- 2017 L'entreprise porte le nom de son fondateur Sarl

**ABDELLAH IDAHMANENE**, toujours spécialiste dans l'embouteillage d'eau de source.

Le marché de l'entreprise est actuellement local, avec des ambitions d'exporter à l'avenir Sarl **Abdallah IDAHMANENE Mont Djurdjura** est une entreprise de production d'eau minérale et boisson non alcoolisée, elle est fondée en Quatre Vingt Dix - neuf par Mr **IDAHMANENE ABDELAH** sous le nom d'ETS IDAHMANENE. Mont Djurdjura a débuté son activité en Soda mais avec le temps l'entreprise a commencé a donné au consommateur une large gamme de produit (Soda différent gout, jus d'orange, ainsi que son principale produit Eau de Source Mont Djurdjura).

Actuellement, la Source d'Arafou et une SARL familiale toujours du père Fondateur Mr ABDELAH, avec un effectif dépassant 550 cinq cents cinquante salariés, géré par une administration de jeune diplômé de différente spécialité.

### 1-1-Nom de l'entreprise

C'est une Société à Responsabilité Limité (SARL), portant le nom SARL Abdallah IDAHMANENE.

### **1-2-Domaine d'activité**

Production des eaux minérales et boissons non alcoolisées.

### **1-3-Effectif**

Cette entreprise est animée par plus 550fonctionnaires.

### **1-4 Nom commerciale**

Mont Djurdjura

### **2 - Situation géographique**

Le Siege sociale de la SARL. **Abdallah IDAHMANENE** Mont Djurdjura est installé à Arafou Commune de CHORFA, Wilaya de Bouira à 120km de la capitale D'ALGER.

### **3- Joindre l'entreprise**

Pour faciliter le contact avec le consommateur, la SARL a mis deux numéros au service du consommateur Plus un numéro de Fax.

### **4- Commercialisation du produit**

Les produits Mont Djurdjura sont disponibles sur plus de 30 Wilayas ainsi que les grandes villes grâce aux différents points de vente.

#### **4-1- Le produit**

La **SARL** commercialise actuellement : L'eau de Source :

- bouteilles 1,5 litre
- bouteilles 0,5 litre

#### **1- Comité de direction :**

Ce comité, ou comité exécutif, au sein de la SARL **Abdallah IDAHMANENE** est un groupe généralement restreint de personnes qui se constitue de 5 membres : deux directeurs et trois associés. Ce comité de direction a pour rôle de prendre des décisions stratégiques de l'entreprise.

**2- Gérance :** Le dirigeant d'une entreprise à responsabilité limitée comme les SARLS est un gérant. Le nombre de gérants est librement fixé par les statuts.

**2-1- Administration général :** Dans l'entreprise, l'information qui circule est saisie, stockée et traitée pour permettre une décision finale qui sera diffusée. Pour organiser cette circulation de l'information, l'activité administrative est primordiale. Administrer une entreprise c'est :

- Prévoir, et sur la base de ces prévisions, se fixer des objectifs.
- Organier, c'est - à - dire ordonner les tâches et déterminer les moyens. Nécessaires.

- Commander : donner des directives et des ordres.
- Coordonner : déterminer les activités de tous.
- Contrôler les résultats obtenus et leurs conformités aux objectifs fixés.

L'activité administrative est une activité de soutien. Elle n'est pas directement productive, néanmoins sans elle toutes les autres activités de l'entreprise seront impossibles à réaliser. En effet, si l'information arrête de circuler, la gestion et même le fonctionnement entier de l'entreprise seront freinés. Les missions de la fonction administrative sont nombreuses et très variées. Elle

- . Bidon 5.5 litre
- . Bonbon 19 litre
- .Gobelet 0,25 litre

### **4-2- La part du marché.**

Pour les eaux minérales en Algérie , en distingue une quarantaine de marque qui produise et commercialise presque la même gamme ; ( Bouteille 1,5L ) ce créneau a été déjà pris par de grand concurrent , ce qui a mené La SARL à réfléchir à mettre un nouveau produit sur le marché , un produit destiné pour la consommation Familiale , ce produit est le Bidon 5L En 2003, Mont Djurdjura est la première entreprise qui a contribué à la commercialisation de ce type de Bidon (5L) et elle mise a resté le leader dans cette gamme.

Ces produits sont disponibles dans plus de 30 Wilayas. Pour cela, des superviseurs son chargés de suivre le produit de l'usine au consommateur finale. En outre, pour mieux satisfaire sa clientèle, **SARL Abdallah IDAHMANENE** entamé une série d'investissement afin de mettre en disposition l'ensemble de la gamme et de donner au consommateur le choix voulu.

### **5- La stratégie Marketing**

L'entreprise a visé un nouveau consommateur (la famille algérienne) au lieu de suivre la concurrence elle a lancé un produit Bidon 5L Eau de source.

Ce type de produit et lancé en 2003, au début la société a consacré un budget énorme pour faire connaitre le produit (non habitué pour les algériens) des superviseurs, des commerciaux assure le contact direct avec l'ensemble de nos distributeurs et clients.

### **6- Force de l'entreprise :**

#### **6-1- A l'écoute du consommateur :**

L'entreprise est à l'écoute de ces clients, leurs suggestions ,remarques via une cellule d'écoute afin de d'assurer la prise en considération.

**6-2- Qualité du produit :** Tous les produits de l'entreprise sont soumis à des vérifications, et des bulletins de conformité sont adressés avec tous ces livraisons.

**6-3- Qualité de la Matière première :** Le service approvisionnement sélectionne les meilleurs fournisseurs en termes de qualité de matière première ainsi que sa conformité.

**6-4- Disponibilité de produits :**

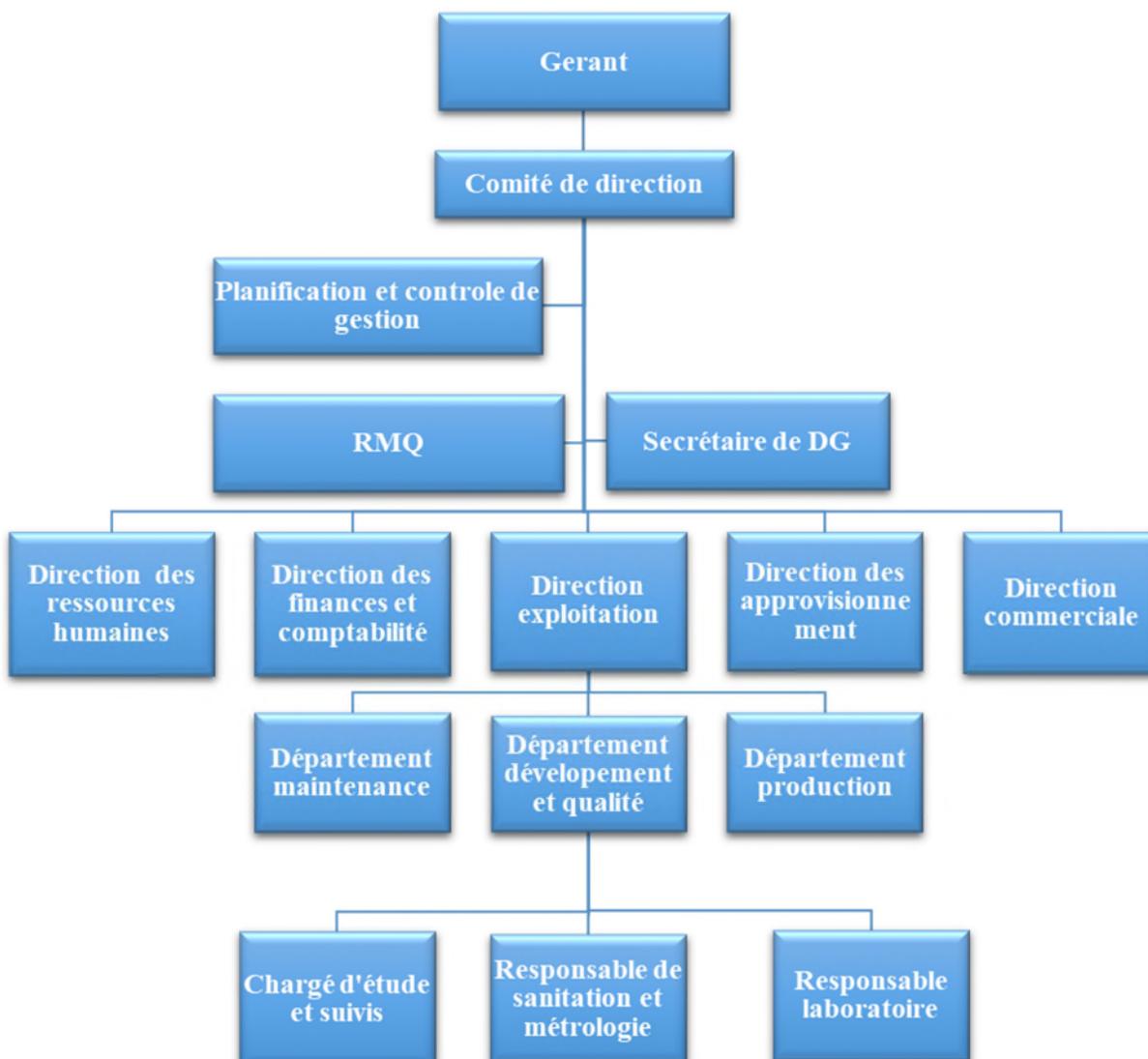
Mont Djurdjura assure la disponibilité des produits toute au long de l'année même les jours fériés.

**6-5- Laboratoire d'analyses :**

L'entreprise Mont Djurdjura est dotée d'un laboratoire d'analyses et de contrôle de qualité encadré par un personnel qualifié, et équipée par un matériel adéquat afin d'assurant des analyses périodiques bactériologiques et physico chimiques sur tout le processus de production.

**Organisation administrative de l'entreprise SARL abdellah IDAHMANENE**

**Organigramme de l'entreprise SARL abdellah IDAHMANENE**



## Chapitre III : la formation et la motivation au sein de l'entreprise mont DJURDJURA

**2-2- Finance et comptabilité** : La fonction Comptabilité et Finance a pour mission de modéliser les flux de composants et produits d'une part, et les flux financiers d'autre part afin de :

-donner des informations sur la situation financière de l'entreprise vis - à - vis des partenaires extérieurs.

-Aidera la décision en mettant en avant les données économiques nécessaires

-utiliser au mieux les ressources financières disponibles dans l'entreprise.

-Obtenir les capitaux (au meilleur coût) nécessaires pour le développement de l'entreprise.

L'importance de la fonction Comptabilité et Finance se comprend aisément :

.-Sur le plan financier : une bonne gestion des flux financiers sera à l'origine de meilleurs résultats. Par ailleurs, un meilleur calcul des coûts permettra de prendre des décisions qui seront rentables économiquement.

-Sur le plan commercial : la comptabilité de gestion donnera toutes les informations sur la rentabilité des projets commerciaux.

- Sur le plan stratégique : une bonne politique financière permettra d'obtenir plus facilement les capitaux nécessaires à son développement stratégique.

### 2-3- Direction d'exploitation

#### 2-3-1 - Département de production

Il a pour rôle d'assurer l'activité de production des différentes gammes telle que :

#### ➤ LA GAMME DE PRODUCTION :

5.5L model bouteille carré	5.5 L model bouteille ronde	1,5L	0,5L	19L	GOBLET
					

➤ **Effectifs**

L'effectif est d'un nombre de 340 entre les agents d'administration du département et les agents de production.

➤ **Les équipes**

Il y'a 22 équipes qui assurent une production des différentes gammes tout au long des 24h.

**La structure hiérarchique :**

- Le responsable de production
- L'ordonnancement et lancement
- Chefs des équipes
- Agents de production

Le département de la production travail en collaboration avec les deux autres départements ; il s'agit de celui de la qualité et celui de la maintenance afin d'assurer la continuité et la qualité du produit.

**Le processus de production** : comme illustrer dans le schéma suivant le processus de production se débute par la matière première jusqu'au produit fini destiné à être vendus sur le marché,

**2-3-2 - Département de qualité :**

Ce département est une cellule sensible de l'entreprise qui effectue et suit les analyses de l'eau afin d'assurer la qualité et le contrôle qualitatif de la matière première, du produit fini et l'eau à partir du lieu de captation jusqu'à l'embouteillage. la qualité est donc une notation relative basée sur le besoin, on doit en général chercher davantage une qualité optimum qu'une quantité maximum. Le personnel de département de qualité se compose de (10) éléments spécialisés dans le domaine qualité.

**2-3-3 - Département de maintenance**

la maintenance est l'ensemble des opérations permettant de maintenir ou de rétablir le matériel ou les machines dans un état donné, ou lui restituer les caractéristiques de fonctionnement spécifique. L'effectif personnel de département de la maintenance se compose de (27) vingt - sept personnes.

#### **2-4- Direction commerciale**

La fonction commerciale regroupe toutes les tâches qui se rapportent de façon directe ou indirecte à la vente par l'entreprise de ses produits ou services :

- tâches opérationnelles de vente proprement dite (exécution et administration de la vente, service après - vente) ,
- fonctions logistiques telles que le transport, la livraison, entreposage des produits. . fonctions de soutien, étude des marchés, et contribution du marketing à la conception des produits, ainsi que la prévision des ventes,
- formation des vendeurs et définition des méthodes de communication et de promotion des ventes.

#### **2-5- Direction Approvisionnement et achat**

La fonction achats et approvisionnement est chargée de procurer les matières premières et composants nécessaires à la production. Ces composants doivent être livrés dans les délais, tout en étant conformes en qualité et en quantité au cahier des charges en suivant les normes ISO 9001 : 2015 respectant les besoins de l'entreprise.

#### **La certification ISO**

La certification 9001 version 2015 : La norme ISO 9001 version 2015, en lien avec les tensions économiques actuelles, tend à évoluer vers la maîtrise des risques et la gestion des ressources financières et l'intégration d'une approche de gestion des risques dans le nouveau référentiel donne le ton. La prise en compte des ressources financières de l'organisme va également dans le sens d'un outil qui aide les dirigeants à gérer et anticiper les difficultés éventuelles.

Le management par processus en complément du management des connaissances, également préconisé dans cette nouvelle version ISO 9001

Induit un changement important des systèmes qualité qui devront intégrer les nouvelles technologies et initier le changement vers un management de l'information plus efficace. Pour accompagner les organismes voulant obtenir ou maintenir leur certification iso 9001,

La mise à niveau de leur SMQ est focalisé essentiellement l'adaptation du management des risques par processus, la définition du contexte de l'organisme et détermination des besoins et attentes des parties intéressées. En plus des autres nouvelles exigences que la nouvelle version 2015 de la norme iso 9001.

Pour terminer, le renforcement des notions de résultats, d'amélioration continue et d'efficacité, facilitent la mise en œuvre du mode projet pour porter les objectifs stratégiques et les orientations qui en découlent. La formalisation exigée des processus d'innovation et la prise en compte, encore plus forte, des attentes des clients devraient inciter les organismes à répondre aux changements rapides et ainsi gagner en agilité.

## **Section 02 : Méthodologie de l'enquête**

Nous allons évoquer, dans cette section, la démarche méthodologique de stage pratique. Notre stage porte sur l'entreprise Mont DJURDJURA là où nous essayerons d'investiguer la relation entre la formation et la motivation des salariés en utilisant la technique du questionnaire. Dans cette section nous présenterons dans un premier point l'objectif de ce travail en mettant en évidence la justification du choix de la population et de l'échantillon de l'étude, ainsi que les objectifs de notre enquête, suivi des techniques de recueil des données.

### **1. présentation du questionnaire et de l'échantillon d'étude**

Selon G. Stéphane : « un questionnaire bien structuré est le gage d'un processus d'interrogation fluide et agréable pour les répondants. Il constitue également la garantie d'un bon taux de retour et d'une meilleure qualité des réponses »<sup>1</sup>.

Il existe plusieurs façons de questionner, auxquelles correspondent différents types de questions. Leur opportunité dépend de l'objectif poursuivi :

La question fermée permet d'obtenir des informations précises, « Oui », « non ».

La question ouverte permet d'obtenir des informations développées « Que pensez-vous de ... ? ».

---

<sup>1</sup> SYLVIA Arcos-Schmidt lucien arcos, « le grand livre du management », éd. Afnor, p.120

La question alternative permet de forcer le choix : « Que choisissiez- vous, cette option ou l'autre ? », « Vous préféreriez ceci ou cela ? »

### **1.1 Présentation du questionnaire**

Cette enquête a pour objectif principal de connaître l'importance de la formation dans l'entreprise et son impact sur la performance du personnel de DJURDJURA et de vérifier sur terrain son importance réellement pour les salariés de l'entreprise.

Pour ce faire nous avons fait recours à la technique du questionnaire pour recueillir les informations sur l'importance de la formation pour les salariés de Mont DJURDJURA.

Notre questionnaire est composé de 3 axes :

- Le premier axe porte des informations générales concernant chaque salarié comme le genre, la tranche d'âge, la catégorie socioprofessionnelle et le niveau d'instruction.
- Le deuxième axe porte sur la formation dans l'entreprise DJURDJURA.
- Le troisième axe porte sur la motivation des salariés au travail.

Le questionnaire comporte en tout 23 questions réparties sur les trois axes.

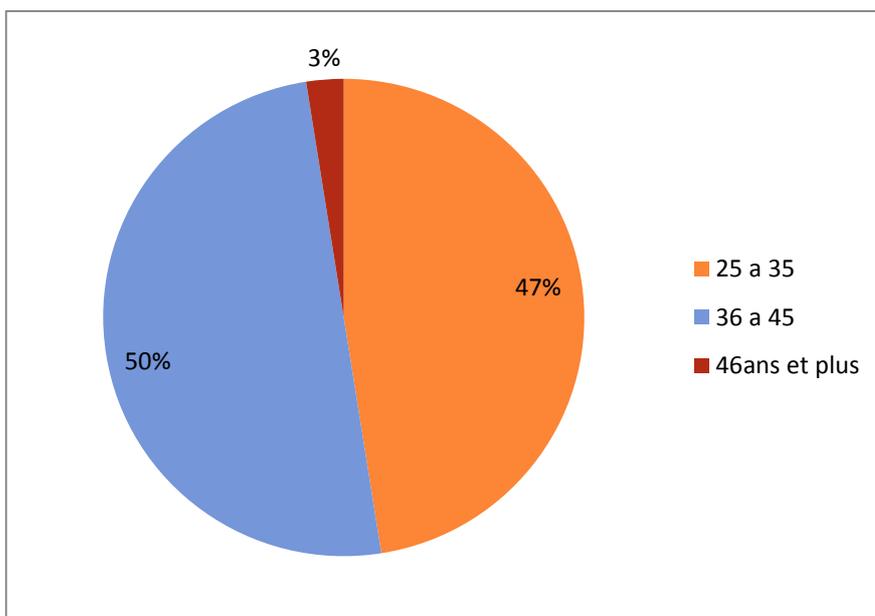
### **1.2 Présentation de l'échantillon et ses caractéristiques :**

Nous avons distribué 40 questionnaires sur des salariés de différentes catégories socioprofessionnelles. Nous avons pu récupérer la totalité des questionnaires distribués, soit 40. Donc notre analyse portera sur un échantillon de 40 salariés.

➤ Les caractéristiques de l'échantillon d'étude :

Notre échantillon est caractérisé par la prédominance des salariés jeunes et très jeunes. 47% de l'ensemble des interrogés est âgé entre 25 et 35 ans, 50% est âgé entre 36 et 45 ans. Voir figure N°1 suivante.

**Figure N°2 : répartition de l'échantillon selon l'âge**



**Source :** préparé par nous même d'après les résultats de l'enquête.

De plus, 60% des salariés interrogés sont des hommes contre 40% de femmes. Ce qui montre l'importance du sexe masculin comparativement au sexe féminin. Voir Tableau N°01

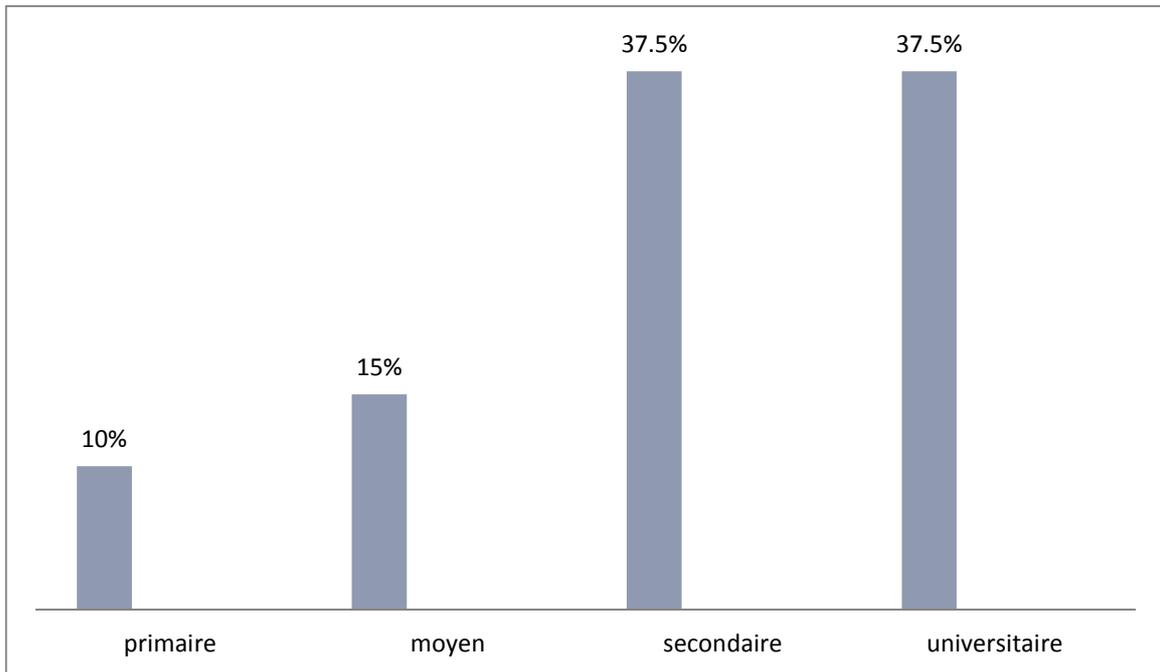
**Tableau n° 01 Répartition de l'échantillon selon le sexe :**

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	24	60%
Féminin	16	40%
Total	40	100%

**Source :** fait par nous même à bas des résultats de l'enquête.

Par rapport au niveau d'instruction des salariés de notre échantillon, 4 (soit 10%) ont un niveau d'instruction primaire, 6 (soit 15%) ont un niveau moyen. Les trente restants se répartissent également entre le niveau, secondaire et universitaire (soit 37,5% pour chaque niveau). Ces résultats montrent une répartition relativement équilibrée des niveaux d'instruction dans l'échantillon. Le niveau d'instruction secondaire et universitaire représente une part importante de l'échantillon, avec 37,5% chacun, tandis que les niveaux d'instruction primaire et moyenne représentent des proportions plus faibles, soit 10% et 15% respectivement. Voir la figure N°3 suivante.

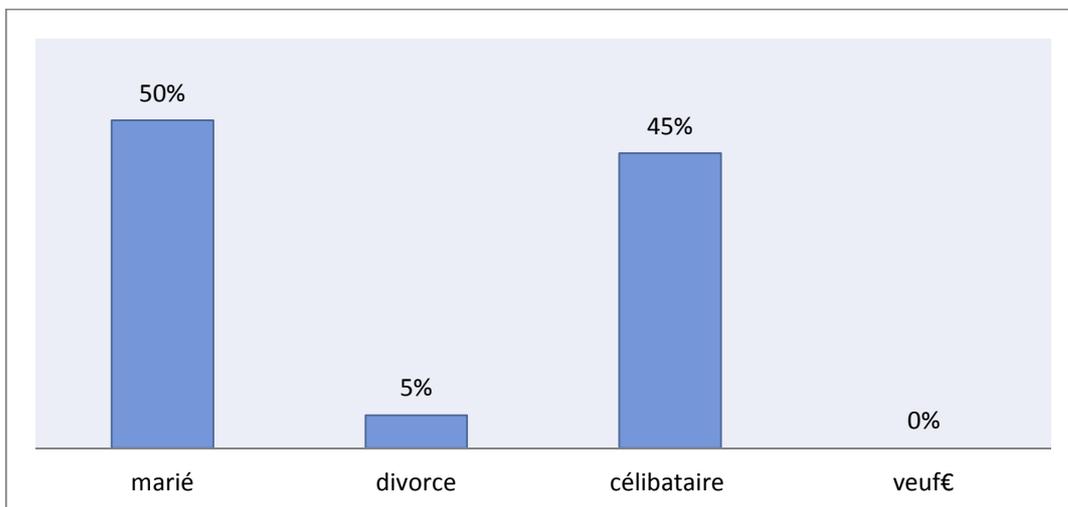
**Figure n°03 : Répartition selon le niveau d'instruction**



**.Source :** Fait par nous même à bas des résultats de l'enquête

Notre échantillon est composé principalement de personnes mariées soit 50% contre 45% de célibataires et 5% des salariés divorcés. Voir la figure N°4

**Figure n°04 : Repartitions Selon la situation matrimoniale :**



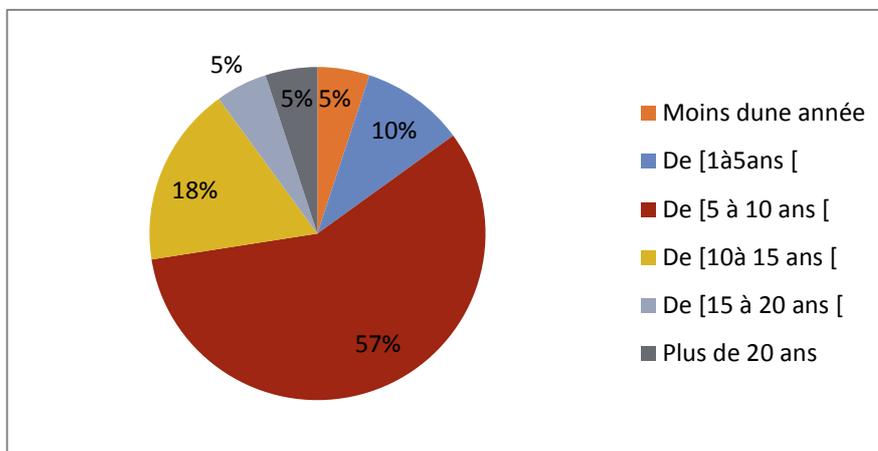
**Source :** Fait par nous même à base des résultats de l'enquête.

### Chapitre III : la formation et la motivation au sein de l'entreprise mont DJURDJURA

---

Par rapport au degré d'ancienneté des personnes interrogées, les résultats montrent que la catégorie la plus représentée est celle des personnes ayant une ancienneté de 5 à 10 ans soit 57,5% de l'échantillon total. Suivie par les catégories de 10 à 15 ans et de 1 à 5 ans représentant également une part importante de l'échantillon, avec respectivement 17,5% et 10% de l'échantillon total. Les catégories de moins d'une année, de 15 à 20 ans et de plus de 20 ans sont moins représentées par notre échantillon, avec chacune une proportion de 5% du total. La figure N°5 retrace la répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'ancienneté.

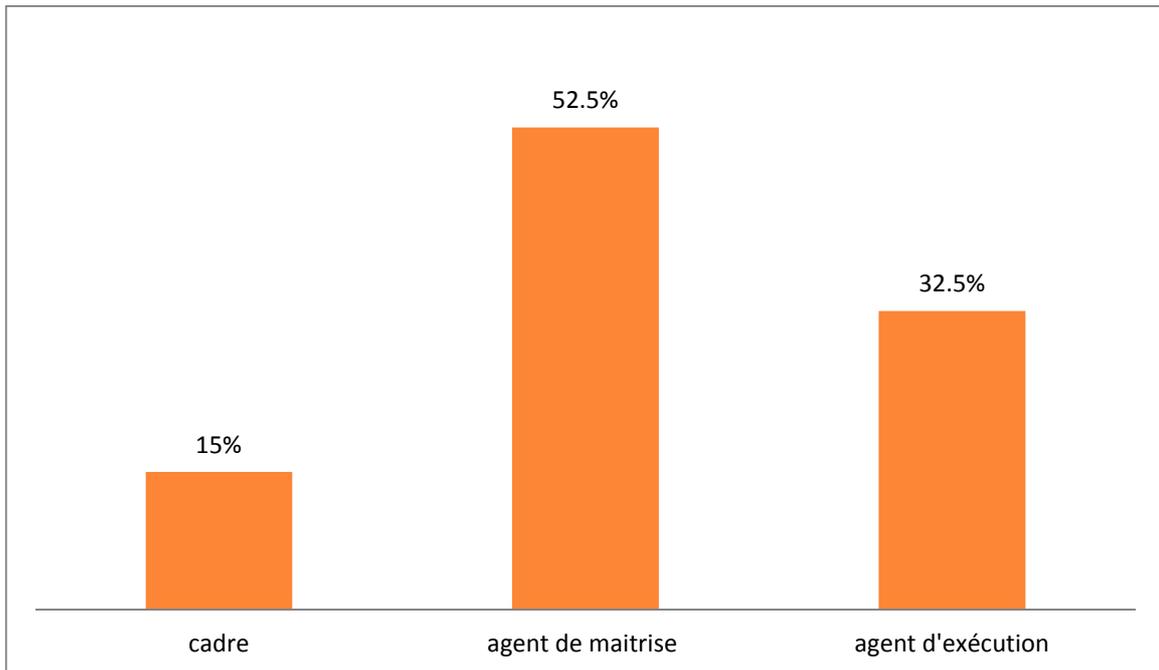
**Figure n°05 : Répartitions Selon le nombre d'année d'ancienneté**



Source : Fait par nous même à bas des résultats de l'enquête.

Notre échantillon est réparti entre les trois catégories socioprofessionnelles cadres, agent de maîtrise et agent d'exécution. Cette répartition est retracée dans la figure N°6. La majorité des personnes interrogées relève de la catégorie socioprofessionnelle des agents de maîtrise soit 52,5% du total de l'échantillon. Suivi en deuxième position par les agents d'exécution soit 32,5% du total des interrogés et en dernier les cadres avec une proportion de 15% du total de l'échantillon.

**Figure n°06:Repartitions Selon la catégorie socioprofessionnelle :**



**Source :** Fait par nous même à bas des résultats de l'enquête.

La protection des données personnelles dans l'entreprise est essentielle pour garantir la confidentialité, la sécurité et le respect de la vie privée des employés. Les entreprises doivent se conformer aux lois et réglementations en vigueur, promouvoir l'égalité des chances et mettre en place des mesures de sécurité adéquates pour prévenir les violations de données.

Dans la section suivante nous allons analyser et interpréter les résultats de notre enquête.

### **Section 3 : analyse et interprétation des résultats de l'enquête**

#### **Introduction**

La formation dans l'entreprise est un investissement stratégique qui permet de développer les compétences des employés, de renforcer leur performance individuelle et collective, et de favoriser la croissance et le succès de l'organisation. Elle contribue à créer un avantage concurrentiel en favorisant l'innovation, l'adaptabilité et la rétention des talents. L'objet de cette section est d'examiner l'importance de la formation dans l'entreprise Mont Djurdjura.

#### **1) Formation des salariés de Mont Djurdjura :**

Nous avons posé des questions sur la formation du personnel de l'entreprise, les résultats sont résumés dans les tableaux et figures suivantes.

### Chapitre III : la formation et la motivation au sein de l'entreprise mont DJURDJURA

---

D'après les résultats du tableau N°2, on peut effectivement interpréter que tous les salariés de l'échantillon enquêté, soit 100% d'entre eux, ont répondu par "Oui" lorsqu'on leur a demandé s'ils avaient suivi une formation. Aucune personne n'a répondu "Non".

**Tableau n°02 :L'Entreprise vous propose des formations**

Propose	fréquence	Pourcentage
Oui	40	100%
Non	0	0%
Total	40	100%

**Source :** Fait par nous même à bas des résultats de l'enquête.

Sur la base de ces résultats, on peut conclure que l'entreprise Mont Djurdjura offre des formations à ses salariés et que la majorité d'entre eux ont effectivement suivi une formation. En effet, d'après le tableau n°3, la totalité des personnes interrogées a déjà suivie une formation.

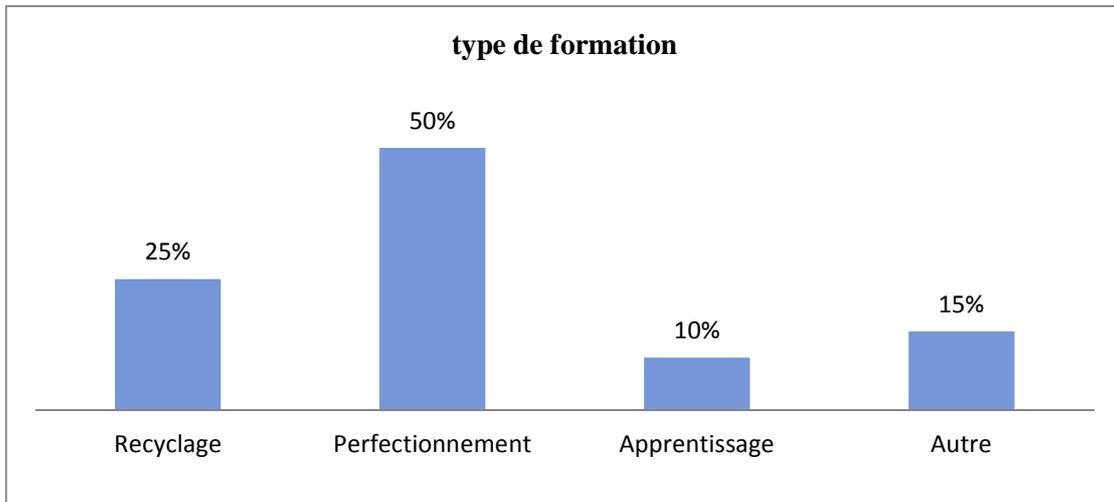
**Tableau n°03 :Avez-vous déjà suivi une formation**

Déjà suivi une formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	100	100%
Non	0	0%
Total	40	100%

**Source :** Fait par nous même a bas des résultats de l'enquête.

Les formations proposées par l'entreprise sont de différents types à savoir recyclage, perfectionnement, apprentissage et autres. La majorité des interrogés ont suivi des formations de perfectionnement soit 50% du total de l'échantillon. 25% ont suivi des formations de recyclage.10% des formations d'apprentissage et 15% d'autres types formations non cités. Ces résultats sont résumés dans la figure N°7 suivante.

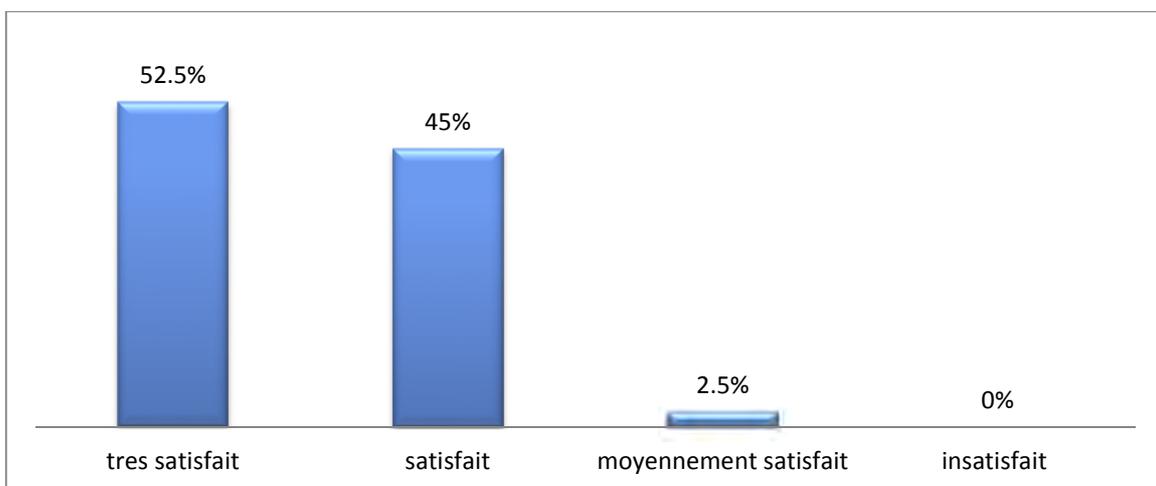
**Figure n°07 : Quel type de formation que vous avez suivi ?**



**Source :** Fait par nous même à base des résultats de l'enquête.

Les résultats indiquent que sur un total de 40 personnes, 52,5% (soit 21 personnes) ont déclaré être très satisfaits du type de formation qu'ils ont suivi, tandis que 45% (soit 18 personnes) ont indiqué être satisfaits. Une seule personne (2,5%) a mentionné une satisfaction moyenne, et aucune personne n'a exprimé une insatisfaction. Ces résultats suggèrent que la majorité des participants (97,5%) ont exprimé une satisfaction globale à l'égard du type de formation qu'ils ont reçu. La satisfaction élevée (52,5%) indique que le type de formation était en adéquation avec les attentes et les besoins des participants, et a répondu à leurs objectifs d'apprentissage. La satisfaction moyenne exprimée par une personne peut indiquer une certaine neutralité ou un sentiment mitigé quant au type de formation. Voir Figure N°8

**Figure N°08 : satisfaction des salariés par rapport au type de formation suivie**



**Source :** préparé par nous même d'après les résultats de l'enquête.

### Chapitre III : la formation et la motivation au sein de l'entreprise mont DJURDJURA

---

Pour avoir des explications profonde par rapport au type de formation suivie et au degré de satisfaction des salariés nous avons essayé de voir quel est le type de formation qui rend les salariés très satisfaits et satisfaits.

Voir tableau N°04 retrace le degré de satisfaction en fonction du type de formation suivie. On peut déduire que parmi les 10 salariés ayant suivi la formation recyclage 8 semblent très satisfaits de ce type de formation contre 2 qui sont uniquement satisfaits. Sur les 20 salariés ayant suivi la formation perfectionnement 8 sont très satisfaits, 11 satisfaits et un salariés semble moyennement satisfait. Quant à la formation apprentissage 4 sur 7 sont très satisfaits de ce type de formation contre 3 satisfaits.

Ainsi, 40% des personnes ayant suivi la formation perfectionnement sont très satisfaits contre 55% satisfaits. Et 80% des personnes ayant suivi la formation recyclage sont très satisfaits contre 20% satisfaits. Donc les deux formations recyclage et perfectionnement sont des formations très satisfaisantes.

**Tableau N° 04: Le degré de satisfaction en fonction du type de formation suivie**

	recyclage	perfectionnement	apprentissage	autre	Total
Très satisfait	8	8	4	1	21
satisfait	2	11	3	2	18
Moyennement satisfait	0	1	0	0	1
insatisfait	0	0	0	0	0
Total	10	20	7	3	40

**Source :** préparé par nous même d'après les résultats de l'enquête.

De plus d'après les résultats de notre enquête il paraît que parmi les 20 salariés ayant suivi la formation perfectionnement, 60% ont une ancienneté entre 5 et 10 ans. Indiquant que ce type de formation est principalement adressé aux personnes qui ont une certaine ancienneté dans l'entreprise.

**Tableau N° 05: type de formation en fonction du nombre d'années d'ancienneté**

	recyclage	perfectionnement	apprentissage	Autre	Total
Mois d'une année	1	1	0	0	2
De 1à5	2	1	1	0	4
De5à10	5	12	4	2	23
De10à15	1	3	2	1	7
De15à20	0	2	0	0	2
Plus de 20 ans	1	1	0	0	2
Total	10	20	7	3	40

Source : préparé par nous même d'après les résultats de l'enquête.

Quant au type de formation en fonction de la catégorie socioprofessionnelle, il paraît que la majorité des cadres ont suivi la formation perfectionnement (soit 67%). La majorité des agents de maîtrise a suivi aussi une formation de perfectionnement (soit 47,6%) contre 28,5% ayant suivi la formation recyclage.

**Tableau N°06: type de formation en fonction de la catégorie socioprofessionnelle**

	recyclage	perfectionnement	apprentissage	autre	Total
Cadre	1	4	1	0	6
Agent de maîtrise	6	10	4	1	21
Agent d'exécution	3	6	2	2	13
Total	10	20	7	3	40

Source : préparé par nous même d'après les résultats de l'enquête.

Ainsi, il paraît que la majorité de chaque catégorie socioprofessionnelle a suivie une formation de perfectionnement.

De plus les personnes interrogées sont satisfaits des formations suivies, du fait de leur adéquation au poste occupé par chacun des interrogés voir tableau N°07 relatif à l'adéquation de la formation au poste occupé).

**Tableau n°07 : adéquation de la formation au poste occupé**

Adéquation à votre poste	Fréquence	Pourcentage
Oui	100	100%
Non	0	0%
Total	40	100%

Source : préparé par nous même d'après les résultats de l'enquête.

Cependant, il est important de noter que ces résultats ne fournissent pas d'informations détaillées sur le contenu, la qualité ou l'efficacité des formations précédemment suivies par les participants.

### Chapitre III : la formation et la motivation au sein de l'entreprise mont DJURDJURA

---

Ces données se limitent simplement à indiquer si les participants ont déjà suivi une formation ou non. Pour obtenir une analyse plus approfondie et des informations plus précises sur les compétences acquises lors des formations précédentes, il serait nécessaire de collecter des données supplémentaires et de les analyser de manière plus détaillée.

Malgré que tous les interrogés sont satisfait des formations offertes, ils ne sont pas totalement satisfaits quand à la durée des formations suivies. En effet, le tableau n°8 montre que la majorité des participants (67,5%) ont trouvé que la durée de la formation était satisfaisante, tandis qu'une minorité (32,5%) n'était pas satisfaite de la durée allouée à la formation.

**Tableau n°08 : Satisfaction par rapport à la durée de la formation**

La durée de formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	27	67.5%
Non	13	32.5%
Total	40	100%

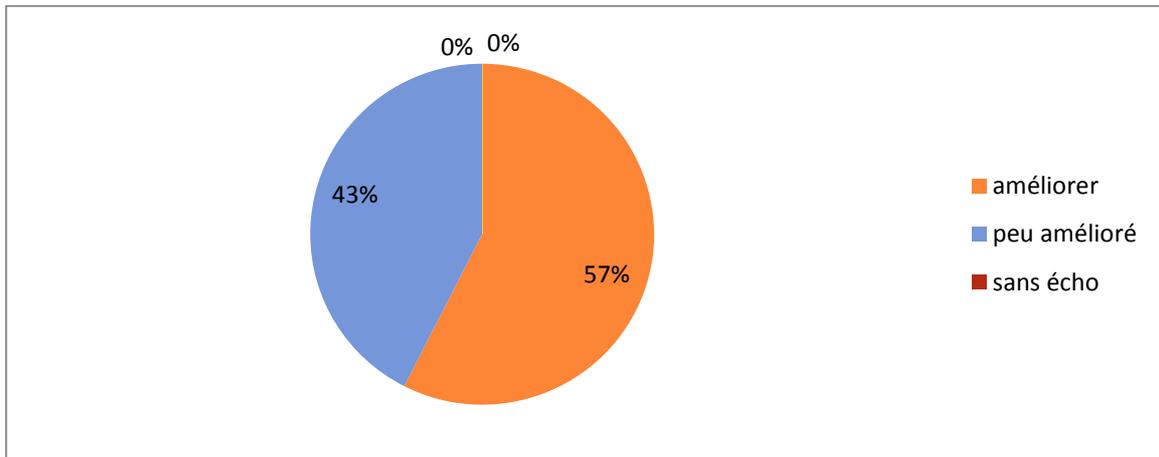
Source : préparé par nous même d'après les résultats de l'enquête.

Il est important de prendre en compte que ces résultats sont basés sur les opinions et les perceptions individuelles des participants. La satisfaction de la durée de la formation peut varier en fonction des attentes personnelles, des besoins en formation et du contenu proposé. Il peut être bénéfique d'explorer davantage les raisons derrière les réponses "Oui" ou "Non" afin d'identifier les facteurs spécifiques qui ont influencé la satisfaction ou l'insatisfaction des participants.

Pour obtenir des informations plus détaillées sur la durée de la formation, il peut être utile de recueillir des commentaires supplémentaires ou de mener des évaluations plus approfondies pour comprendre les besoins en termes de temps d'apprentissage des participants et ajuster en conséquence les futures formations.

Quant à l'impact des formations suivies sur le niveau des connaissances et des compétences des salariés. Les résultats indiquent que les salariés ayant suivi une formation ont vu leurs connaissances s'améliorer. La figure n°09 montre bien que tous les interrogés ont eu une amélioration de leurs connaissances après la formation mais le degré d'amélioration diffère.

**Figure n°09 : niveau de connaissance après formation**



**Source :** préparé par nous même d'après les résultats de l'enquête.

En effet, 57,5% (soit 23 personnes) ont indiqué avoir amélioré leur niveau de connaissance de manière significative, tandis que 42,5% (soit 17 personnes) ont signalé une amélioration de leur niveau de connaissance mais de manière plus limitée. Aucune personne n'a indiqué ne pas avoir observé d'amélioration de son niveau de connaissance (0%).

Ces résultats suggèrent que la majorité des participants (57,5%) ont constaté une amélioration significative de leurs connaissances à la suite de la formation, ce qui est positif. Cela indique que la formation a été efficace pour transmettre de nouvelles informations et compétences aux participants. La minorité des participants (42,5%) a mentionné une amélioration plus limitée de leur niveau de connaissance.

Ces résultats suggèrent que la majorité des participants (57,5%) ont constaté une amélioration significative de leurs connaissances à la suite de la formation, ce qui est positif. Cela indique que la formation a été efficace pour transmettre de nouvelles informations et compétences aux participants. La minorité des participants (42,5%) a mentionné une amélioration plus limitée de leur niveau de connaissance. Il est important de prendre en compte que chaque personne peut avoir des attentes et des points de départ différents, ce qui peut influencer leur perception de l'amélioration. Certains participants peuvent déjà avoir été relativement compétents dans le domaine de la formation, tandis que d'autres peuvent avoir débuté avec peu de connaissances préalables.

### Chapitre III : la formation et la motivation au sein de l'entreprise mont DJURDJURA

---

Il est essentiel de noter que ces résultats se basent sur les perceptions individuelles des participants et ne fournissent pas d'évaluation objective du niveau de connaissance acquis. Il pourrait être intéressant de recueillir des commentaires plus détaillés ou de mener des évaluations plus approfondies pour évaluer de manière plus précise l'impact de la formation sur les connaissances et les compétences des participants.

Ces résultats sont très appuyés par ceux relatifs à la confiance en soi après avoir reçu la formation. En effet, la totalité des interrogés ont suivi une formation et sont devenus plus confiant au travail après cette formation. Voir tableau de résultats n°09.

**Tableau n°09 : confiance en soi après avoir reçu la formation**

Confiant après reçu des formations	Fréquence	Pourcentage
Oui	40	100%
Non	0	0%
Total	40	100%

Source : préparé par nous même d'après les résultats de l'enquête.

Cela indique que les formations ont été efficaces pour renforcer la confiance des participants dans leurs connaissances et leurs compétences.

Ces résultats globalement positifs démontrent l'impact positif des formations sur la confiance des participants, ce qui est un aspect important pour leur développement professionnel et leur performance future.

Les résultats de l'enquête montrent qu'après la formation certains salariés rencontrent des difficultés dans l'exécution de leurs tâches. En effet, le tableau n° 10 montre que les résultats indiquent que sur un total de 40 personnes, 52,5% (soit 21 personnes) ont rencontré des difficultés dans l'exécution des tâches, tandis que 47,5% (soit 19 personnes) n'ont pas rencontré de difficultés.

**Tableau n°10 : Difficultés dans l'exécution des tâches après la formation**

Difficultés dans l'exécution des taches	Fréquence	Pourcentage
Oui	21	52.5%
Non	19	47.5%
Total	40	100%

**Source :** préparé par nous même d'après les résultats de l'enquête.

Cela suggère que plus de la moitié des participants (52,5%) ont signalé des difficultés lorsqu'il s'agissait d'exécuter les tâches liées à leur travail. Ces difficultés peuvent être liées à divers facteurs tels que la complexité des tâches, le manque de compétences spécifiques, les obstacles rencontrés dans l'environnement de travail, etc. D'autre part, près de la moitié des participants (47,5%) ont déclaré ne pas rencontrer de difficultés dans l'exécution des tâches. Cela peut indiquer que ces participants se sentent confiants et compétents dans leur capacité à mener à bien leurs responsabilités professionnelles.

Il est à noter que ces résultats indiquant que la majorité ont rencontré des difficultés dans l'exécution des tâches sont contradictoires à ceux portant sur les connaissances et la confiance en soi après formation.

Il faut croiser les questions 12 et 15 pour voir est ce que réellement ceux ayant répondu qu'ont eu une amélioration de leurs connaissance n'ont pas rencontré des difficultés dans l'exécution des tâches.....

Nous nous sommes aussi interrogés sur la stabilité que procure la formation pour les employés. Le tableau N°11 retrace les résultats relatifs à la stabilité des salariés interrogés dans leur emploi après avoir reçu la formation.

**Tableau n°11: Répartition Selon la stabilité dans le poste après la formation**

Stable dans votre emploi	Fréquence	Pourcentage
Oui	36	90%
Non	4	10%
Total	40	100%

**Source :** préparé par nous même d'après les résultats de l'enquête.

### Chapitre III : la formation et la motivation au sein de l'entreprise mont DJURDJURA

---

Les résultats indiquent que sur un total de 40 personnes, 90% (soit 36 personnes) se sentent stables dans leur emploi, tandis que 10% (soit 4 personnes) ne se sentent pas stables. Ces résultats suggèrent que la grande majorité des participants (90%) se sentent en sécurité et confiants dans la stabilité de leur emploi actuel. Cela indique qu'ils ont un sentiment de sécurité professionnelle et qu'ils ne perçoivent pas de risques immédiats liés à leur poste de travail. Cependant, il est important de noter que le pourcentage restant de 10% de personnes qui ne se sentent pas stables dans leur emploi peut indiquer une certaine insécurité ou préoccupation quant à leur avenir professionnel.

Ces personnes peuvent avoir des préoccupations liées à des facteurs tels que la sécurité d'emploi, la stabilité financière, les opportunités de croissance ou d'autres problèmes spécifiques liés à leur situation professionnelle.

**Tableau n°12 : Répartition Selon les compétences et qualifications après la formation**

Plus qualifié et plus compétant	Fréquence	Pourcentage
Oui	23	57.5%
Non	17	42.5%
Total	40	100%

**Source :** préparé par nous même d'après les résultats de l'enquête.

Les résultats indiquent que sur un total de 40 personnes, 57,5% (soit 23 personnes) se considèrent plus qualifiées et compétentes après la formation. Ces résultats sont très positifs, car ils indiquent que la majorité des participants à la formation estiment avoir acquis des compétences et une qualification supplémentaire à la suite de leur participation. Contre 42,5% qui estiment qu'ils ne sont pas plus qualifiés après la formation. Cela suggère que la formation a été efficace pour renforcer les connaissances et les compétences des participants, ce qui peut avoir un impact positif sur leur performance professionnelle et leur employabilité.

Néanmoins, il est très important de s'interroger sur la cause que 42% des interrogés voient qu'ils n'ont pas acquis plus de compétences et de connaissance de la formation suivie.

2) La formation et la motivation au travail

Tableau n°13 : La formation comme un facteur de motivation

La formation comme facteur de motivation	Fréquence	Pourcentage
Oui	30	75%
Non	10	25%
Total	40	100%

Source : préparé par nous même d'après les résultats de l'enquête.

Les résultats indiquent que parmi les 40 participants interrogés, 30 d'entre eux ont affirmé que la formation est un facteur de motivation, ce qui représente 75% du total. En revanche, 10 participants ont indiqué que la formation n'était pas un facteur de motivation, soit 25% du total. Ces chiffres démontrent que la majorité des participants considèrent la formation comme un élément motivant, tandis qu'une minorité ne partage pas cette opinion.

Plus en détail encore, 53% des salariés ayant déclaré que la formation est un facteur de motivation ont une ancienneté entre 5 et 10 ans et 20% entre 10 et 15 ans. Ceci montre que c'est principalement les personnes qui sont anciennes qui considèrent la formation comme facteur de motivation. (Voir tableau n°14)

Tableau n°14 : formation comme facteur de motivation en fonction de l'ancienneté

	Moins d'une année	De 1à5	De 5à10	De 10à15	De 15à20	Plus de 20ans	Total
Oui	1	3	16	6	2	2	30
Non	1	1	7	1	0	0	10
Total	2	4	23	7	2	2	40

Source : préparé par nous même d'après les résultats de l'enquête.

**Tableau n°15: La performance au travail après la formation**

êtes-vous plus performant dans votre travail	Fréquence	Pourcentage
Oui	35	87.5%
Non	5	12.5%
Total	40	100%

**Source :** préparé par nous même d'après les résultats de l'enquête.

Les résultats indiquent que la majorité des personnes interrogées (87,5 %) pensent qu'ils sont plus performants dans leur travail, tandis que 12,5 % pensent le contraire. Il est encourageant de voir que la plupart des salariés trouvent une certaine amélioration dans l'exécution de leurs tâches.

**Tableau n°16 Les formations aident dans votre vie professionnelle**

vous ont-elles aidées dans votre vie professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Oui	32	80%
Non	8	20%
Total	40	100%

**Source :** préparé par nous même d'après les résultats de l'enquête.

Ces résultats suggèrent que la majorité des personnes interrogées indique que la formation les a aidés dans leur vie professionnelle, soit 80% de l'échantillon total. Contre 20% ayant répondu par non Voir tableau N°16. Cependant, il est important de noter qu'on n'a pas reçu plus de détails sur les raisons de ces réponses ou sur la nature de l'aide. Il est ainsi difficile de tirer des conclusions plus précises. Les résultats peuvent varier en fonction de divers facteurs tels que le domaine professionnel, l'expérience individuelle et les circonstances spécifiques.

**Tableau n°17: le degré de motivation par la qualité des formations reçues**

La motivation par la qualité des formations	Fréquence	Pourcentage
Oui	34	85%
Non	6	15%
Total	40	100%

**Source :** préparé par nous même d'après les résultats de l'enquête.

## Chapitre III : la formation et la motivation au sein de l'entreprise mont DJURDJURA

Les résultats indiquent que sur un total de 40 personnes interrogées, 34 d'entre elles, soit 85%, ont déclaré être motivées par la qualité des formations. En revanche, 6 personnes, soit 15%, n'ont pas été motivé par la qualité de la formation.

**Tableau n°18 : L'influence de L'environnement interne sur la motivation au travail**

L'influence de L'environnement interne Sur la motivation au travail	Fréquence	Pourcentage
Oui	32	80%
Non	8	20%
Total	40	100%

Source : préparé par nous même d'après les résultats de l'enquête.

Les résultats indiquent que sur un total de 40 personnes interrogées 80% ont déclaré que l'environnement interne avait une influence sur leur motivation au travail. En revanche, 8 personnes, soit 20%, ont répondu par non, affirmant ainsi que l'environnement interne n'exerce pas une influence sur leur motivation au travail.

### 3) Récapitulatif des résultats de l'enquête

D'après les résultats de notre recherche effectuée au sien de l'entreprise mont DJURDJURA nous concluons que l'entreprise offre des formations de différents types à ses employés du fait que toutes les personnes interrogées ont suivi une formation quelque soit leur catégorie socioprofessionnelle, le poste occupé et l'ancienneté des salariés. En ce qui concerne le type de formation suivie, la moitié de l'échantillon enquêté a suivi la formation de perfectionnement avec un pourcentage de 50% suivi par la formation de recyclage et au final la formation d'apprentissage. De plus il est à constaté d'après les résultats que la majorité des employés enquêtés sont satisfaits ou très satisfaits du type de formation suivie.

On a aussi pu constater que la formation a permis l'amélioration du niveau des connaissances des salariés enquêtés. En effet, 57% des interrogés indiquent que leurs connaissances sont améliorées suite à la formation reçue et 43% indiquent que leur niveau de connaissance est peu amélioré. Ceci est peut être lié aux difficultés rencontrées dans l'exécution des tâches après la formation.

Il est aussi à signaler que l'ensemble des formations suivies par les interrogés sont adéquates aux postes occupés.

Aussi parmi les principaux résultats qu'on a pu dégager à travers l'enquête menées, la formation semble un facteur très déterminant de la motivation des salariés. la totalité des

## Chapitre III : la formation et la motivation au sein de l'entreprise mont DJURDJURA

---

salariés interrogés ont suivi une formation durant leur carrière au niveau de l'entreprise et la totalité voit que cette formation a permis leur motivation et leur implication davantage au travail.

L'influence positive de la formation sur la motivation a des objectifs de satisfaire les besoins et les attentes ainsi que de développer les compétences des salariés ce qui confirme nos hypothèses.

Premièrement on a confirmé que la formation influence positivement sur la motivation des salariés. On a obtenu comme résultats après l'analyse des données recueillies que la formation est une source de motivation, car elle permet la satisfaction des salariés vis-à-vis de leurs réalisations et aussi elle permet d'améliorer et de changer la manière d'exécution des tâches afin d'améliorer la position de l'entreprise par rapport aux concurrents et aussi pour des besoins d'accomplissement des travailleurs. Donc le fait d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences à travers la formation constitue un facteur qui motive les salariés. Ceci montre l'importance accordée par l'entreprise Mont Djurdjura à la formation.

Cependant, afin d'expliquer cet impact positif de la formation sur la motivation des salariés, plusieurs facteurs peuvent interagir principalement sociologiques et psychologiques, la satisfaction des besoins mais aussi la nécessité de s'améliorer au travail en étant plus motivé. Ainsi, à travers ces résultats nous pouvons dire que l'esprit de satisfaction et d'accomplissement sont la source de motivation des salariés de cette entreprise ce qui rend la formation comme un des principaux facteurs de motivation.

### **Conclusion**

L'objet de ce chapitre est d'investiguer empiriquement l'impact de la formation sur la motivation des salariés. Pour ce faire nous avons fait appel à une analyse par questionnaire administré auprès de 40 salariés de l'entreprise Mont Djurdjura.

Pour analyser nos résultats, nous avons utilisé le tri plat et le tri croisé qui nous ont permis d'aboutir à un certain nombre de résultats importants.

En effet, l'entreprise Mont Djurdjura accorde une importance cruciale à la formation du fait qu'elle offre des formations et qu'une grande partie bénéficie de ces types de formation. La totalité de notre échantillon a suivi une formation durant leur carrière au niveau de l'entreprise Mont Djurdjura.

### Chapitre III : la formation et la motivation au sein de l'entreprise mont DJURDJURA

---

Les salariés interrogés, ont pour leur totalité suivie une formation qui a permis l'amélioration de leurs compétences et une implication davantage dans leur travail. Il a été ainsi constaté que les formations offertes par l'entreprise constituent un facteur important de motivation des salariés de cette entreprise.

## Conclusion général

---

La formation est l'un des piliers de la gestion des ressources humaines. La nécessité de former les salariés est dictée par plusieurs impératifs. A titre indicatif, le métier de l'entreprise est très spécifique, la formation est donc primordiale pour rendre les collaborateurs plus performants et répondre aux 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'objet de ce mémoire est d'analyser l'impact de la formation sur la motivation des salariés. La formation des salariés joue un rôle crucial dans leur développement professionnel et personnel, et peut avoir des répercussions sur leur motivation au travail. En étudiant cette relation, nous cherchons à comprendre comment la formation peut influencer positivement la motivation des salariés.

Pour ce faire, nous avons utilisé les deux approches théorique et pratique. L'approche théorique nous a permis d'assimiler les concepts de formation et de motivation dans le cadre de la GRH. Et d'examiner théoriquement le lien entre la formation et la motivation des salariés.

Quant à l'approche empirique, elle consiste en une démarche empirique couvrant l'entreprise Mont Djurdjura comme cas d'étude. Pour pouvoir répondre à nos questionnements de départ nous avons opté pour une analyse par questionnaire administré auprès de 40 salariés de l'entreprise.

Notre questionnaire est constitué de trois parties et chaque partie comporte des questions fermées et certaines questions ouvertes. Une première comportant des questions relatives aux données personnelles des salariés interrogés et qui nous a permis de résumer les caractéristiques de notre échantillon. Une deuxième partie qui comporte des questions relatives à la formation des salariés de l'entreprise et qui nous a permis de réunir toutes les informations concernant les formations offertes par l'entreprise et l'appréciation des salariés quant à ces offres. La dernière partie de notre questionnaire est consacré à la motivation des salariés de l'entreprise et l'importance de la formation dans la motivation.

Nous avons pu récupérer la totalité des questionnaires distribués. Les réponses aux questions fermées sont complètes alors que personne n'a répondu aux questions ouvertes de notre questionnaire. Ce qui a rendu difficile l'interprétation de nos résultats.

Pour l'analyse nous avons opté pour un tri plat accompagné du tri composé pour nous permettre l'interprétation de nos résultats.

## Conclusion général

---

L'analyse nous a permis d'aboutir à des résultats qui nous permettent de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de départ.

Nous pouvons ainsi conclure au fait que l'entreprise offre des formations de différents types (recyclage, perfectionnement et apprentissage) à ses employés du fait que toutes les personnes interrogées ont suivi une formation quelque soit leur catégorie socioprofessionnelle, le poste occupé ou encore leur l'ancienneté. En ce qui concerne le type de formation suivie, la formation de type perfectionnement est la plus offerte par l'entreprise. Sachant que la majorité des cadres, des agents de maîtrise et des agents d'exécution ont suivi ce type de formation et ils sont soit satisfaits ou très satisfaits de ce type de formation. Montrant ainsi la satisfaction des salariés par rapport aux formations offertes.

On a aussi pu constater que la formation a permis l'amélioration du niveau des connaissances des salariés enquêtés du fait que la majorité ont vu leurs connaissances s'améliorer suite aux formations suivies ce qui nous permet de confirmer notre première hypothèse.

Au final nous avons pu constater que les salariés ont été très motivés par les formations suivies montrant ainsi que la formation est un facteur très déterminant de la motivation des salariés en les impliquant davantage dans leur travail. Ainsi la formation exerce une influence positive sur la motivation des salariés, ce qui permet de confirmer notre seconde hypothèse.

Nous pouvons ainsi dire que le fait que l'entreprise Mont Djurdjura offre des formations à ses salariés ceci n'est pas pour rien mais c'est parce que ces formation ont permis d'améliorer le rendement des salariés à travers les connaissances et les compétences nouvelles acquises et aussi à travers leur implication davantage dans leur travail par leur motivation. Ils sont donc devenu très motivé après les formations ce qui a permis d'améliorer l'estime en soi mais aussi le rendement de l'entreprise. Ceci donc montre l'importance de formation pour la motivation des salariés de l'entreprise et pour l'amélioration des rendements de l'entreprise.

Au final il faut souligner les inconvénients de cette méthode de recueil de données, par questionnaire, du fait que les données recueillies ne sont fiables et les interrogés répondent parfois au hasard sans aucune logique.

Alors, le traitement de ce type de problématique nécessite un guide d'entretien et avec les responsables sur la formation dans la direction RH et avec les salariés.

L'influence positive de la formation sur la motivation a des objectifs de satisfaire les besoins et les attentes ainsi que de développer les compétences des salariés ce qui confirme nos hypothèses.

## Conclusion général

---

Premièrement on a confirmé que la formation influence positivement sur la motivation des salariés. On a obtenu comme résultats après l'analyse des données recueillies que la formation est une source de motivation, car elle permet la satisfaction des salariés vis - à - vis de leurs réalisations et aussi elle permet d'améliorer et de changer la manière d'exécution des tâches afin d'améliorer la position de l'entreprise par rapport aux concurrents et aussi pour des besoins d'accomplissement des travailleurs. Donc le fait d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences à travers la formation constitue un facteur qui motive les salariés. Ceci montre l'importance accordée par l'entreprise Mont Djurdjura à la formation. Cependant, afin d'expliquer cet impact positif de la formation sur la motivation des salariés, plusieurs facteurs peuvent interagir principalement sociologiques et psychologiques, la satisfaction des besoins mais aussi la nécessité de s'améliorer au travail en étant plus motivé. Ainsi, à travers ces résultats nous pouvons dire que l'esprit de satisfaction et d'accomplissement sont la source de motivation des salariés de cette entreprise ce qui rend la formation comme un des principaux facteurs de motivation.

## **Bibliographie**

### **Ouvrage :**

- ALIS David et all, RH une approche internationale, 3ème Edition Boeck, paris, 2011.
- AUBERT Nicole, Diriger et motiver, 2eme édition, Organisation, paris, 2003.
- ARDOUIN Thierry « ingénierie de formation pour l'entreprise », 3ème édition Dunod, Paris, 2010
- BELAID M.C, « guide pratique pour la gestion des ressources humaines », édition pages bleus Alger 2009,
- Claude .LEVY-LEBOYER, « LA MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE, MODEL ET STRATEGIE » édition, Paris, 2003.
- CITEAU j.p, Gestion des ressources humaines, édition, Massou, paris, 1992,
- CITEAU Jean pierre, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, édition Armant colin, Paris, 1994.
- DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelles », Les éditions Houma imprimé 2003,
- DENJEAN M. La Motivation, CEPID, Paris, décembre 2006,
- Etienne Seruqia SEMUHOZA, « théorie de la motivation au travail » édition Harmattan, Paris, 2009.
- Farid Belgaum, Benbayer Habib, Les sources de motivation des ressources humaines dans l'entreprise étude de cas de la CAAR., Revue d'économie et de management,
- F DUNAIS, Cité par M. c BELAID, « Guide pratique pour la gestion des ressources humaines », Edition Pages Bleues, Alger, 2009.
- FERREOL Gilles et AL, « Dictionnaire de sociologie », édition Armand Collin, Paris, 1991,
- J.F DUNAIS, Cité par M. c BELAID, « Guide pratique pour la gestion des ressources humaines », Edition Pages Bleues, Alger, 2009.
- Nicole Aubert, « diriger et motiver », Editions d'Organisation 2ème édition, Paris, 2003.
- Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail ». Economica. Paris. 1996.
- Pierre Laourt, Gestion des ressources humaine, Paris : Edition Rolle, 1991

- SOYER Jacques, «comment recenser les besoins de formation», 2eme édition, 1999,
- SOYER Jacques et FAISANDIER Sylvie, « Fonction formation, les éditions d'organisation », paris, 2007
- SAIVATORCMaugeri, « théories de la motivation au travail », édition Dunod, Paris, 2004.
- SHIMAN L. Dolan, et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel édition Gaétan Morin, paris, 1996.
- Sylvia Arcos-Schmidt lucien arcos, « le grand livre du management », éd. Afnor.

#### **Article :**

- Fabien Smadja, Franck Le Vallois, Le processus de formation.
- Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail article 61.
- Pierre Laulhé, la formation continue : un avantage pour les promotions et un accès privilégié pour les jeunes et les techniciens.
- THEVENET Mairice, « approche de la formation contenue dans l'entreprise », in revue française de gestion édition Vuibert, novembre, Paris, 1989

#### **Site internet**

- DENJEAN Michel, La motivation au travail, (en ligne), [www.Cedip-equipement.gouve](http://www.Cedip-equipement.gouve)
- <https://www.digiforma.com/programme-de-formation/>.
- <https://www.digiforma.com/programme-de-formation/>.
- <https://blog.moovijob.com/index.php/secteurs-et-metiers/la-promotion-en-entreprise-queelles-sont-lesconsequences- et-avantages-9312.html>.
- <https://www.institut-du-salarie.fr>.

#### **Les thèses :**

- BOISVERT D, « l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire », presses de l'université du Québec, Canada, 2000.
- Sylvie Gagnon, Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétences, Québec, 2003.

#### **Mémoire :**

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

**Document :**

- Documents internes de Mont DJURDJURA

## Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Listes des figures

Introduction générale .....	1
<b>Chapitre I : gestion de la formation.....</b>	<b>4</b>
Introduction .....	4
<b>Section 1 : généralité sur la formation .....</b>	<b>4</b>
1.1Évolution de la formation.....	4
1.2Définition de la formation.....	6
1.3 Les enjeux de la formation.....	7
1.4 Les objectifs de la formation.....	8
4.1.1. Les objectifs sur l’initiative de l’entreprise .....	8
4.2.2. Les objectifs sur l’initiative des salariés.....	9
1.5 Rôle de la formation.....	9
1.6 Les principales méthodes de formation.....	11
1.6.1. Les méthodes de transfère de contenus et de savoir-faire.....	11
1.6.2 Les méthodes de découverte.....	11
1.6.3. Les autres méthodes classiques.....	12
<b>Section2 : les pratiques et types de la formation en entreprise.....</b>	<b>12</b>
2.1. Les pratiques de la formation en entreprises.....	12
2.2 Les types de formation.....	14
2-1- Formation initiale.....	14
2-2-1- Formation de courte durée.....	15
3-2-2- Formation de longue durée.....	16
<b>Section3 : politique et plan de formation.....</b>	<b>16</b>
3.1. La politique de la formation.....	16

3.1.2. Les objectifs de la politique formation.....	17
3.2. Le plan de formation.....	18
3.1.1. La définition de la politique de formation.....	18
3.2.2. Les étapes du plan de formation.....	19
3.2.3. L'identification et l'analyse des besoins de formation.....	19
3.1.3. Planification et conception de la formation.....	20
3.1.4 Diffusion de formation.....	20
3.1.5 Évaluation et suivi de formation.....	20
3.3. Les méthodes d'évaluation de la formation .....	21
Conclusion .....	22
<b>Chapitre II : La motivation des ressources humaines.....</b>	<b>23</b>
Introduction .....	23
<b>Section 1 : La Généralité sur la motivation.....</b>	<b>24</b>
1- Aperçu historique du concept motivation.....	24
2- Définition de la motivation .....	25
3- Les caractéristiques de la motivation.....	26
3.1Le déclenchement du comportement.....	26
3.2. La Direction du comportement.....	26
3.3. L'intensité de comportement.....	26
3.4. La persistance du comportement.....	26
1.4. Les types de motivation.....	27
1.4.1. La motivation intrinsèque.....	27
1.4.2. La motivation extrinsèque.....	28
1-4-3 La motivation.....	29
4. Les facteurs de la motivation.....	29
4.1. Motivation par rémunération.....	29
4.2. La communication interne.....	30
4.3. Motivation par les conditions de travail.....	30
4.4. Incitations à la responsabilité.....	31
4.5. La Motivation par l'évolution de carrière professionnelle.....	31
<b>Section 2 : Principales théories de la motivation.....</b>	<b>32</b>
1. la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow.....	32

2. La théorie bi factorielle d'Herzberg.....	34
3. La théorie de VICTOR VROOM.....	35
4. La théorie de l'équité.....	36
<b>Section 3 : la motivation par la formation.....</b>	<b>37</b>
1. Recensement des besoins de formation.....	37
1.1. Techniques d'analyses d'incidents.....	37
1.2 Analyses des tâches.....	38
1.3 L'auto-analyse de poste .....	38
2.Évaluation du rendement pour détecter les besoins en formation.....	38
3.Le programme de formation .....	40
3.1C'est quoi un programme de formation .....	40
3.2 Le programme de formation, un outil de gestion incontournable .....	41
3.3 Quels éléments peut-on inclure dans un programme de formation.....	41
4.La promotion après la formation .....	41
5. L'augmentation du salaire après un changement du poste (promotion) .....	42
Conclusion .....	42
<b>Chapitre III : La formation et la motivation au sein de l'entreprise mont Djurdjura...44</b>	
Introduction .....	44
<b>Section 1 : Description de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>44</b>
<b>Section 2: Méthodologie de l'enquête.....</b>	<b>51</b>
1. présentation du questionnaire et de l'échantillon d'étude.....	50
1.1 Présentation du questionnaire.....	52
1.2 Présentation de l'échantillon et ses caractéristiques .....	53
<b>2. Section 3 : analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....</b>	<b>56</b>
3. Introduction.....	56
1. Formation des salariés de Mont Djurdjura .....	57
2. La formation et la motivation au travail.....	66
3. Récapitulatif des résultats de l'enquête.....	68
Conclusion.....	69
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>71</b>
<b>Bibliographie</b>	

**Table de matière**

**Annexes**

**Résumé**



## Questionnaire

### **I. DONNÉES PERSONNELLES :**

Q1-Age

- A) 25 à 35 ans
- B) 36 à 45ans
- C) 46 ans et plus

Q2-Sexe :

- A) Masculin
- B) Féminin

Q3- le niveau d'instruction :

- A) Primaire
- B) Moyen
- C) Secondaire
- D) Universitaire

Q4-La situation matrimoniale :

- A) Marié(e)
- B) Divorcé (e)
- C) Célibataire
- D) Veuf (e)

Q5- Nombre d'année d'ancienneté :

- A) Moins d'une année
- B) De [1à5ans [
- C) De [5 à 10ans [
- D) De [10 à 15ans [
- E) De [15 à 20ans [

F) Plus de 20 ans

Q6- La catégorie socioprofessionnelle :

A) Cadre

B) Agent de maîtrise

C) Agent d'exécution

## II. LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE :

Q7- Est ce que votre entreprise vous propose des formations ?

A) Oui

B) Non

Q8- Avez-vous déjà suivi une formation ?

A) Oui

B) Non

Q9- Quel type de formation que vous avez suivi ?

C) Recyclage

D) Perfectionnement

E) Apprentissage

F) Autre

Q10- La formation que vous avez suivi est-elle adéquate à votre poste

A) Oui

B) Non

Q11- La durée de la formation est-elle suffisante ?

A) Oui

B) Non

Q12- Après avoir reçu une formation, votre niveau de connaissance est-il ...?

A) Améliorer beaucoup

B) Peu améliorer

C) Sans écho

Q13-êtes-vous satisfait par le type de formation suivi ?

A) Très satisfait

B) Satisfait

C) Moyennement satisfait

D) Insatisfait

Q14- est vous plus confiant après avoir reçu des formations ?

A) Oui

B) Non

Q15- A l'issue des formations trouvez-vous des difficultés dans l'exécution des tâches ?

A) Oui

B) Non

Q16- Après avoir reçu des formations êtes-vous stable dans votre emploi ?

A) Oui

B) Non

Q17- Etes vous plus qualifié et plus compétent après avoir reçu des formations ?

A) Oui

B) Non

### III. LA MOTIVATION DES SALARIES AU TRAVAIL

Q18- La formation est elle un facteur de motivation ?

A) Oui

B) Non

Q19- A L'issue de votre formation êtes-vous plus dans votre travail ?

A) Oui

B) Non

Q20- Les formations reçues vous ont-elles aidées dans votre vie professionnelle ?

A) Oui

B) Non

Q21- Etes-vous motivé par la qualité des formations que vous reçu ?

A) Oui

B) Non

Q22- Est-ce que l'environnement interne de votre entreprise a une Influence sur votre motivation au travail ?

A) Oui

B) Non

## **Résumé**

Nous portons une attention aux différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise Mont Djurdjura. L'analyse a été menée à l'aide un questionnaire administré auprès de 40 salariés de l'entreprise. Les résultats auxquels nous avons aboutit montrent que la formation est un élément important de la GRH du fait que l'entreprise offre des formations adaptées aux besoins de l'entreprise et des salariés. Ainsi la formation permet une amélioration des connaissances et joue un rôle important dans la motivation des salariés de l'entreprise.

## **Mots clés :**

Formation, motivation, compétences, performance.

## **Summary**

We pay attention to the different socio-professional categories of the Mont Djurdjura company. The analysis was conducted using a questionnaire administered to 40 employees of the company. The results to which we have led show that training is an important element of HRM because the company offers training adapted to the needs of the company and the employees. Thus, training improves knowledge and plays an important role in motivating company employees.

## **Key words:**

Training, motivation, skills, performance.