



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE  
GESTION

**Département des sciences de gestion**

*MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE*

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion**

**Option : MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES  
(MRH)**

**Thème**

***Le rôle de la formation dans la motivation des salariés***

***Cas pratique : Bejaia Logistique***

**Réalisé par :**

-Bouras Mourad

-Aissat Nora

**Encadré par :**

Mme. Slimani Radia

**Devant le jury composé de :**

**Président:** Othmani kamel

**Examinatrice:** Oussalem alia

**Rapporteur:** Slimani radia

***Année universitaire : 2022 / 2023***

# Remerciements

*Tout d'abord, nous tenons vivement à remercier dieu le tous puissant de nous avoir donné la force et le courage de terminer notre mémoire.*

*Nous tenons à remercier tout particulièrement, celles et ceux qui nous accompagnent et nous aident depuis des années à la construction de nos propres savoirs et connaissances, aux échanges dont ils nous font l'honneur de nous faire participer, aux réflexions qui concourent à nous faire découvrir chaque fois de nouveaux chemins à suivre...*

*Nous tenons à remercier notre encadrant madame Slimani Radia, qui, s'est toujours montrée à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire.*

*Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de la SARL Bejaia Logistique en particulier : Oukenane Akli, salhi Farid, Medjani Ahmed, Fedala Noria, Ibarakene Arabe, et Rabhi Tahar pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges professionnelles. Nous exprimons aussi nos sincères reconnaissances à tous mes enseignants pour leurs efforts durant toute la période de l'étude pour les précieux conseils qu'ils ont bien voulu nous fournir afin de réaliser ce travail, pour leurs aides et leurs soutiens.*

# *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail*

*A mes très chers parents pour leurs sacrifices, patience, leur présence, leur soutien tout au long de mes années d'études, que le bon Dieu les garde et les protège.*

*A mes frères, sœurs et mon neveu Ilyane.*

*A mes oncles, tantes, cousins et cousines.*

*A tous mes amis.*

*A ma binôme Nora et sa famille.*

*A toute la promotion «MRH2023».*

*A tous ceux qui ont contribué de prêt et de loin à la réalisation de ce travail.*

***Mourad***

# *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail*

*A mes parents que j'aime profondément pour leurs soutiens indéfectibles et leurs encouragements.*

*A ma grand mère yama Saliha, que dieu la protège et la faire guérir.*

*A ma mère celle qui m'a donnée la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite.*

*A mon père, école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années d'études, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger.*

*A mes très chers frères Mohand Akli et Yazid pour leurs soutiens.*

*A mes chères cousines, Nouara, Faroudja et Sara.*

*A mon cher binôme Bouras Mourad.*

*A ma chère amie Samia.*

*Et à tous ceux avec qui j'ai passé des merveilleux moments durant mes études.*

**NORA**

## Liste des abréviations

<b>CNAS</b>	Comité national d'action sociale.
<b>CSE</b>	Comité social et économique.
<b>CP</b>	Congé payé.
<b>CV</b>	Curriculum vitae.
<b>BL</b>	Bejaia logistique.
<b>DG</b>	Direction générale.
<b>DRH</b>	Directeur des ressources humaines.
<b>GPEC</b>	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines.
<b>GPRS</b>	General Packet Radio Services (Système de transmission de téléphonie mobile).
<b>RH</b>	Ressources humaines.
<b>SARL</b>	Société à responsabilité limitée.

### Liste des tableaux :

<b>N° des tableaux</b>	<b>Titre des tableaux</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	La distribution des membres de l'échantillon selon le genre.	<b>58</b>
<b>02</b>	La répartition de l'échantillon selon l'âge.	<b>59</b>
<b>03</b>	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	<b>60</b>
<b>04</b>	La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.	<b>61</b>
<b>05</b>	La distribution des membres de notre échantillon selon l'ancienneté.	<b>62</b>
<b>06</b>	La distribution de l'échantillon selon le nombre de bénéficiaires de formation	<b>62</b>
<b>07</b>	La Distribution des membres de l'échantillon selon le nombre de participation à la formation.	<b>63</b>
<b>08</b>	La répartition de l'échantillon selon les types de formation.	<b>64</b>
<b>09</b>	La distribution de l'échantillon selon le lieu de la formation.	<b>65</b>
<b>10</b>	La distribution de l'échantillon selon la durée de la formation.	<b>66</b>
<b>11</b>	La distribution de notre échantillon selon le choix à cette formation.	<b>67</b>
<b>12</b>	La répartition de l'échantillon en fonction de l'adéquation de la formation à poste occupé.	<b>68</b>
<b>13</b>	La répartition de l'échantillon selon les compétences améliorées après le suivi de formation.	<b>69</b>
<b>14</b>	La répartition de l'échantillon selon l'évaluation de la qualité globale de la formation.	<b>70</b>
<b>15</b>	La répartition de l'échantillon selon les avantages à travers la formation suivie.	<b>71</b>

<b>16</b>	La répartition de l'échantillon selon les attentes en termes de formation.	<b>72</b>
<b>17</b>	La répartition de l'échantillon selon les objectifs prioritaires de la formation.	<b>74</b>
<b>18</b>	La répartition de l'échantillon selon l'évaluation du personnel après le suivi de formation.	<b>75</b>
<b>19</b>	La répartition de l'échantillon selon La politique de la formation adoptée au sein de BL.	<b>76</b>
<b>20</b>	La répartition de l'échantillon selon motivation.	<b>77</b>
<b>21</b>	La répartition de l'échantillon selon l'avis des salariés sur la motivation.	<b>77</b>
<b>22</b>	La répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent la motivation.	<b>78</b>
<b>23</b>	La répartition de l'échantillon selon la politique de motivation appliquée au sein de BL.	<b>79</b>
<b>24</b>	La répartition de l'échantillon selon La stratégie de motivation utilisée au sein de BL.	<b>80</b>
<b>25</b>	La répartition de l'échantillon selon l'avis des salariés sur le changement en cas de faute de motivation.	<b>81</b>
<b>26</b>	La répartition de l'échantillon selon les stratégies de motivation.	<b>82</b>
<b>27</b>	La répartition de l'échantillon selon le rapport entre la motivation au travail après la formation suivie.	<b>83</b>
<b>28</b>	La répartition de l'échantillon selon la motivation après la formation suivie.	<b>84</b>
<b>29</b>	La répartition de l'échantillon en fonction des motivations des salariés via le suivi de la formation.	<b>85</b>
<b>30</b>	La répartition de l'échantillon selon l'effet négatif de la formation sur la motivation.	<b>86</b>

## Liste des figures

<b>N° des figures</b>	<b>Titre des figures</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Le plan de formation	<b>13</b>
<b>02</b>	Les cinq niveaux de l'évaluation	<b>18</b>
<b>03</b>	Le processus fondamental de la motivation.	<b>29</b>
<b>04</b>	La Pyramide des besoins de Maslow.	<b>33</b>
<b>05</b>	Les composantes du modèle VIE.	<b>36</b>
<b>06</b>	L'organigramme de Bejaia logistique.	<b>43</b>
<b>07</b>	Processus d'identification des besoins de formation.	<b>51</b>
<b>08</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le genre.	<b>58</b>
<b>09</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'âge.	<b>59</b>
<b>10</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	<b>60</b>
<b>11</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.	<b>61</b>
<b>12</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.	<b>62</b>
<b>13</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le nombre de bénéficiaire d'une action de formation.	<b>63</b>
<b>14</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le nombre de participations à la formation.	<b>64</b>
<b>15</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le type de formation.	<b>65</b>
<b>16</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le lieu de la formation.	<b>66</b>
<b>17</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la durée de la formation.	<b>67</b>

<b>18</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le choix de formation.	<b>68</b>
<b>19</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon en fonction de l'adéquation de la formation au poste occupé.	<b>69</b>
<b>20</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les compétences améliorées après le suivi de formation.	<b>70</b>
<b>21</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'évaluation de la qualité globale de la formation.	<b>71</b>
<b>22</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les avantages bénéficiés à travers la formation suivie.	<b>72</b>
<b>23</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les attentes des salariés en termes de formation.	<b>73</b>
<b>24</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les objectifs prioritaires de la formation.	<b>74</b>
<b>25</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'évaluation du personnel après la formation.	<b>75</b>
<b>26</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la politique de formation adoptée au sein de BL.	<b>76</b>
<b>27</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la motivation des salariés.	<b>77</b>
<b>28</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'avis des salariés sur la motivation.	<b>78</b>
<b>29</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent la motivation.	<b>79</b>
<b>30</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la politique de motivation appliquée au sein de BL.	<b>80</b>
<b>31</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la stratégie de motivation utilisée au sein de BL.	<b>81</b>
<b>32</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'importance de la motivation pour les salariés.	<b>82</b>
<b>33</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les stratégies de motivation que les salariés souhaitent mettre en place au	<b>83</b>

	sein de BL.	
<b>34</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'opinion des salariés sur la formation.	<b>84</b>
<b>35</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la motivation après la formation suivie.	<b>85</b>
<b>36</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon en fonction des motivations des salariés via le suivi de la formation.	<b>86</b>
<b>37</b>	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'effet négatif que la formation peut avoir sur la motivation des employés.	<b>87</b>

# Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

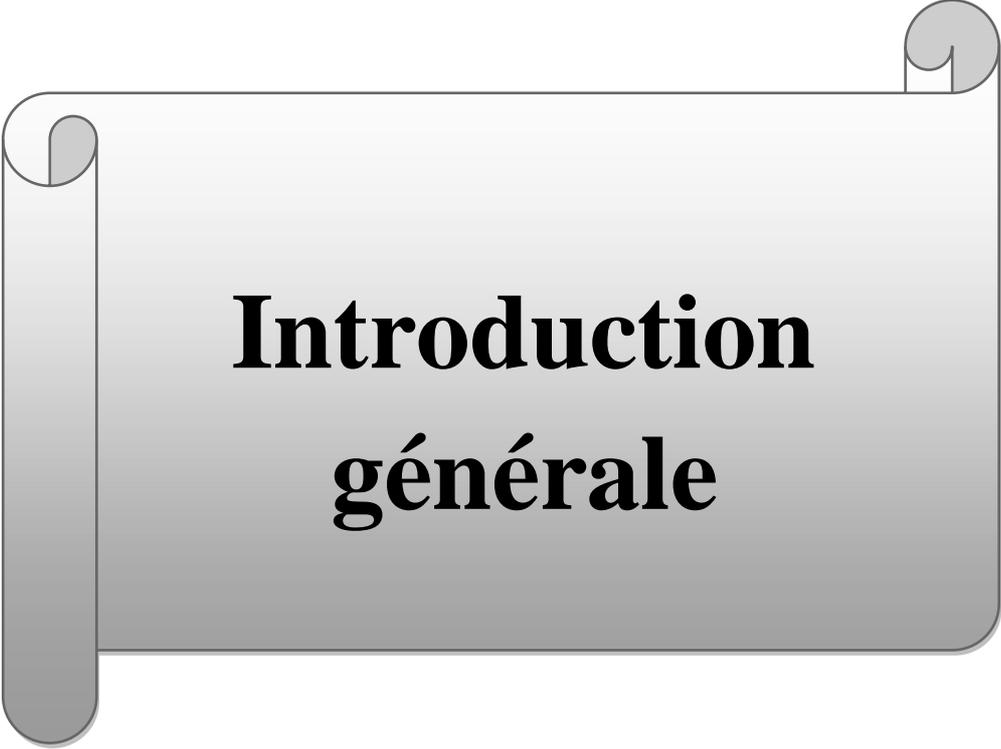
Liste des figures

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre I : Généralités sur la formation</b> .....	6
<b>Section 01</b> : Fondement théorique de la formation.....	6
<b>Section 02</b> : Processus d'élaboration d'un plan de formation.....	10
<b>Section 03</b> : La politique de formation .....	19
<b>Chapitre II : La motivation au travail</b> .....	25
<b>Section 01</b> : Concepts et définitions de la motivation.....	25
<b>Section 02</b> : Les théories de la motivation au travail.....	31
<b>Section 03</b> : Le lien entre la formation et la motivation.....	38
<b>Chapitre III: Analyse et interprétation des résultats</b> .....	42
<b>Section 01</b> : Présentation de l'organisme d'accueil Bejaia logistique.....	42
<b>Section 02</b> : Cadre méthodologique de la recherche.....	54
<b>Section 03</b> : L'analyse et discussions des résultats.....	58
<b>Conclusion générale</b> .....	95

Bibliographie

Annexes

Table des matières



# **Introduction générale**

## Introduction générale

---

La gestion des ressources humaines est plus que jamais un pilier de la performance de l'entreprise. C'est le moteur de son développement. Face à l'évolution moderne, l'entreprise doit assurer la réalisation, et l'avancement permanent de ses ressources humaines. Par conséquent, les entreprises redécouvrent que le potentiel humain est un atout : elles ont en effet compris que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leurs organisations. Ce phénomène s'est traduit par un développement considérable de l'intérêt porté aux ressources internes, qu'il faut désormais mobiliser et impliquer et surtout développer. Cette nouvelle donne est, en fait, à rapprocher du contexte économique actuel tel que la compétitivité, le besoin de flexibilité au nom d'une souplesse d'adaptation aux aléas, et la maîtrise des coûts.

Afin de répondre à l'importance accordée au développement du facteur humain et à la motivation du personnel, il est essentiel de mettre en place d'autres pratiques et procédures. Parmi celles-ci, on trouve le développement des compétences, une communication efficace et l'implication des employés dans le processus décisionnel, tout en tenant compte de la formation. La formation joue un rôle crucial en garantissant le maintien de l'employabilité des salariés et en assurant leur adaptation constante aux compétences requises. Elle permet également à l'employeur de remplir son obligation d'accompagner ses employés dans l'évolution de leurs emplois. En résumé, la formation représente un levier stratégique dans la gestion des ressources humaines, tout en étant complétée par d'autres pratiques et procédures telles que le développement des compétences, une communication efficace et l'implication des employés dans la prise de décision.

On entend par formation l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels, aux modifications de l'organisation de travail engendrés par les évolutions technologiques ou économique et pour favoriser leur évolution professionnelle, elle est devenue un investissement vital et un enjeu important pour les entreprises. Celle-ci a pour objectif de favoriser l'insertion et la réinsertion professionnelle des employés, elle a par ailleurs pour mission de favoriser le développement de leurs compétences et d'accéder aux différents niveaux de la qualification professionnelle. Elle répond aussi aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise, c'est un outil au service de l'employabilité des salariés et de l'adaptation permanente des compétences. Elle est un véritable atout pour accompagner un salarié au sein de son entreprise et dans son projet

professionnel. Selon Raymond vatier, <sup>1</sup>la formation est « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leur fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation». Beaucoup de questions pertinentes se posent à la spécialisation de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise en ce qui concerne la formation comme moyen de motivation, qui se reflète positivement sur les comportements et les attitudes des employés.

La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants. Elle ne peut être mesurée ou directement observée. Le concept décrit un état d'être qui incite les gens à investir leur force et leur temps dans la poursuite d'un but. Plus la motivation est élevée, plus il est probable que la personne travaillera vers le résultat avec une force constante ou croissante. La motivation est donc la force qui stimule le mouvement et permet de maintenir le cap, la trajectoire. Ainsi, Elle est un facteur économique qu'il ne faut surtout pas sous-estimer. Des collaborateurs et salariés motivés obtiennent de meilleurs résultats et augmentent, ainsi directement le chiffre d'affaires de leur entreprise. La motivation est fortement liée à l'engagement de la personne envers la société.

La motivation des salarié est la clé du succès des entreprises ainsi que les individus, elle est considérée comme élément essentiel du dynamisme de l'homme, l'entreprise doit, alors intervenir pour aider les individus à cerner leurs attentes et découvrir les leviers susceptible de les motiver. Et donc la motivation est un phénomène extraordinaire et très puissant qui aide l'organisation de relever énormément des défis. Et c'est pour cette raison, réussir à motiver ses collaborateurs reste un grand challenge .Nous tenterons alors, dans notre travail, de comprendre le rôle que puisse jouer la formation dans la motivation des salariés, à travers l'étude de cas de l'entreprise Bejaia Logistique. Nous poserons la question principale suivante :

### **Quel impact à formation sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise Bejaia Logistique ?**

Dans cette problématique découlent des questions subsidiaires suivantes:

1 - Est-ce que les pratiques de formation sont-elles efficaces pour la motivation des salariés de BL?

---

<sup>1</sup> R. vatier « Développement de l'entreprise et promotion des hommes » Entreprises Modernes d'édition

2- Quel impact la formation peut-elle avoir sur la motivation des employés de BL ?

Selon Madline Grawitz, "L'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée, qui tend à formuler des relations entre des faits importants. Même plus ou moins précise, elle aide à la sélection des faits observés"<sup>2</sup>.

Afin de répondre à ces questions et de bien cerner notre problématique, nous vérifierons par une étude empirique qui porte sur l'entreprise Bejaia Logistique, les hypothèses suivantes :  
**Hypothèse1:** les pratiques de la formation sont efficaces pour la motivation des salariés.  
**Hypothèse2:** La formation peut avoir un impact significatif sur la motivation des employés de plusieurs manières.

Afin d'assurer la cohérence de notre travail et d'approfondir notre étude sur le rôle de la formation dans la motivation des salariés, nous avons mené une enquête de terrain au sein de l'entreprise Bejaia Logistique. Cette enquête est réalisée sous la forme d'un questionnaire administratif direct, adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles, ainsi qu'un guide d'entretien destiné au responsable de formation.

Les motivations pour le choix du thème de ce sujet sont nombreuses, nous citons principalement l'importance de la formation et sa nécessité pour les entreprises, et aussi le rôle qu'elle joue dans la motivation du personnel, et le succès des établissements qui est fortement lié à leur potentiel humain.

L'objectif essentiel de notre recherche est d'expliquer le rôle de la formation dans la motivation du personnel, ainsi de fournir les connaissances de base sur la formation et la motivation des salariés, et de mener un travail de recherche sur les pratiques de la formation et leurs effets sur la motivation.

Dans le cadre de ce travail, nous allons opter pour une étude documentaire qui consiste à examiner avec soin et d'une manière très méthodologique l'ensemble des documents disponibles susceptible de nous aider à la réalisation de notre mémoire (ouvrages, mémoires, articles et thèses, site internet).

Pour réussir notre mémoire, notre travail est structuré de la manière suivante:

**Le premier chapitre**, nous présenterons les généralités sur la formation qui se compose de trois sections, dont la première section est consacrée à l'historique de la formation, la seconde section est orientée vers le processus de la formation, pour finir avec une troisième section dont nous allons développer la politique de la formation.

---

<sup>2</sup> Grawitz madeline, méthode des sciences sociales ,11ème Edition, Dalloz, paris, 2001, p398.

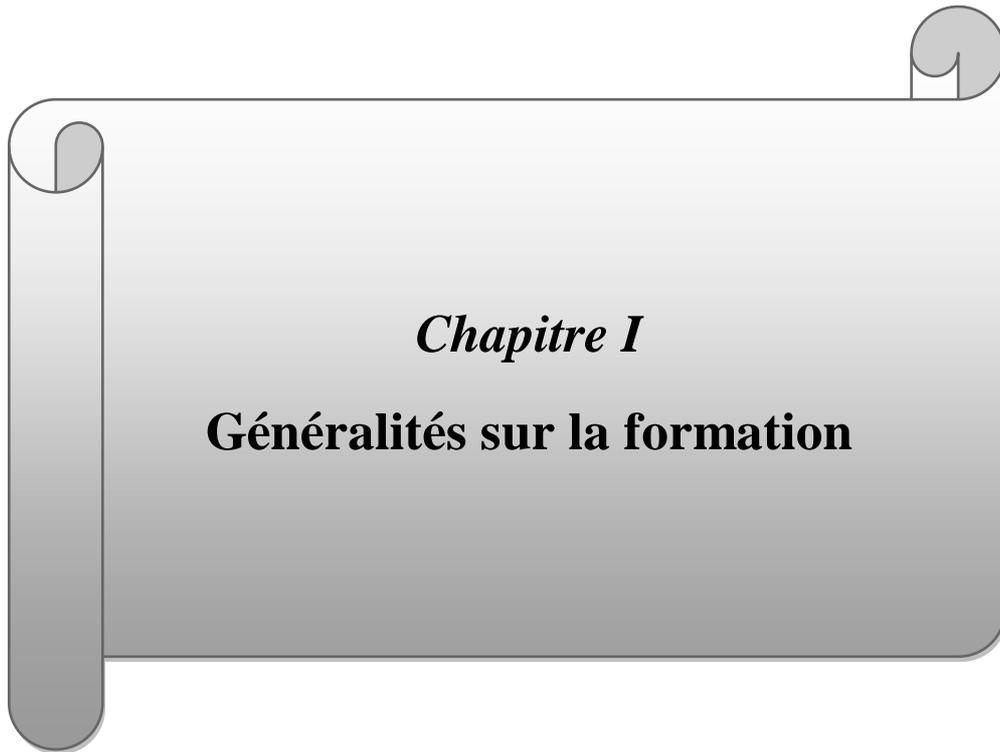
## **Introduction générale**

---

**Le second chapitre**, nous aborderons la motivation au travail, qui est divisé en trois sections. Dans la première section, nous examinerons les concepts et les définitions de la motivation. La deuxième section sera consacrée aux théories de la motivation au travail, tandis que la dernière section portera sur le lien entre la formation et la motivation.

**Le troisième chapitre**, sera divisé en trois sections distinctes, dont la première section présente l'organisme d'accueil Bejaia logistique, la deuxième section est orientée vers la méthodologie de recherche et nous concluons ce chapitre en abordant une troisième section où nous mettrons en pratique une analyse et une interprétation des résultats.

**En conclusion générale**, nous rappellerons les principaux résultats de notre étude.



*Chapitre I*

**Généralités sur la formation**

## Introduction

La formation des employés est un investissement essentiel pour combler le fossé entre les compétences existantes et celles requises, tout en renforçant la performance et la compétitivité de l'entreprise. Elle présente de nombreux avantages, tels que l'amélioration de la performance organisationnelle, la qualité des produits et services, la satisfaction client, la croissance des ventes et la rentabilité. Avant de mettre en place une formation, il est recommandé d'effectuer une analyse des besoins afin d'évaluer si celle-ci est le moyen le plus approprié pour améliorer les performances individuelles ou collectives. Les raisons d'une performance insatisfaisante peuvent être multiples, telles que le manque d'outils, des objectifs peu clairs ou un manque de motivation. La formation doit être conçue de manière à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie globale. Son objectif ultime est d'améliorer les compétences et les comportements des employés dans la direction souhaitée.

Ce chapitre se divise en trois sections. La première section présente les concepts généraux de la formation. La deuxième section aborde le processus de formation. Enfin, la troisième section met en avant le rôle de la formation dans la gestion des ressources humaines

### Section 01 : Fondement théorique de la formation

Les fondements théoriques de la formation fournissent une base solide pour la conception et la mise en œuvre de programmes de formation efficaces. En s'appuyant sur des théories de l'apprentissage éprouvées, les professionnels de la formation peuvent améliorer la qualité et l'impact des expériences d'apprentissage, favorisant ainsi le développement des individus et des organisations.

#### 1-1 Définition de la formation

La formation peut être définie comme un processus organisé et planifié qui vise à développer les connaissances, les compétences et les attitudes des individus afin de favoriser leur adaptation et leur performance dans leur environnement socioprofessionnel. Elle répond à des besoins spécifiques de l'organisation et des individus, et est conçue pour atteindre des objectifs précis.

« La formation est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés au salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle ».<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Cîteau Jean Pierre, « GRH, principes généraux et cas pratique », 4ème édition Armanolin, 2002, P113.

- La formation est l'action de se doter de moyen pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif.<sup>4</sup>

- «la formation est un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariées sont incités a améliorer leurs connaissances leurs habilités leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs organisationnels et personnels ou sociaux pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leur tâches de façon adéquate pour les personnes exerçant déjà une activité professionnelle et souhaitant accroitre leur compétences »<sup>5</sup>.De ces définitions , on peut dire que la formation est un ensemble d'actions ,de méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements. Elle est considérée comme:

- Un facteur d'efficacité, car elle permet d'accroitre les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maitriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures.

- Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

- Un facteur de motivation des salariés, car elle répond aux besoins du développement de l'individu, elle leur permet d'assurer une progression dans leurs parcours Professionnel.

## 1.2- Les types la formation

### ▪ La formation initiale

Elle correspond à la formation de base, suivie avant d'entrer sur le marché du travail. Elle sert à acquérir des connaissances et des compétences nécessaires pour entrer dans la vie active.

### ▪ La formation continue

Est un mode d'apprentissage proposé aux professionnels salariés et aux demandeurs d'emploi en vue d'améliorer leurs compétences ou d'acquérir de nouvelles connaissances professionnelles.

### ▪ La formation en alternance

C'est une formation organisée de façon à faire altérer des périodes de formation dans des établissements scolaires aux autres , et des périodes de stages et de travail en apprentissage dans l'organisation, qui soient rémunérées ou non.

---

<sup>4</sup>Ardour Thierry«Ingénierie de formation », Edition, paris, 2003, page, 13.

<sup>5</sup>Jacques soyer, la fonction formation, édition d'organisation, paris, 1999, p.45.

**▪ La formation générale**

C'est le niveau des acquis de scolarité générale ou professionnels requis pour emploi afin de pouvoir donner un rendement acceptable à cet emploi.

**▪ La formation du recyclage**

Formation complémentaire donnée à un travailleur pour lui permettre de s'adapter aux progrès dans sa profession ou de se reconvertir dans une nouvelle activité.

**▪ Le coaching**

Accompagnement individuel apporté par un membre dans l'organisation à l'interne ou par un consultant à l'externe dans le but d'aider un salarié.

**▪ La formation sur le tas**

Formation d'appoint par laquelle un travailleur apprend au même temps à effectuer des diverses tâches et se familiarise avec les procédures et techniques nouvelles utilisées dans une profession ou un métier afin d'accomplir son travail avec satisfaction.

**1.2-Les objectifs de la formation**

Avec l'évolution rapide de l'environnement et, entreprendre des actions de formation est désormais une nécessité indiscutable. L'évolution alors des métiers demande un effort d'évolution des compétences techniques de l'organisation de vente voire des mentalités...Marie-Dominique Pujol le confirme bien en disant que «la formation doit permettre aussi de faire progresser chaque collaborateur sur le plan professionnel, lui donner une grande mobilité en interne et éviter les reclassements difficiles en cas d'obligation de licencier ». Les objectifs doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Le service des renseignements généraux (RG) propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation. Sans objectifs clairs, programme de formation sera difficile à établir et les décisions seront prises sous l'effet de pressions qui n'auront aucun sens. Les principaux objectifs visés lors de la formation en entreprise sont comme suit :

**1-3-1 Les objectifs sur l'initiative de l'entreprise****- Le maintien l'employabilité des salariés**

Le premier objectif de la formation est bien le maintien de l'employabilité du salarié et l'adaptation à son poste de travail. Cette obligation étant inscrite dans la loi, l'entreprise a

---

<sup>6</sup>Marie-dominique Pujol, Ressources humaines. La boîte à outils de l'entrepreneur, 2 éditions d'organisation, 2003.

donc intérêt à mettre en œuvre des actions concrètes pour pouvoir justifier de son implication pour respecter cette loi. Et pour cela, elle a intérêt à tracer ses actions : Mise en place d'une GPEC, plan de développement des compétences, historisation des demandes, des réponses et des actions de formation.

- **Optimiser la production par les compétences**

L'idée n'est pas nouvelle : Un salarié bien formé est plus productif. Il perdra moins de temps, trouvera des solutions et produira un travail de meilleure qualité. Et c'est ainsi toute la compétitivité de l'entreprise qui s'en trouvera renforcée.

- **Réduire les besoins de recrutement**

Lorsque l'on connaît les coûts et les risques liés au recrutement, il est souvent préférable dans la mesure du possible de faire progresser les salariés déjà en poste. La mobilité interne peut aussi éviter des licenciements.

- **Attirer les talents**

Comme pour la GPEC, l'entreprise a intérêt à communiquer sur ses efforts en matière de formation s'ils sont importants. Les jeunes talents seront très sensibles aux possibilités d'évaluations offertes par les formations. Ils privilégieront les entreprises qui leur offrent des opportunités, mais surtout qui leur permettent de les obtenir.

- **Optimiser les budgets de la formation**

L'un des objectifs de la formation est aussi d'optimiser les budgets de l'entreprise. En donnant l'autonomie à ses salariés sur certaines tâches, elle peut se dégager de devoir faire appel à des sous-traitants.

Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.

Promouvoir une culture d'entreprise.

**1.3.2- Les objectifs sur l'initiative des salariés**

- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- Développer les capacités de jugement des formés.
- La possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire.
- Développer les capacités de jugement des formés.
- Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un exposé professionnel.

- Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de lieu de travail.
- Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
- La mise à jour de leurs connaissances antérieures.
- Accroître l'estime de soi chez chaque employé.

#### **1.4 - Les enjeux de la formation**

La formation est à la base de la plupart des améliorations de performances, vu son importance, elle représente un enjeu majeur à la fois pour l'entreprise mais également pour les salariés.

##### **- L'enjeu organisationnel**

Pour les entreprises le développement des comportements et les connaissances sont devenus des outils stratégiques de la compétitivité.

##### **- L'enjeu économique**

La formation est un investissement et non pas un coût pour l'entreprise. Elle joue un rôle important dans la rationalisation de l'allocation des ressources de l'entreprise. Elle a besoin en permanence de s'ajuster à une complexité socio-économique mouvante.

##### **- L'enjeu social**

La formation a d'abord une finalité humaine de transmission et de développement d'une personnalité qui se forme<sup>7</sup>. Elle permet à l'entreprise d'évoluer dans un climat social paisible et un climat de travail agréable. Pour les salariés, la formation peut être perçue comme moyen de maintien de leur employabilité et une source probable de promotion ce qui permet de les motiver et de les fidéliser.

Les enjeux de la pratique de formation touchent à divers aspects de l'entreprise, et comme ces enjeux diffèrent, les types de formation diffèrent également.

### **Section 02 : processus d'élaboration d'un plan de formation**

Le plan de formation est considéré comme un élément de management des ressources humaines. Il accompagne la réalisation de la stratégie générale de l'organisation. C'est le plan de formation qui détermine les besoins des salariés et de l'entreprise et envisage les méthodes appropriées pour sa bonne réalisation.

#### **2.1- Définition du plan de formation**

---

<sup>7</sup>C.valiez «Fonction Formation», 2ème édition 2002, nouvelle mise en page, Edition d'organisation, p34.

Selon Jaques soyer <sup>8</sup>« le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs, il doit être monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec :

- Le style de management.
- La nature de l'entreprise.
- Les politiques du personnel.
- Les modes d'organisation du travail.

Le plan de formation a pour but de combler l'écart entre les compétences actuelles des personnes et les compétences souhaitées pour réalisation des objectifs fixés par la direction tout en tenant compte de ce que demandent les salariés. C'est le plan de formation qui détermine les besoins des salariés et de l'entreprise et envisage les méthodes appropriées pour sa bonne réalisation.

## **2-2 Les acteurs intervenants dans l'élaboration du plan de formation**

Les acteurs impliqués dans l'élaboration du plan de formation sont ceux qui sont à l'intérieur de l'entreprise ou à son l'extérieur, ces derniers ont vis-à-vis de la formation des attitudes et systèmes de représentations, qui fondent leurs comportements. Et parmi les principaux participants à l'élaboration du plan de formation on trouvera ci-dessous les différents intervenants :

### **- La direction générale**

Pour une direction d'entreprise, la direction a des préoccupations majeures :

- Fixe les orientations et les priorités.
- Décide l'enveloppe budgétaire.
- Informe, consulte les partenaires sociaux.
- Adaptation de l'entreprise aux évolutions de l'environnement, des technologies nouvelles.
- Relever l'image de marque de l'entreprise en faisant savoir à l'extérieur qu'elle investit dans la formation. Cette image n'a des résultats que si elle correspond à une réalité interne.

### **- Les responsables de ressources humaines en formation**

- Pilotent l'ingénierie.
- Apportent un appui méthodologique aux responsables opérationnels.
- Consultent les partenaires sociaux.
- Elaborent le cahier des charges de formation

---

<sup>8</sup> Jacques soyer, 1998, op.cit, page162.

- Contrôlent la réalisation du plan.
- Proposent les arbitrages budgétaires.
- Animent la mise en place concertée de l'assurance qualité du plan de formation.
- Recherche et sélectionnent les réalisateurs de la formation.
- Valident les programmes pédagogiques

- **Les partenaires Sociaux**

Sont consultés pour :

- Exprimer leur point de vue.
- Négocier (selon la législation).

- **Les responsables opérationnels**

- Définissent les compétences requises.
- Identifient les besoins de formation.
- Elaborent les demandes de formation.
- Evaluent les effets en situation de travail.
- Estiment les impacts.

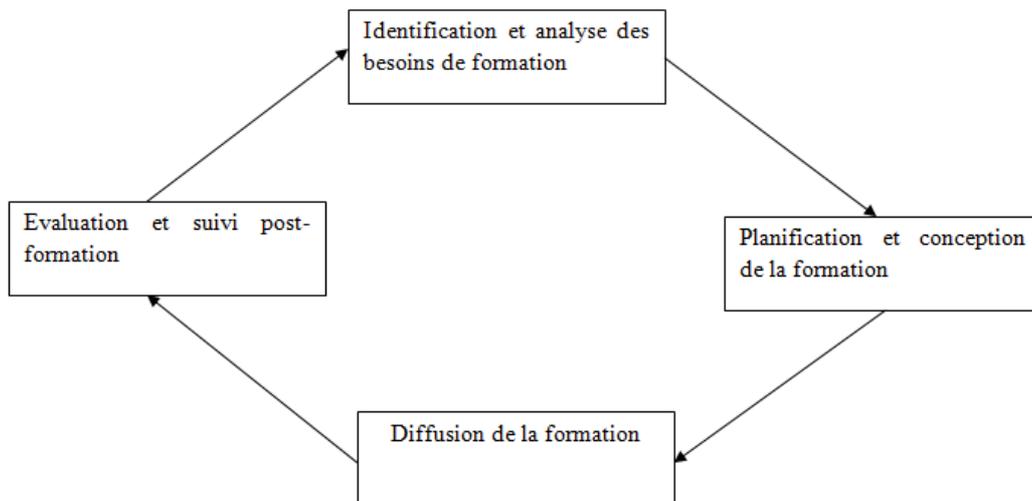
- **Les employés**

- Formulent les projets individualisés de professionnalisation et de formation.
- S'entraîne à agir avec compétence.
- Participent activement à l'évaluation des effets.

### **2.3- Les étapes du plan de formation**

En réponse aux besoins spécifiques de chaque collaborateur et aux évolutions du secteur, le plan de formation est un outil indispensable pour structurer ses actions et définir des formations pertinentes. Mais, sa réalisation n'est pas toujours une tâche aisée.

Sylvie Gagnon nous présente les 04 étapes clés pour réussir l'élaboration de votre plan de formation.



**Figure n° 01:** le plan de formation

**Source :** Sylvie Gagnon, Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétences, Québec, 003, P86.

### 2.3.1- Identification et analyse des besoins de formation

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation et de les planifier. Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétence essentielle ou requise.<sup>9</sup>

#### 2.3.1.1- Moyens d'identification des besoins de formation

Nous présentons les différents moyens d'identification des besoins de formation dans le tableau ci-dessous :

---

<sup>9</sup>J.F dunais, Cité par M. c belaid, « Guide pratique pour la gestion des ressources humaines », Edition Pages Bleues, Alger, 2009, P 80.

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

**Source :** Jean-François Dumais, « Guide de gestion des ressources humaines » édition TECHNO Compétences, Québec 2003, P 87/88

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

- Grille pour les employés (complétée par le supérieur immédiat) : permet l'analyse du travail de chaque employé par le supérieur immédiat afin d'identifier les forces et les aspects à

améliorer dans la réalisation de son travail. Le superviseur peut valider sa vision de la problématique en organisant une rencontre avec l'employé concerné.

- Grille pour les questionnaires (complétée par la direction) doit être complétée par le dirigeant de l'entreprise. Il s'en servira pour identifier les changements, les orientations et les priorités de l'organisation, ainsi que les besoins de formation qui en découlent.<sup>10</sup>

### 2.3.2- Planification et conception de la formation

La planification de la formation consiste à organiser le programme de formation de telle manière qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise tout en visant l'atteinte des objectifs prédéterminés, une planification efficace doit pouvoir réduire les effets négatifs des contraintes internes et externes<sup>11</sup>. La planification du plan de formation se tourne autour d'un ensemble de questions :

- Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation ?
- Quels sont les objectifs de la formation ?
- Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui agira comme aide-mémoire et qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel. De plus, il est suggéré de diffuser à l'ensemble de l'organisation afin d'informer tous les employés des formations futures. Par la suite, le responsable de la formation ou le gestionnaire doit élaborer des plans spécifiques pour chaque formation qui sera donnée dans l'organisation. À ce sujet, il est recommandé de prendre contact avec le formateur interne ou externe afin de lui demander comment il désire diffuser la formation.<sup>12</sup>

Pour la conception de la formation, les entreprises peuvent requérir les services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des ressources humaines, le contenu spécifique de formation. La formation peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement: entraînement à la tâche, formation magistrale avec exercices pratiques, formation assistée par ordinateur, etc...<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> J.F dunais, Cité par M. c belaid, op.cit. P 81 83.

<sup>11</sup> Citeau Jean Pierre, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique », édition Armant colin, Paris, 1994, P104.

<sup>12</sup> J.F dunais, Cité par M. c belaid, op.cit.p.85.

<sup>13</sup> Ibid. P.86.

### 2.3.3- Diffusion de formation

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.<sup>14</sup>

### 2.3.4- Evaluation et suivi-formation

#### L'évaluation

A la fin de la formation, l'établissement ou l'organisation évalue-le formé, afin de mesurer l'impact de la formation sur les apprenants (leurs connaissances, attitudes, comportements et performances, dans le milieu de l'apprentissage et le contexte du travail). Elle est nécessaire, car elle permet de vérifier l'efficacité de la formation ; tirer les enseignements de l'action pédagogique et mieux préparer le suivi de la formation.

Selon Alain meignant<sup>15</sup>, il existe quatre niveaux possibles d'évaluation:

Niveau 01: le niveau de satisfaction.

Niveau 02: le niveau pédagogique.

Niveau 03: le niveau du transfert sur les situations de travail.

Niveau 04: le niveau d'évaluation des effets de formation.

Et qu'il schématise comme suit :

#### **Niveau 01 : Evaluation de la satisfaction**

Ça consiste à interroger les stagiaires, le plus souvent « à chaud » (à la fin du stage), avant qu'ils ne se dispersent, sur leur niveau de satisfaction concernant la prestation fournie. C'est l'évaluation la plus répandue, elle peut être informelle (tour de table) ou plus formalisée par un questionnaire auquel le stagiaire est invité à remplir. Cette pratique permet d'évaluer le degré de satisfaction des clients et de repérer les domaines dans lesquels des améliorations doivent être apportées. Elle donne aux intervenants du centre de formation des indicateurs sur les axes de progrès.

#### **Niveau 02 : Evaluation pédagogique**

La question à se poser est : quelles connaissances, savoir-faire ou comportements nouveaux les stagiaires ont-ils acquis au cours de la formation ?

<sup>14</sup> J.F dunais, Cité par M. c belaid, op.cit. P 86.

<sup>15</sup> Alain meignant, « Manager la formation », édition liaisons, 4eme édition, Paris, 1997, p366.

Cette évaluation mesure les acquis des stagiaires à l'issue de la formation, ou la mémorisation des notions acquises après la formation à une échéance plus au moins éloignée. Elle peut se faire par questionnaire, interviews ou prélèvement statistiques, dans un délai de quelques semaines à six mois après la formation, afin de savoir si les stagiaires ont acquis des connaissances et des savoir-faire durables.

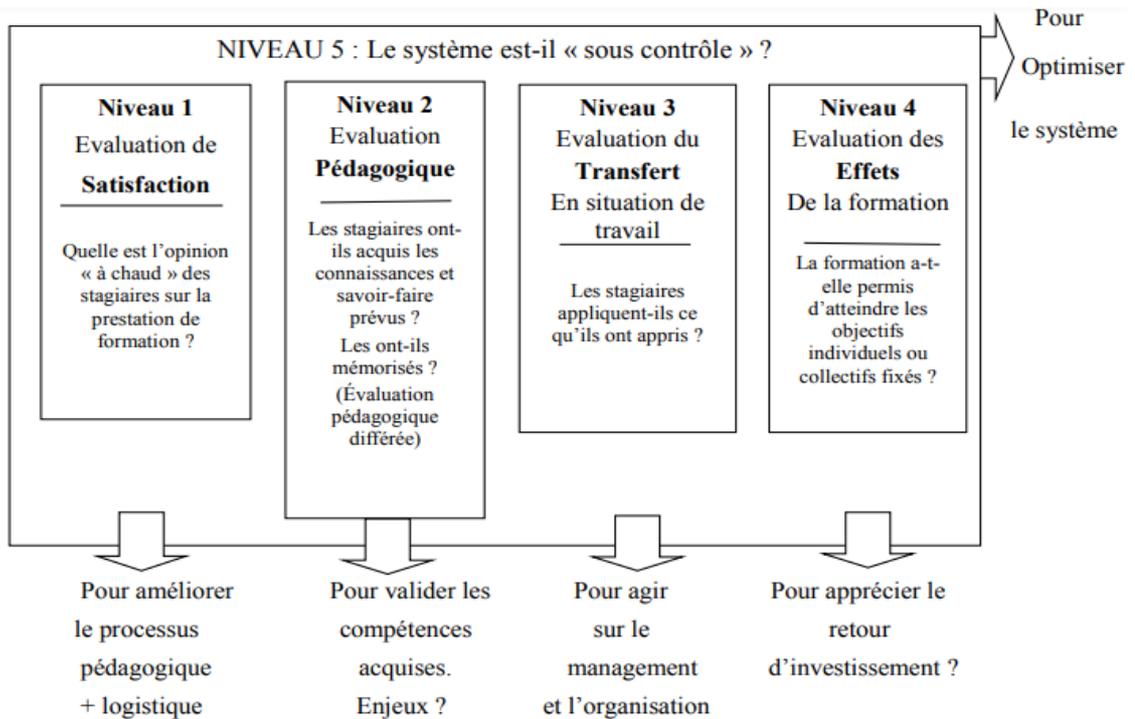
### **Niveau 03 : Evaluation du transfert sur la situation de travail**

La question est : en quelle mesure les acquis des stagiaires sont-ils effectivement utilisés par eux en situation de travail ? En effet, l'un des facteurs majeurs de non-qualité de la formation est que les stagiaires n'appliquent pas ce qu'ils ont appris. Pour cela, des indicateurs de transfert sont définis (et qui diffèrent pour chaque type de formation.) afin d'évaluer de façon précise le transfert des acquis de la formation dans la situation de travail. Le suivi du transfert est centralisé sur les questions de mémorisation. L'application des acquis donne au salarié l'occasion de consolider ce qu'il a appris et sa mise en œuvre sur le terrain.

### **Niveau 04 : Evaluation des effets de formation**

La question qui s'impose est la formation, a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels et collectifs fixés ? Pour connaître l'effet de la formation et apprécier son efficacité, il existe deux types d'indicateurs:

- **Les indicateurs de performance:** qui montrent l'effet de la formation sur le développement de l'activité de l'entreprise.
  - **Les indicateurs de progrès :** qui soulignent certaines améliorations des conditions de l'activité de l'entreprise (diminution du taux d'absentéisme, les accidents de travail...etc.).
- Interroger sur les effets de la formation suppose que l'on ait bien défini les questions pour lesquelles ont désiré des réponses. Alain meignant décrit (05) cinq niveaux possibles d'évaluation.



**Figure n°02 : les cinq niveaux de l'évaluation.**

Source : Meignant Alain, « Manager La formation », édition Liaisons, Paris, 2006, p368.

### • Le suivi du plan de la formation

L'efficacité d'une formation professionnelle se juge à la fois sur la qualité et la pertinence des actions en entreprise, mais aussi sur l'accompagnement proposé. Le suivi après-formation permet d'implanter durablement les compétences nouvellement acquises au service du développement des compétences des collaborateurs et de la productivité et de la performance globale de l'entreprise. Et le suivi de la formation se fait de deux manières suivantes :

- **Le suivi administratif** : c'est suivre la gestion prévisionnelle de la formation avec les différentes structures de l'organisation, dans le retrait et le départ en formation d'un collaborateur et les dispositions conséquentes, ceci afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé. Le responsable de formation doit suivre la réalisation et la répartition de certains documents (convocation, convention de stage, compte-rendu d'évaluation). Le suivi administratif porte aussi sur le suivi du déroulement de la formation tant sur le disciplinaire (la présence, l'assiduité) que sur le plan pédagogique (enseignement

théorique et pratique).<sup>16</sup>

- **Le suivi comptable** : c'est le suivi budgétaire. Il s'agit de contrôler l'ensemble des engagements financiers qui répartissent comme suit :

- Les frais versés aux stagiaires eux-mêmes, il s'agit des salaires et charges sociales qui continuent à être versés au personnel pendant l'action de formation.
- Les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué dans le travail d'élaboration de contrôle.
- Les dépenses de matériel, tel que l'entretien et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation.
- Les fournitures de fonctionnement courant, déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier.
- Coût des locaux : salles de cours, ateliers. L'importance accrue de la formation a conduit les organisations à développer de véritables outils (tableaux de bord) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions et pour faciliter le contrôle des réalisations par rapport aux prévisions.

### **Section03 : La politique de la formation**

Jaques soyer, dans son livre " Fonction Formation ", définit la politique de formation comme étant "une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise"<sup>17</sup>. Pour Soyer la politique de formation pour qu'elle soit efficace, elle doit être « écrite et diffusée ». Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties : celle qui donne «le sens», la «direction», c'est vers quoi il faut aller. Il s'agit de tout ce que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation. Celle qui définit le "comment», ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs. Et celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité. Une introduction explicite les enjeux, le pourquoi des buts choisis. Il s'agit en quelques sortes d'un exposé des motifs.

#### **3-1 Les objectifs de la politique de formation**

Les objectifs de la politique de formation peuvent varier en fonction des besoins et des priorités spécifiques de chaque entreprise. Cependant, voici quelques objectifs courants que

<sup>16</sup>Alain meignant, op, cit, p55.

<sup>17</sup> Jacques soyer, op, cit, p.48

l'on retrouve dans de nombreuses politiques de formation :

- Acquisition de compétences techniques nécessaires pour les tâches spécifiques.
- Développement des compétences professionnelles telles que la communication, la résolution de problèmes et le leadership.
- Amélioration de la performance individuelle en offrant les connaissances et les compétences nécessaires.
- Renforcement de la performance collective à travers le travail d'équipe et la communication efficace.
- Développement des compétences de gestion et de leadership pour des rôles de supervision.
- Favoriser l'adaptabilité et l'innovation en restant à jour avec les évolutions du marché et en développant des compétences liées à la créativité et à la résolution de problèmes complexes.

### **3-2La place de la formation dans la GRH**

A l'instar de toutes autres activités de la gestion des ressources humaines, la formation est devenue une alternative pour tous les salariés désireux d'acquérir plus d'information au milieu des différentes évolutions culturelles, économiques et technologiques. Elle est considérée comme la clé qui doit donc apporter une réponse pédagogique appropriée aux besoins de développements de l'entreprise et de ses salariés.

#### **3-2-1 L'importance de la formation**

La formation aujourd'hui est devenue un acte indispensable pour toute organisation puisqu'elle permet:<sup>18</sup>

Le développement des potentiels existants.

- Illustrer les situations difficiles dans le travail au milieu des évolutions moderne et aussi pour bien réussir le cadre qui passe toute sa vie à apprendre pour acquérir, accomplir et renouveler ses connaissances pour qu'il puisse faire face au changement de l'environnement, donc la formation des cadres permet une garanti pour l'avenir.
- La formation permet l'accès à la culture ou à des responsabilités dans la vie associative.
- Facilite chez les cadres une réflexion sur les difficultés rencontrées pour communiquer en sein de l'organisation, c'est-à-dire que la formation permet aux cadres d'acquérir une meilleure communication et de mieux s'exprimer.
- Donc l'action de formation est une action mentale puisque elle conduit à développer les hommes et les femmes, les faits grandir, les ouvrir sur de nouveau horizon.

---

<sup>18</sup> Collette charles et deyreux andré, La formation dans l'entreprise, guide pratique, édition belfort, paris, 1992

- Aussi, elle permet à chacun de mettre à l'épreuve ses talents, et se dépasser à travers les mises en situation que propose le formateur.
- Ainsi de découvrir soi-même, de se remettre en question, et parfois même de s'interroger sur l'avenir.<sup>19</sup>

### **3-2-2 La relation entre la formation et les activités opérationnelles de la GRH :**

La formation entretient des relations avec les autres fonctions de la GRH, à savoir le recrutement, l'évaluation, la communication, la rémunération, la gestion des carrières..., cette interaction ouvre la voie à des opportunités à saisir pour atteindre les objectifs de l'organisation.

#### **➤ La relation entre la politique de formation et la politique de recrutement**

Si la politique de recrutement de l'entreprise vise à avantager le recrutement interne plutôt que le recrutement externe, il est clair que la politique de formation doit mettre en place des formations qui permettent aux employés d'occuper de nouveaux postes. Il est donc nécessaire que les managers développent une certaine lisibilité sur les salariés, leurs compétences et les postes qu'ils occupent. Tout ceci servira à étudier les formations qu'ils doivent mettre en priorité. Et si l'entreprise s'appuie sur le recrutement externe en cas de nécessité, dans ce cas les premiers rôles de formation sont d'assurer une meilleure intégration de la nouvelle recrue.

#### **➤ La relation entre la politique de formation et la politique de rémunération**

Les changements attendus chez les formés, à l'issue de leur formation, doivent faire l'objet d'un renforcement positif, sous la forme d'une récompense financière ou psychologique. Mais, d'une manière plus globale, il existe d'autres liens entre les deux politiques :

- Si par exemple, la politique de formation stipule que les cadres, spécialistes d'un domaine de connaissance, sont chargés d'assurer la formation du personnel, il faudra que cette activité supplémentaire soit prise en compte au niveau du système de récompense ou de rémunération.
- Dans une entreprise, va-t-on rémunérer la tenue des postes ou les compétences ? La réponse à cette question aura également des incidences sur la politique de formation.
- La formation peut amener à une augmentation du statut du salarié (promotion) et, par conséquent, une augmentation de son salaire ou une rémunération forfaitaire pour les nouvelles compétences.

---

<sup>19</sup> Parmentier christopher, l'essentiel de la formation, édition : d'organisation, paris, 2003, P 319.

### ➤ La relation entre la politique de formation et la politique d'évaluation des employés

Dans le contexte du développement des ressources humaines, l'évaluation peut permettre de découvrir les besoins de formation de chaque salarié. Ce peut aussi être une occasion pour découvrir son potentiel qui pourra éventuellement être développé pour occuper dans le futur des postes hiérarchiquement plus élevés. Une entreprise qui évalue ses salariés se doit également d'évaluer ses propres pratiques et notamment la formation qu'elle met en œuvre.

#### 4- Les limites de la politique de la formation

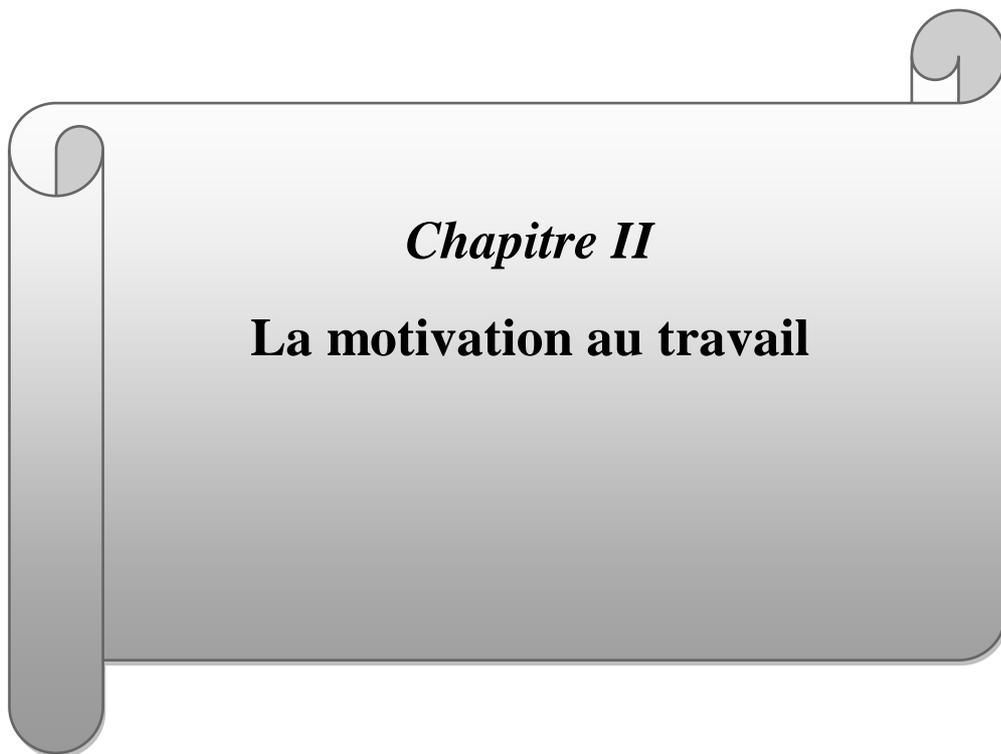
Bien que la politique de formation présente de nombreux avantages, elle peut également rencontrer certaines limites et défis. Voici quelques-unes des limites possibles de la politique de formation :

- **Coûts financiers élevés** : La mise en œuvre d'une politique de formation nécessite des investissements financiers importants, ce qui peut limiter la capacité des entreprises à proposer des formations de qualité à tous leurs employés.
- **Temps et disponibilité** : Trouver le temps nécessaire pour participer à des formations peut être difficile dans un environnement professionnel chargé. De plus, les formateurs doivent également trouver du temps pour planifier et dispenser les formations, ce qui peut entraîner des contraintes sur leur charge de travail et celle des employés.
- **Transfert des compétences** : Il peut y avoir des difficultés à transférer efficacement les compétences acquises lors de la formation sur le lieu de travail, en raison de différences contextuelles ou d'un manque de soutien et de suivi après la formation.
- **Obsolescence rapide des connaissances et compétences** : Les connaissances et compétences peuvent devenir rapidement obsolètes, ce qui nécessite des mises à jour régulières des formations pour rester pertinentes.
- **Motivation et engagement** : Certains employés peuvent manquer de motivation ou d'engagement pour participer activement aux formations, ce qui peut limiter leur efficacité.

#### Conclusion :

La formation constitue l'outil par excellence de la gestion des emplois, est désormais un outil stratégique, lequel au-delà de l'adaptation et du développement des compétences, vise l'anticipation des évolutions de l'environnement et participe par cela, activement à la détermination et la réussite des grandes orientations de l'entreprise. La formation doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise, elle s'affirme comme un précieux instrument accompagnateur et facilitateur de la réussite des projets et challenges de

l'entreprise, car elle prévoit des circuits progressifs de montée en connaissance pour adopter globalement les qualifications nécessaires aux besoins de l'organisation. Et elle répond aux attentes de personnel et aux besoins de l'entreprise, comme elle aide le maintien de l'employabilité du salarié et l'adaptation permanente des compétences disponibles.



*Chapitre II*

**La motivation au travail**

## Introduction

Le concept de motivation prend une place très importante dans l'entreprise moderne car il semble, à la fois, le facteur qui pourrait expliquer la réussite ou l'échec de tel ou tel mode de management dans l'entreprise, qui permettrait de conquérir un avantage concurrentiel décisif sur le marché; mais aussi la clé d'une bonne gestion des ressources humaines. La motivation, dans une organisation, est un enjeu majeur qui repose sur le principe selon lequel la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles mêmes dépendant des performances individuelles et de l'investissement de chacun. En suite de nombreuses études ont vu le jour, c'est alors qu'on a pu comprendre que la motivation était d'une importance considérable pour les organisations.

Ce deuxième chapitre sera consacré à la définition des concepts importants. Nous verrons d'abord dans la première section, la définition de la motivation, puis dans la deuxième section, nous établirons les théories de la motivation au travail. Enfin, nous présenterons un élément essentiel de notre travail à savoir le lien entre la formation et la motivation.

## Section 1 : Concepts et définitions de la motivation

La motivation est une notion complexe à expliquer, car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la motivation de l'Homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

### 1 -1- Définition de la motivation

Le sens étymologique du terme motivation nous aide à comprendre les diverses définitions données à ce terme. Le terme « motivation » dérive du latin « movere » qui signifie mettre en mouvement. «La motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action. Le manager motivant est celui qui crée ou qui stimule, chez ses collaborateurs, les raisons qui les poussent à agir»<sup>20</sup>.La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la motivation de l'homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

Tout au long de ce travail de recherche nous allons retenir trois définitions de la motivation au travail, d'une part, celle proposée par S.Bellier-michel, celle de Nicole aubert,

---

<sup>20</sup> Michael aguilar : « l'art de motiver » édition Dunod, Paris, 2009, P 09.

et celle d'Etienne serupia semuhoza.

Selon S.Bellier-michel : « la motivation est un moteur intérieure propre à chacun, ressenti comme un ensemble de désirs, de plaisir et d'aspirations permettant de développer une image positive de soi-même et conforme à ce que l'on pense pour réussir sa vie, cette énergie se manifeste au travers des buts et des projets en particulier dans le champ professionnel et se réalise au travers d'expérience, une bonne partie de cette mécanique est inconsciente et il convient de s'intéresser aux buts et aux projets »<sup>21</sup>.

Selon 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>22</sup>.

Selon Etienne Serupia semuhoza, la motivation vient du mot motif, lui-même emprunté au latin *motivons* (*mobile*) et *movere* (*mouvoir*) et signifie en ancien français : « qui met un mouvement » ; la motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui « nous pousse à agir » et l'étude du processus qui « nous met en mouvement »<sup>23</sup>.

En considérant les différentes définitions des chercheurs mentionnés précédemment, on peut observer une convergence dans leur compréhension de la motivation. Ils s'accordent sur le fait que la motivation est une force interne qui pousse une personne à agir ou un processus qui déclenche des comportements orientés vers des objectifs, tels que perçus par la personne. Ainsi, la motivation implique une utilisation optimisée de l'effort en vue d'atteindre un objectif spécifique, plutôt qu'une simple dépense d'énergie sans direction claire.

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

### **1-2-Typologie des motivations**

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

#### **1-2-1 La motivation finale**

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

---

<sup>21</sup> Annick haegel, « toute la fonction ressources humaines », 3ème édition, DUNOD, Paris, 2010- 2016, p 90-91.

<sup>22</sup> Aubert nicole, *Diriger et motiver*, 2ème éd, Edition Organisations, Paris, 2003, P16.

<sup>23</sup> Etienne serupia semuhoza. « Théories de la motivation au travail », Edition L'Harmattan, Paris, 2009.

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

### **1-2-2 La motivation instrumentale**

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

### **1-2-3 La motivation de survie**

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

### **1-2-4 La motivation obsessionnelle**

C'est une motivation qui conduit à tous les sacrifices, l'individu est tellement obsédé par le résultat que « la fin justifie les moyens ». Elle peut être néfaste dans la vie de la personne qui a cette motivation mais aussi pour son entourage. « Être motivé c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort »<sup>24</sup>.

## **1-3 Les sources de la motivation**

### **➤ La motivation intrinsèque ou auto-motivation**

La motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même. Hackman et Oldham ont identifié cinq caractéristiques du travail qui influencent le niveau

---

<sup>24</sup>Mucha lara ; « La motivation des salariés et la performance des entreprise », Université de Reims, 2009-2010, P.12.

potentiel de motivation détenu par un emploi. Il s'agit de <sup>25</sup>:

- La variété des compétences.
- L'identité de la tâche.
- Le sens de la tâche.
- De l'autonomie et du feed-back.

Le potentiel de motivation lié à un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque trois états psychologiques se manifestent chez l'individu :

- L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail. Les caractéristiques du travail qui permettent à l'individu d'éprouver ce sentiment est l'autonomie.
- L'individu doit ressentir que son travail a un sens ; cet état psychologique repose sur la perception de trois caractéristiques l'emploi : la variété des compétences requise, l'identité de la tâche et la signification de la tâche.
- L'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise ; la perception qui a de ses résultats dépend de la qualité du feed-back dans son emploi.

L'importance de ces trois états est fonction du besoin de développement éprouvé par l'individu. Plus ce besoin est élevé, plus ces trois perceptions seront importantes dans l'appréciation du potentiel de motivation procuré par l'emploi. Ainsi, la motivation intrinsèque est supposée croître sous l'effet multiplicatif de la force des besoins de développement et de l'accomplissement d'un travail à potentiel de motivation élevé.

#### ➤ **La motivation extrinsèque**

La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'être humain ; désigne la motivation par les récompenses liées à l'exercice d'un travail, elle dépend de facteurs externes à l'apprenant, telles que des récompenses. D'après cette définition, on comprend que la rémunération est une source de motivation extrinsèque. La qualité des relations avec les collègues, l'hygiène et la sécurité, le risque de perdre son (stabilité d'emploi) ou de perdre des opportunités de carrière sont aussi des sources de motivation extrinsèques.

### **1-4 Le processus de la motivation**

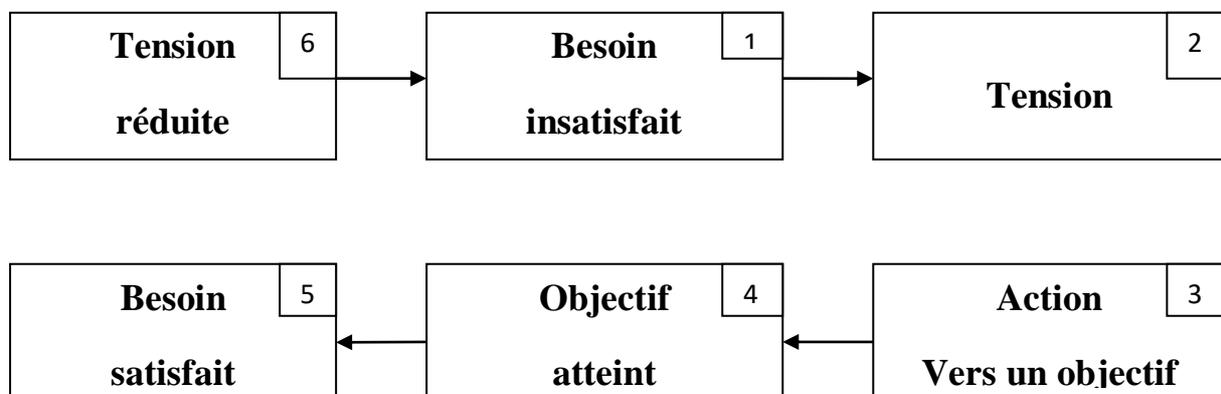
De façon très générale, le processus fondamental de la motivation est le suivant : à cause d'un besoin insatisfait (le besoin de nourriture), un individu ressent une certaine tension, un certain inconfort (la faim), ce qui le pousse à faire quelque chose (s'extirper de son fauteuil et se rendre au réfrigérateur, en vue d'atteindre un certain objectif (engloutir un restant de pizza

---

<sup>25</sup> Ibid, P.12.

de la veille) qui satisfait le besoin, diminue la tension et ramène l'individu à son point de départ (le fauteuil) jusqu'à le cycle recommence. Autrement, le processus de motivation est défini comme un besoin qui se fait sentir et crée une tension, une action se crée donc pour diminuer la tension.

Le schéma ci-dessous représente le processus fondamental de la motivation



**Figure n°03 : le processus fondamental de la motivation.**

**Source :** J. Bergeron, N. Côté Léger et al : « Les aspects humains de l'organisation ». Ed. Gaétan Morin et Associés Ltée, 1979, p 103.

## 1-5 Les caractéristiques de la motivation

La motivation au travail est un construit hypothétique, c'est-à-dire un concept représentant un processus physique supposé, non observable directement. Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments distinctifs: le déclenchement du comportement, la direction du comportement, l'intensité du comportement et la persistance du comportement.

### 1-5-1 Le déclenchement du comportement

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée .elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense)<sup>26</sup>.

### 1.5.2 La direction du comportement

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à attendre .Elle est la force incitatrice qui oriente:

- L'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre
- Les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu<sup>27</sup>.

### 1.5.3 L'intensité du comportement

La motivation incite à dépenser l'énergie a la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. Chaque emploi exige une certaine proportion de ces trois types d'efforts.

### 1.5.4 La persistance du comportement

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation<sup>28</sup>. Or, la question de la motivation des personnes dans les organisations resurgit régulièrement, à tour de rôle, les personnalités politiques, les dirigeants d'entreprises, les représentants du personnel et les syndicats, les managers, les chercheurs, les psychologues des organisations, les médecins du travail, ramènent le concept de motivation sur la table des discussions et dans le débat public.

---

<sup>26</sup> Jacques rojot et al, comportement organisationnel (théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel) ,1<sup>er</sup> éd, de Boeck, Paris, 2009, p167.

<sup>27</sup> Ibid. p168.

<sup>28</sup>Ibid, p168.

### 1.6 Les facteurs de motivation des salariés

Pour que les entreprises restent compétitives et performantes, l'équipe de direction et les professionnels des ressources humaines doivent trouver le moyen de favoriser l'implication des salariés pour développer leur motivation au travail. Pour ce faire voici la liste des principaux facteurs que les entreprises doivent prendre en compte :

**La rémunération :** le salaire et autres rétributions représentent sans aucun doute le premier facteur de motivation, notamment dans un contexte inflationniste et de perte de pouvoir d'achat. La rémunération est un bon moyen de garder ses salariés et d'attirer de nouveaux talents. Il faut considérer dans cette catégorie le salaire, les éventuels 13eme et 14e mois, les primes, l'intéressement, la participation ou encore les avantages économiques d'un comité scientifique de l'entreprise(CSE).

**Reconnaissance :** l'organisation reconnaît le travail de ses employés. Que ce soit financièrement ou par d'autres moyens.

**Bien-être au travail :** réunir les conditions pour que les femmes et les hommes soient véritablement heureux dans leur travail avec un fort sentiment d'appartenance.

**Intérêt du poste / de la mission:** favoriser l'épanouissement et l'accomplissement professionnel.

**Evolution de carrière et opportunités professionnelles :** l'entreprise donne la possibilité aux meilleurs de gravir les échelons.

**Stimulation :** sortir les salariés du cadre routinier des tâches répétitives en les impliquant dans des projets, challenges, etc...

**Maîtrise de leur travail :** la stimulation devient moins efficace si les collaborateurs perdent la maîtrise de leurs tâches. Au contraire, le sentiment du travail accompli en fin de journée est source de grande motivation.

**Autonomie :** les collaborateurs ont toute latitude pour prendre des décisions dans le périmètre de leur mission. Ils sont plus performants en étant plus responsabilisés quant aux conséquences de leurs choix<sup>29</sup>.

### Section 2 : Les théories de la motivation au travail

De nombreuses théories ont permis d'appréhender le concept de la motivation et d'identifier les antécédents à cette attitude ou encore le processus de la motivation. Elles proposent une analyse des différents besoins des individus, qui vont les pousser à agir de

---

<sup>29</sup> <https://www.manager-go.com/>

façon à satisfaire leurs attentes. Elles expliquent par quoi telle personne sera motivée tant en termes d'organisation du travail qu'en termes de récompenses.

C'est dans cette section, nous présenterons certaines de ces théories les plus répandues dans la littérature.

### 2.1 Les théories du contenu

Ci-dessous nous nous intéressons aux différents travaux qui constituent les théories dites du contenu. C'est-à-dire, les théories qui cherchent à expliquer ce de quoi est faite la motivation ou ce qui motive l'individu.

#### ➤ La théorie de la hiérarchisation des besoins (la pyramide des besoins)

Maslow développe le premier modèle théorique qui sera appliqué plus tard et abondamment dans les organisations. Il propose une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques Maslow. Cette théorie apporte une réponse à la question, qu'est-ce qui motive? quels sont les facteurs de la motivation? La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (force interne). Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé. Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante :

#### 1. les besoins physiologiques, sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce.

Ce sont typiquement des besoins concrets (faim, soif, sexualité,...).

#### 2. Besoins de sécurité : consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc d'un besoin de conservation d'un existant, d'un acquis. Il s'inscrit dans une dimension temporelle.

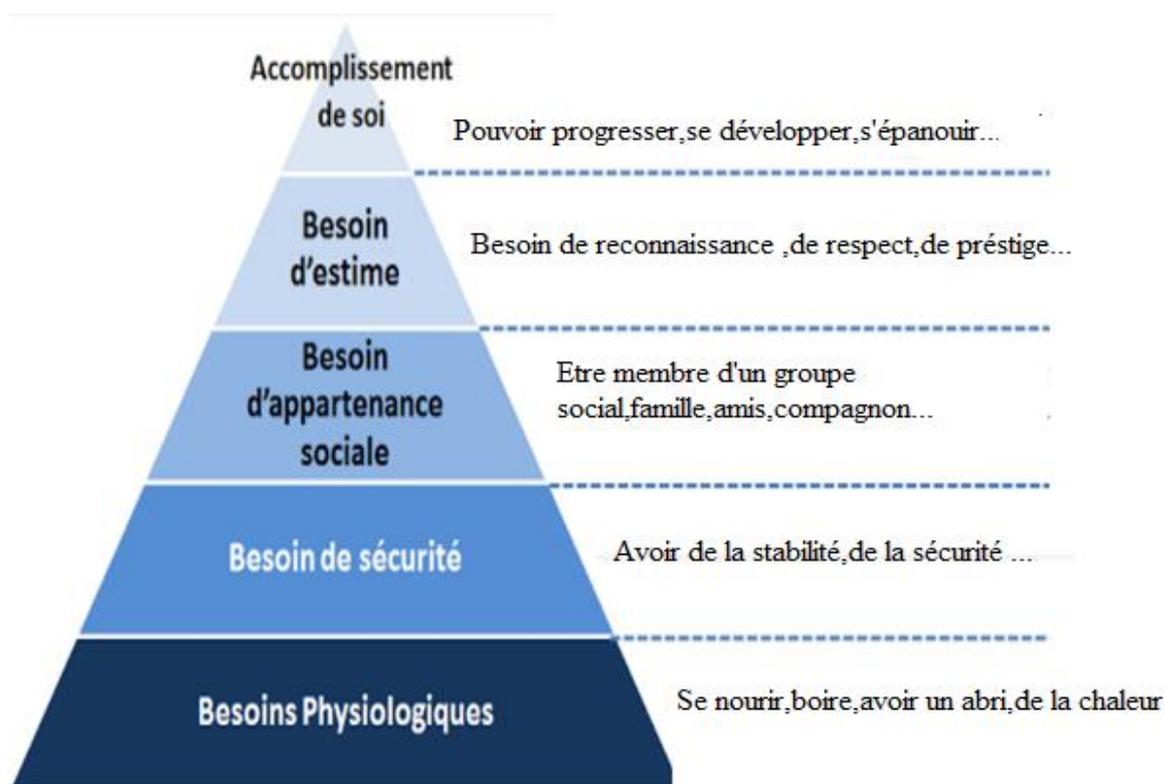
#### 3. Besoins d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe) : révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...)

#### 4. Besoins d'estime (de reconnaissance) : prolonge le besoin d'appartenance. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

#### 5. Besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir) : selon Maslow c'est le sommet des aspirations humaines. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement. Nous le considérons donc comme antagoniste aux besoins physiologiques. La motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire une nouvelle classe de besoin, et

ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, celui du besoin de réalisation de soi.<sup>30</sup>

Le schéma ci-dessous représente la Pyramide des besoins selon l'interprétation de la théorie de la motivation du psychologue Abraham Maslow. IL classe les besoins de l'homme en cinq différentes catégories et a établi une hiérarchie présentée sous une forme pyramidale.



**Figure n° 04** : La Pyramide des besoins de Maslow.

**Source** : Michel Amiel et Al, Management de l'administration. 2ème édition. De Boeck. Paris. 1998. P 63.

<sup>30</sup>Patrice roussel, la motivation au travail - concept et théories, éditions EMS, collection références, paris, 2

➤ **La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg**

Frederick Herzberg, professeur de psychologie américain, célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail (théorie des deux facteurs, théories des besoins et des motivations). Herzberg distingue deux catégories de facteurs qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation au travail<sup>31</sup>.

• **Les facteurs de motivation**

Procurent de la satisfaction aux employés dans des situations de travail qui ont pour caractéristique de se produire sur le long terme. Ils sont au nombre de six (les accomplissements ; la reconnaissance de ces accomplissements ; le travail proprement dit ; la responsabilité ; la promotion ou l'avancement et la possibilité de développement).

• **Les facteurs de maintenance ou d'hygiène**

Génère de l'insatisfaction ou, au mieux, de l'indifférence. Ces facteurs se produisent dans le court terme et se rapportent au contexte de travail (le supérieur ; la politique et l'administration de l'entreprise ; les relations avec les collègues ; les subordonnés et les supérieurs : le prestige ; la sécurité d'emploi ; la rémunération et les facteurs de vie personnelle). Suivant la théorie de Herzberg, les deux sentiments satisfaction et insatisfaction ne sont pas opposés. Cela signifie que la motivation ne peut pas venir de l'élimination des facteurs d'insatisfaction. De même, si les facteurs de satisfaction dans le travail sont absents, les salariés ne feront pas preuve d'insatisfaction ou de mécontentement mais ne seront pas motivés. L'impact essentiel de ces travaux de recherche sur la motivation va se faire dans les organisations à travers le mouvement pour l'amélioration de la qualité de vie au travail<sup>32</sup>.

➤ **La théorie ERG d'Alderfer**

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, Alderfer (1969) propose une théorie du besoin moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Alderfer recense trois types de besoins.<sup>33</sup>

**Existence (E):** ce sont les besoins de subsistance, satisfaits par les conditions matérielles comme le salaire et les conditions de travail.

**Relation (R):** ce sont les besoins relationnels, satisfaits par le fait d'être en contact avec des

<sup>31</sup> Pascal moulette et Olivier Roques (2014), « Gestion des Ressources Humaines », 2e édition, DUNOD, Paris, p 110.

<sup>32</sup> Jean-michel Plane (2008), «Théorie des organisations », 3e édition, DUNOD, Paris, p 42.

<sup>33</sup> Fenouillet fabien, les théories de la motivation, DUNOD, 2eme édition, paris, 2006, p.97.

personnes sympathiques ou intéressantes.

**Croissance (Growth) (D):** ce sont les besoins de croissance ou de progression satisfaits par la dynamique de l'évolution du travail et de la personne dans l'organisation. Cette théorie décrit que les gens ont trois besoins fondamentaux, mais elle diffère de la théorie de Maslow, car il prend en compte que les gens sont tous différents et uniques. À cause de cela, la théorie conclut que les gens ne sont pas motivés par les besoins dans un ordre prédéterminé et il affirme que les gens peuvent simultanément être motivés par plus d'un besoin à la fois<sup>34</sup>.

## 2.2- Les théories du processus

Alors que les théories dites du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais à s'interroger sur sa manière de fonctionner. Ce n'est plus le « pourquoi » qui est la question centrale mais plutôt le « comment ». De ce fait, nous présentons ci-dessus les différents apports des chercheurs qui constituent les théories dites du processus.

### ➤ La théorie du système V.I.E

La théorie des attentes ou la modèle VIE (expectations, instrumentalisé, valence) Parmi les théories de processus, « Vroom (1964) a élaboré la théorie des attentes afin de comprendre les comportements au travail, en particulier le principe sur lequel repose cette théorie est que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilité d'atteindre des récompenses souhaitées, chaque individu entreprenant une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé et notamment, les récompenses qu'il attend. Le paramètre étudié par Vroom (1964), Porter et Lawler (1968) de cette théorie (attente) résulte de trois variables »<sup>35</sup>.

**L'expectation :** c'est l'attente que l'individu perçoit de son pouvoir de réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts qu'il fournit. L'individu est motivé s'il se sent capable d'accomplir le travail demandé. La perception de sa propre capacité est liée non seulement à sa confiance en lui, mais aussi à l'environnement du travail (ex : moyen mis à disposition,).

**Instrumentalité :** « il s'agit de la probabilité de recevoir une telle récompense en fonction de la performance réalisée ».<sup>36</sup>

**La valence:** c'est la valeur accordée par l'individu à chaque récompense possible, c'est le

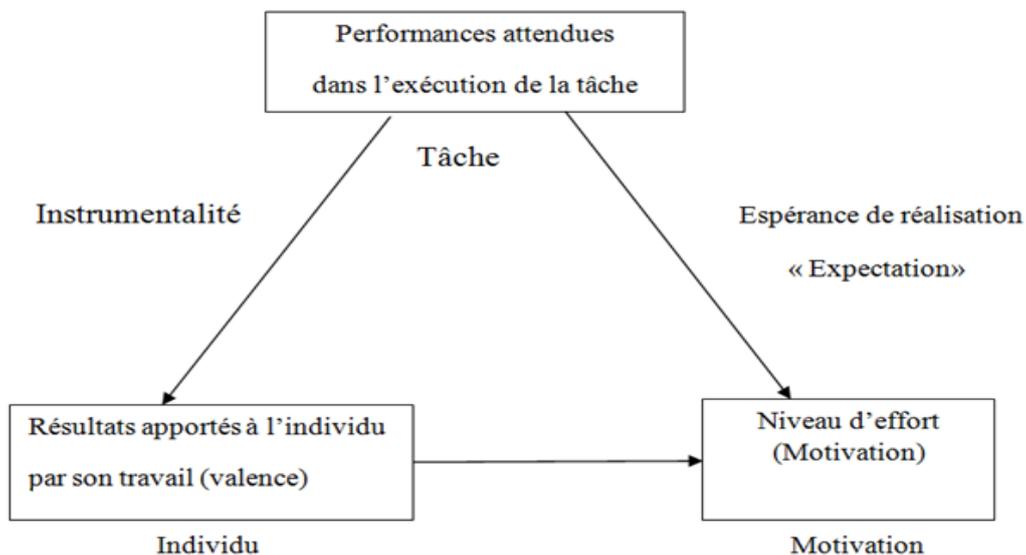
<sup>34</sup> Taiebi khadidja, « La rémunération : un facteur de motivation », Revue organisation & Travail Volume 6, N°2 (2017) p129.

<sup>35</sup> Jaques rojot, op,cit, p206.

<sup>36</sup> Patrice roussel, op, cit, p53.

résultat escompté par l'individu. Toutes ces variables (valence + instrumentalité + expectations) se combinent pour que la motivation au travail fonctionne autant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle.

Toutes ces variables (valence, Instrumentalité, expectation) se combinent pour déterminer la motivation au travail. Claude louche présente l'articulation des ces trois composantes du modèle VIE de la manière suivante :



**Figure n°05 :** les composantes du modèle VIE.

Source : Claude louche (2002), p73.

Ces trois variables une fois réunies conduisent à la motivation. Par exemple, il n'y aura pas de motivation si un individu a produit les efforts nécessaires pour atteindre une certaine performance mais que cette performance n'est pas rétribuée d'une façon ou d'une autre. Il n'y aura pas non plus de motivation si l'individu ne valorise pas sa tâche au-delà de la rétribution qu'il en reçoit (par exemple s'il ne comprend pas l'utilité de la tâche). Il n'y aura toujours pas de motivation si l'individu n'accorde pas de valeur à la rétribution qu'il reçoit (par exemple, un individu qui cherche essentiellement à augmenter son salaire ne sera pas motivé par une reconnaissance de son supérieur hiérarchique et vice versa).

➤ **La théorie de l'équité de J.S. Adams**

La théorie de l'équité d'Adams concerne le processus cognitif relié aux échanges économiques entre deux parties<sup>37</sup>. Cette théorie est fondée sur les travaux de Festinger (portant sur la dissonance cognitive (écart entre les attentes et la réalité perçue)<sup>38</sup>. Selon la théorie de l'équité, les individus s'attendent à recevoir une rétribution proportionnelle à leur contribution. En vue de déterminer le caractère proportionnel de leur rétribution, ils comparent leur ratio rétributions/contributions à celui d'autres personnes utilisées comme point de repère. Suivant la théorie de l'équité, les comportements adoptés par les individus sont motivés par le désir de rétablir l'équité des ratios personnels et de références. La théorie de l'équité repose sur quatre principaux postulats:

- Les individus désirent recevoir des rétributions proportionnelles à leurs contributions;
- Afin d'évaluer le rapport entre leurs rétributions et leurs contributions, les individus font des comparaisons sociales, c'est-à-dire qu'ils comparent leurs rétributions et leurs contributions aux rétributions et contributions à celles d'autres personnes (référents);
- Une iniquité est ressentie lorsque le ratio rétributions / contributions de l'individu est différent de ceux des référents;
- L'iniquité perçue crée une tension chez l'individu, ce qui le pousse à agir en vue de rétablir l'équité des ratios. Il agira donc de façon à réduire ou à accroître ses propres contributions/rétributions ou celles des référents.

➤ **La théorie de la fixation des objectifs de Locke**

Cette théorie a été énoncée par Locke en 1968 au cours d'une série d'expériences. Elle stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés. Ainsi ses expériences ont clairement établi que le niveau de rendement est plus élevé chez les individus qui se fixent des objectifs difficiles à atteindre que chez les individus qui préfèrent viser des objectifs faciles à atteindre. Cette théorie met en évidence la capacité de l'être humain à choisir les buts ou les objectifs qu'il désire atteindre et soutient que les objectifs fixés influencent fortement les comportements. Ainsi, pour motiver un employé, il suffit de l'encourager à se fixer des objectifs. Une fois que l'individu a l'intention d'atteindre ses

---

<sup>37</sup> Adams, J. Stacy. 1963. «Toward an Understanding of Inequity». *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 67, n° 7, p. 422-436.

<sup>38</sup> Festinger, Leon. 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford (California): Stanford University Press, p. 1-191.

objectifs, il adhérera à fournir les efforts requis pour y avoir<sup>39</sup>. Selon Locke et afin d'optimiser son efficacité, un objectif doit revêtir plusieurs aspects :

-Etre clair et précis, spécifique (cela facilite son atteinte).

-Etre difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant) c'est-à-dire plus les objectifs sont difficiles à atteindre, plus le rendement est élevé.

-Etre accepté, qu'il est primordial que l'individu souscrive aux objectifs fixés. En effet, seule les objectifs acceptés et réalistes motiveront l'individu à fournir un rendement élevé. Le rejet de l'objectif se traduira par une baisse de motivation et l'individu n'atteindra pas un niveau de rendement élevé.

Pour Locke, la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci. En outre, si l'objectif est spécifique, il permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. L'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant qu'un individu livré à lui-même.

### **Section 03 : Le lien entre la formation et la motivation**

Les professionnels des ressources humaines le savent bien, un des leviers de la motivation en entreprise est la formation. Former un salarié, c'est non seulement lui permettre de se sentir davantage intégré au sein de son entreprise, c'est aussi l'impliquer dans la vie de celle-ci, le fédérer autour d'un projet commun, tout en lui permettant de développer ses propres compétences et de renforcer ses acquis. Il est donc de l'intérêt et du bien commun de tous de réussir à motiver les salariés et les inciter à se former tout au long de leur vie professionnelle, et d'écouter les besoins de chacun pour s'adapter au mieux et proposer des formations pertinentes, et qui vont permettre de valoriser aussi bien personnellement que professionnellement chaque individu. Dennery marc<sup>40</sup> présente dans son livre « piloter un projet de formation » les trois facettes de la motivation et l'impact de la formation sur elles : la satisfaction, le processus motivationnel et l'implication.

#### **3.1- Impact de la formation sur la satisfaction**

Une personne satisfaite n'est pas forcément motivée, mais une personne insatisfaite risque fort d'être démotivée. Nous retiendrons donc qu'il existe un lien entre la satisfaction et la motivation. Dans le passé, la formation pouvait contribuer à la satisfaction du personnel. De nombreux plans de formation ont intégré une large partie de formations dites « récompenses ».

---

<sup>39</sup> Patrice roussel, op, cit, page38.

<sup>40</sup>Dennery marc, piloter un projet de formation, édition ESF, septembre 2008, p.145.

Les demandes de stage les plus farfelues étaient alors acceptées dans le but évident d'acheter la paix sociale. Puis vint la crise, les restructurations, la recherche de la compétitivité...et l'investissement formation devait permettre d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, et en même temps un grand nombre de salariés se retrouvaient sans formation. Aujourd'hui, les salariés attendent que l'entreprise leur permette de développer leur employabilité, grâce à de véritables parcours de formation (parfois diplômantes). Une bonne formation devient pour eux un facteur déterminant de leur satisfaction et indirectement de leur motivation.

### 3.2- Impact de la formation sur le processus motivationnel

Nous retiendrons le modèle du processus motivationnel de Vroom qui part du postulat selon lequel tout comportement motivé est le produit d'un choix. Ce dernier est fonction de trois facteurs principaux :

**L'expectation:** qui correspond à l'image que la personne a de sa capacité à atteindre l'objectif fixé.

**L'instrumentalité:** qui est la probabilité perçue de recevoir telle récompense en accomplissant telle action.

**La valence:** qui dépend de la valeur accordée par l'individu à la récompense qu'il peut obtenir.

Nous pouvons maintenant présenter l'influence de la formation sur le processus motivationnel :

- La formation peut avoir également un autre effet sur l'expectation, car elle permet d'acquérir de nouvelles capacités, et donc elle amène les personnes à se fixer de nouveaux objectifs beaucoup plus ambitieux.

- Pour savoir si en agissant, le personnel a des chances d'obtenir la récompense qu'il attend, il a besoin de connaître ce qui marche dans l'entreprise et ce qui prioritaire. Or, souvent, la formation est l'expression des priorités de l'entreprise. Elle met en évidence les attentes de l'entreprise à l'égard de ses collaborateurs. À partir de là, chaque collaborateur peut faire le lien entre ce qu'il doit faire et ce pour quoi il sera récompensé. La valence est surtout affaire de représentations personnelles. La valeur que l'on accorde aux choses semble être profondément ancrée en nous. C'est le fruit de nos croyances profondes. La formation, surtout lorsqu'elle est de courte durée, ne peut qu'agir très faiblement sur ces croyances.

### 3.3- Impact de la formation sur l'implication

L'implication désigne l'attachement du salarié à son travail et à son entreprise. Elle recoupe donc la notion d'adhésion. Il faut que le salarié adhère aux principes, valeurs et croyances de son entreprise pour qu'il soit attaché à elle et travailler sans retenue. Les

entreprises actuelles ne sont plus gérées par le principe d'imposition, mais par une logique d'adhésion. Ceci signifie que, pour qu'elles soient performantes, elles exigent des collaborateurs se donnant corps et âme à leur travail et épousant leurs valeurs. La formation est appelée, pour faciliter cette intégration, à assurer les valeurs de l'entreprise, par les séminaires d'intégration, les stages de qualité totale, les séminaires sur « le client roi », etc...

**Conclusion :**

Vu l'importance de la motivation sur les personnels, l'entreprise cherche à améliorer les facteurs de motivation au travail (la rémunération, les conditions du travail, le climat social, la communication ...). Pour conserver son effectif et attirer de personnel compétent, pour atteindre ses objectifs et assurer sa survie. On peut donc, déduire que si ces facteurs sont satisfaisants, cela induit à une performance du personnel dans cette entreprise. Les théories de motivation au travail fournissent aux managers des savoirs dont ils ont besoin pour savoir comment obtenir la coopération de leurs collaborateurs, et comment orienter leurs efforts vers la réalisation des objectifs et les buts de leurs organisations. La motivation comme on l'a vue dans ce deuxième chapitre, est une énergie que l'entreprise se doit s'entretenir et satisfaire afin que le salarié continu à donner le rendement attendu et visé la meilleure allocation possible.



**Chapitre III**  
**Analyse et**  
**interprétation**  
**des résultats**

## Introduction

Tout au long de ce troisième et dernier chapitre, nous allons présenter et analyser les résultats de l'enquête réalisée sur le rôle de la formation dans la motivation des salariés au sein de l'entreprise Bejaia logistique. Cette entreprise est réputée par l'intérêt qu'elle accorde à ses ressources humaines dans le domaine de la rémunération, des avantages sociaux, de la formation et la gestion de carrière. Ce chapitre est scindé en trois sections dont La première section comprend la présentation de la SARL BL, puis la deuxième section sera consacrée à la méthodologie suivie dans l'élaboration de notre enquête, et enfin, dans la troisième section, nous présenterons l'analyse et interprétation des résultats de la recherche.

## Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil Bejaia logistique

Dans cette section, nous allons présenter la sarl Bejaia logistique qui nous a accueillis pendant un mois, au cours duquel nous avons effectué notre stage pratique.

### 1.1- Historique :

À l'origine, la sarl Bejaia logistique, avant d'avoir un statut juridique d'une sarl, était un service parc et transport dans une entreprise de production d'eau minérale et boissons diverses nommée la SARL Ibrahim et Fils « IFRI ». La création de ce service parc et transport remonte à l'année 2002. Il a comme tâche d'assurer le transport de la marchandise produite par l'entreprise vers tous les coins du pays. Au cours des années, la production de cette dernière augmentait, le système de distribution de l'entreprise IFRI était touché par ses problèmes de maintenance de ses moyens de transports coûtait très cher surtout dans la période hivernale.

La sarl « IFRI » s'est trouvée dans une situation très délicate. Elle se préoccupait du transport plus que l'amélioration de sa production principale, qui est l'eau minérale et les boissons et la qualité de leurs produits. De peur que sa gamme se rabaisse sur le marché face à ses concurrents qui sont très nombreux, la sarl « IFRI » décida de décentraliser son service parc et transport pour externaliser et alléger la charge sur leurs ressources humaines et pour éviter les coûts engendrés par l'utilisation de ses véhicules surtout dans la période hivernale et avoir le droit de les louer. Cette entreprise a été nommée Bejaia logistique (BL) et elle a été créée au mois d'octobre de l'année 2008.

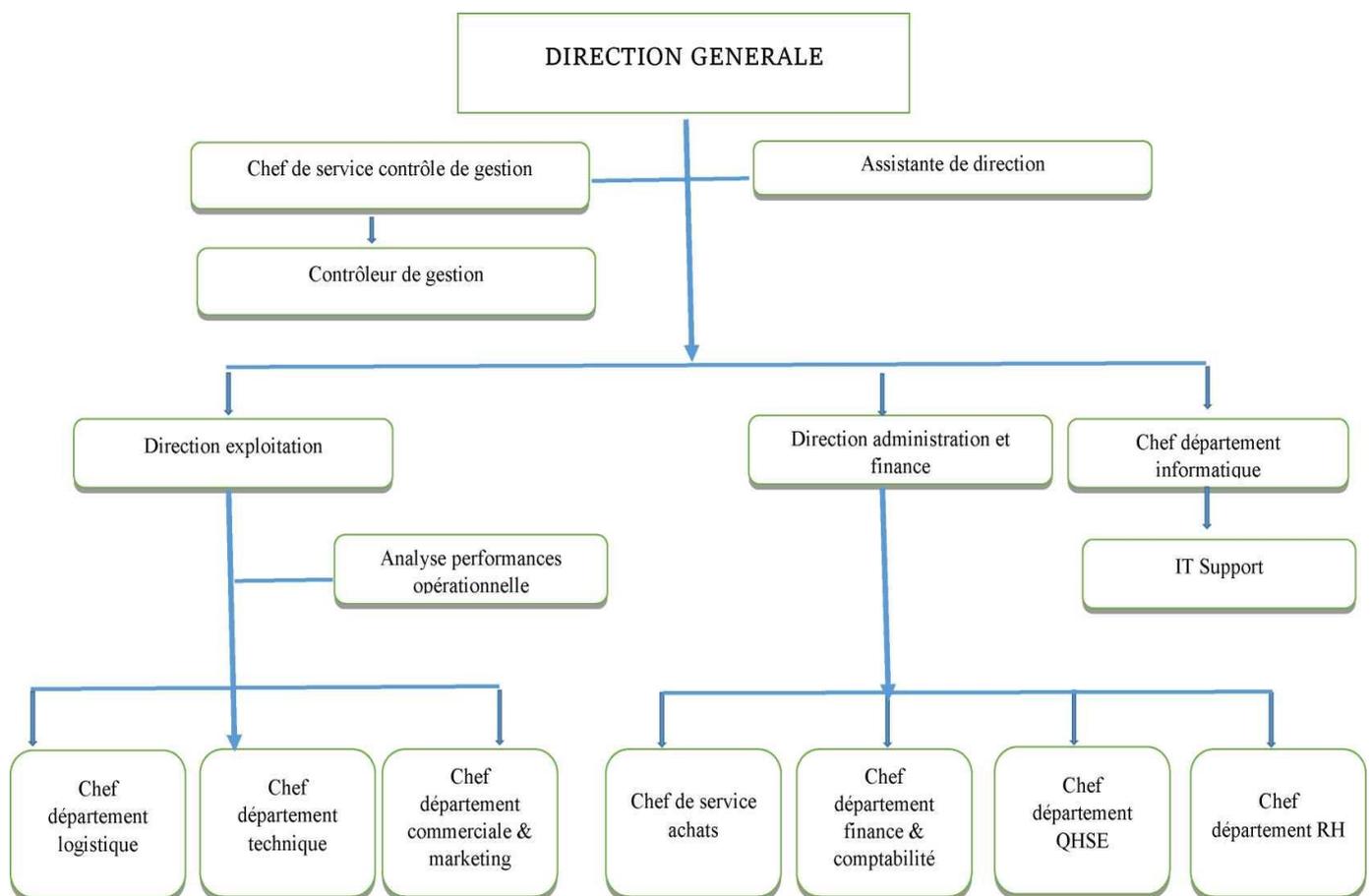
### 1.2- Présentation de la sarl Bejaia logistique

Fondée en 2008, la sarl Bejaia logistique est l'une des références algériennes dans le domaine du transport routier. Elle bénéficie d'une image de qualité et d'une notoriété nationale, en disposant d'un important parc de transport. En outre, elle propose la location des engins et du matériel pour bâtiments, travaux publics, manutention et location de véhicules

avec ou sans chauffeur et dans le transport des produits pétroliers. Elle est inscrite au registre de commerce N°07 B0185663 et possède un capital de 70 000 000 DA. Elle se situe dans la commune d'Ouzellaguen. Elle est implantée dans la zone industrielle Ahrik Ighzer Amokrane, dans la Willaya de Bejaia au Nord Est de l'Algérie. Bejaia logistique tente d'apporter des solutions logistiques dans les différents domaines, ce qui traduit la multiplication de ses clients internes et externes.

### 1.3- L'organigramme de l'entreprise

Selon Alain mikol « l'organigramme est un graphique représenté sous forme d'un document d'ensemble de la structure de l'entreprise et permettant de se rendre compte au moyen d'un dispositif complémentaire de différentes liaisons pouvant exister entre les services »<sup>41</sup>. La figure n°06 présente l'organigramme de l'entreprise BL.



**Figure n°06: L'organigramme de la SARL Bejaia logistique**

Source : Document fourni par l'organisme d'accueil.

<sup>41</sup>Alain mikol, le cas pratique d'organisation et de gestion de l'entreprise, paris, CLET, 1988, p. 11.

La structure organisationnelle de BL est basée sur le modèle hiérarchique classique, composé d'une direction générale et de trois épaules qui forment le cœur de métier « commercial, parc & transport et maintenance ». Comme le montre l'organigramme ci-dessus, chacune de ces structures contient des départements ou des sous-structures.

### **1-3-1 La direction générale**

Dirigée par un directeur général qui assure et applique les décisions prises lors des différents conseils d'administration. A l'instar d'autres centres de décisionnels globaux de BL, il est le poumon de l'ensemble de la société où tout ce qui concerne la vie quotidienne et la politique de gestion de l'entreprise est coordonné et décidé.

### **1.3.2- La Structure administration**

Cette structure est dirigée par un responsable administratif qui veille au bon fonctionnement des services qui appartiennent à cette première. On parle de services (personnel, comptabilité, facturation et approvisionnement), il y a aussi une assistante de direction et un contrôleur de gestion qui sont aussi sous la délégation du responsable administratif comme il y a aussi le magasin qui appartient à cette structure. Chaque personne se charge de certaines tâches qui contribuent à l'évolution de la gestion dans l'entreprise.

### **1.3.3- Le responsable administratif**

C'est le responsable direct sur les différents services de l'administration. Il a comme responsabilité de :

- Faire la mise à jour des fichiers clients et fournisseurs.
- S'assurer du bon déroulement des opérations d'achats selon les règles de concurrence entre fournisseurs.
- Veiller à ce que le fichier des salariés soit à jour.
- Assurer l'établissement du chiffre d'affaire mensuel par client et par secteur d'activité et de procéder à sa validation.
- Transmettre à la hiérarchie un rapport mensuel d'activité du personnel.
- Vérifier le travail de tous les salariés sous sa responsabilité et de veiller à sa bonne exécution.

### **1.3.4- L'assistante de direction**

C'est l'organe de réception, elle s'occupe de la saisie et le classement des dossiers importants et confidentiels, elle se charge des courriers de départ et d'arrivée, réception et enregistrement des appels téléphoniques et de les transférer aux concernés, pour une autre tâche, elle se charge de la rédaction des procès-verbaux après chaque réunion.

### 1.3.5- Le contrôleur de gestion

Il exerce un contrôle permanent sur les budgets de l'entreprise. Il élabore la révision budgétaire et met en place les procédures d'utilisation optimale des ressources.

Le contrôleur de gestion réalise des budgets prévisionnels et élabore les outils nécessaires au suivi des résultats (tableaux de bord, indicateurs). En termes de révision, il participe à la définition des objectifs de l'entreprise, à partir des éléments donnés par les services commerciaux. Il met ensuite au point un projet de plan avec les responsables opérationnels : niveau de production à atteindre, moyens financiers, humains et techniques à mettre en œuvre ainsi, il assure également la fiabilité des rapprochements entre les différents services (achats et commerciaux) et le service comptabilité et finance.

Toutes ces interventions du contrôleur de gestion se servent notamment à l'analyse des écarts existants entre les chiffres de prévision et les chiffres de réalisation. Il fait remonter l'information jusqu'à la direction générale et préconise des solutions pour remédier aux difficultés rencontrées.

### 1.3.6- Le service ressources humaines (RH)

Le service des ressources humaines joue un rôle important dans le fonctionnement de la sarl BL. Ce service gère un potentiel humain très important constitué de différentes catégories socioprofessionnelles et de qualifications diverses. Il est composé du chef de département ressources humaines (DRH) et de quatre (04) chargés en RH :

- **Chef département ressources humaines :** le directeur RH a une vision globale, mais néanmoins concrète de l'entreprise et ses ressources, ses principales missions ont pour but :
  - D'assurer la coordination entre la stratégie générale formalisée par la direction générale de l'entreprise et les compétences des forces en présence de la structure.
  - De participer à l'édification du projet d'entreprise en participant aux comités de direction.
  - De définir et mettre en œuvre une politique de recrutement, de promouvoir la gestion des carrières (mobilité, affectations, formations...) et de proposer une politique de rémunérations.
  - D'élaborer le plan annuel de formation sur la base des besoins en formation collectés et du budget de formation alloué par la direction.
- **Chargé personnel :**
  - Veiller sur le suivi des demandes opérationnels sur les différents domaines et veiller sur la paie et faire les déclarations de cotisation à la CNAS et de veiller à ce que le personnel bénéficie.

- Etablir les demandes des allocations familiales acheminées vers l'assurance.
- Suivre les dossiers de la mutuelle de l'adhésion jusqu'au remboursement et de réparer les dossiers pour les futurs retraités.
- Recevoir, vérifier, et de transmettre les demandes avec les pièces jointes de bénéficiaire des œuvres sociales au concernés.
- Assurer l'interface avec les organismes externes et assurer un rapportage auprès de la direction générale via bilan social.
- Piloter les projets des RH et l'encadrer et de transmettre les chèques avec les états.

- **Chargé de carrière :**

- Recevoir et vérifier les dossiers de recrutements.
- Déclarer les nouveaux salariés à l'assurance.
- Veiller à ce que tous les contrats soient signés à temps et les établir ainsi que les attestations et les certificats de travail.....etc.
- Etablir un rapport d'activité mensuel et les avis de prises fonctions et les différentes décisions ainsi que les états mensuels des recrutements et des départs.
- Etablir l'enregistrement du prêt.
- La mise à jour des fichiers des salariés.

- **Chargé de paie :**

- Suivre et établir l'état mensuel du pointage.
- Etablir les décisions de sanction et de suspension.
- Suivre et établir des congés des salariés.

- **Chargé de formation :**

Le chargé de formation est rattaché aux ressources humaines, ainsi il pilote des projets de formation visant à développer les compétences et l'employabilité des collaborateurs de BL. Cela consiste à assurer le respect des obligations légales, à jouer le rôle de conseiller et à participer pleinement à la réalisation des formations. Ce service assure le pilotage de toutes les actions de formation (ingénierie de formation) à savoir :

- La décision de la formation.
- Fixation des objectifs.
- L'analyse des besoins.
- La préparation du cahier des charges et plan de formation.
- Préparation des actions et le lancement de la formation.
- Evaluations : des acquis « par des questionnaires de différents types », des apprentissages

«tests sur poste de travail », observations directes, entretien annuel...etc.

- Suivi et prévisions pour l'année qui suit.

### **1.3.7- Le service comptabilité et facturation :**

Il comprend deux personnes : l'une est chargée de la facturation et l'autre se charge de la comptabilité et finance. Ce service a pour rôle dans l'entreprise :

- D'assurer la conformité des opérations comptables.
- D'établir les situations financières.
- De gérer les recettes et les dépenses.
- De Planifier les financements.
- D'établir les factures et enregistrer les ordres de versement des clients.
- D'établir et viser les facturations.
- De se charger du recouvrement.

### **1.3.8- Le service des approvisionnements**

Il se compose de trois personnes, l'une est chargée des achats de pièces de rechange et l'autre se charge de l'ordonnancement de ces achats, et une autre se charge des fournitures diverses, ces personnes ont pour rôle :

- De prendre en charge la gestion des achats.
- D'assurer le suivi des commandes jusqu'à leur satisfaction en assurant les délais.
- D'établir une demande de paiement après avoir reçu la facture.
- De veiller à recevoir les accusés des chèques de virements.
- De veiller à la bonne tenue des stocks en les approvisionnements.
- De contrôler les différents documents relatifs aux entrées de marchandises dans le magasin.

### **1.3.9- Le magasin**

Ce service contient quatre personnes : un gestionnaire de magasin en trois magasiniers. Ces personnes accomplissent des tâches nombreuses et parmi elles on trouve :

- Le contrôle qualitatif et quantitatif à la réception de la marchandise.
- Gestion des stocks et déclenchement des demandes d'approvisionnement.
- Contrôle à temps libre les quantités physiques et théoriques des stocks.
- Etablir un état de contrôle en désignant la différence entre le stock physique et théorique.
- Saisie informatisée des mouvements et des flux.
- Respect des règlements et procédures.

### **1-4 Activité et Mission de la sarl BL :**

**1.4.1 Les activités :** la sarl BL travaille 24h/24h avec des lignes de production automatisées et équipées du système de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les unités et dans toutes les étapes de la production, elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité environnementale les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production. Les activités de la SARL BL sont claires et nettes, elles se propulsent dans le nom de la société elle-même, et parmi les activités de BL, on trouve :

- Transport public de marchandise.
- Location d'engins.
- Location de véhicule avec ou sans chauffeur.
- Location du matériel pour bâtiment et travaux public.
- Vente de pneu en gros.

#### **1.4.2- Les missions de BL**

La sarl BL a des missions très diverses liées aux activités qu'elle pratique tous les jours. Pour ne pas perturber sa gestion, elle veille et se charge:

- D'assurer l'arrivée de la marchandise transportée en bon état.
- D'Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution des marchandises.
- De valider les programmes d'investissement.
- De garder ses clients fidèles et satisfaisants et d'essayer d'en acquérir d'autres.
- De chercher à améliorer son système de distribution.
- D'assurer un climat de travail favorable pour ses employés.
- D'assurer la gestion de développement des ressources humaines et des moyens matériels nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.
- D'assurer la gestion (conduite, exploitation, et maintenance) et le développement de ses réseaux d'activités.
- D'assurer la représentation de BL face à ses concurrents au niveau national.
- D'élargir son réseau d'activité en dehors du pays à des zones qui n'ont pas encore été exploitées.

#### **1.5- Le système de formation mis en place par la sarl Bejaia Logistique :**

La sarl BL investit dans la formation de ses employés pour rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises, mais également pour améliorer sa performance et de maintenir son avantage compétitif. L'investissement en formation produit plusieurs bénéfices tel qu'une amélioration de la performance organisationnelle, l'amélioration

de la qualité des produits et des services, la satisfaction des clients, la croissance des ventes et l'augmentation de la profitabilité. Avant d'entreprendre la formation des employés, il est recommandé d'effectuer une analyse des besoins de formation. Cette analyse permet de savoir si la formation est le meilleur moyen pour motiver les salariés. Si un employé n'atteint pas le niveau de performance désiré, il peut y avoir plusieurs raisons: un manque d'outils, des objectifs imprécis ou un manque de motivation.

### **1.5.1- Les objectifs visés par la formation au sein de la sarl Bejaia logistique**

Les principaux objectifs visés par des actions de formation au sein de la sarl Bejaia logistique se résument comme suit :

- Améliorer les connaissances, les capacités et le potentiel individuel.
- Permettre l'accès à des postes plus importants.
- Améliorer le comportement au travail et favoriser les attitudes positives permettant de réduire les coûts et les pertes.
- Encourager les travaux de groupe.
- S'adapter aux exigences de l'environnement changeant.
- Permettre la spécialisation des salariés dans leur poste de travail.

### **1.5.2- Le budget prévisionnel de la formation**

La sarl BL consacre un budget dédié à la formation à raison de 1% de la masse salariale. Ce taux minimum à consacrer à la formation est exigé par le code du travail algérien. En effet, ce dernier considère la formation comme étant un droit du salarié et un devoir des deux parties, à savoir l'employé et l'employeur. Aussi, une taxe est versée par les entreprises qui investissent un budget de formation inférieur à 1% de la masse salariale annuelle. L'entreprise Bejaia logistique respecte et applique les textes réglementaires en vigueur telle que la loi n° 90-36 du 31 décembre 1990 de l'article 54 portant loi de finances pour 1991, éditée comme suit :

**Art. 54** : Les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenus de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue de leur personnel. Cependant, la décision de l'entreprise Bejaia logistique à opter pour des actions de formation n'est pas seulement dictée par l'obligation réglementaire, elle cadre avec la politique de l'entreprise qui mise sur son capital humain en tant que ressource stratégique.

### **1.5.3- Les types de formation existant au sein de la sarl Bejaia logistique**

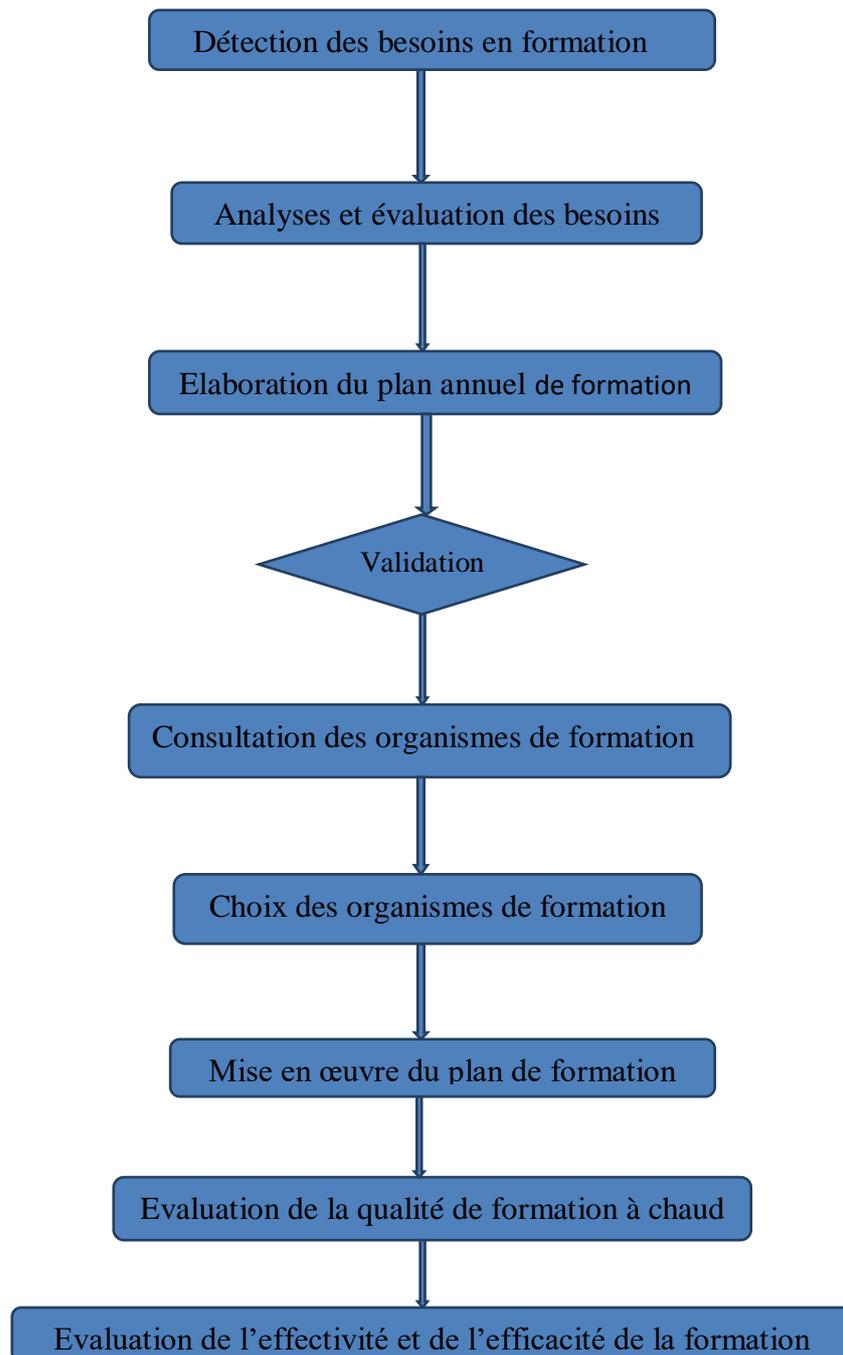
Bejaia logistique opte pour une diversification des programmes de formation, suivant les

besoins exprimés par les différents services et chaque catégorie socioprofessionnelle. Les types de formation adoptés sont:

- **Formation professionnelle spécialisée** : se sont toutes les actions visant à l'acquisition d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toute nature, nécessaire à la maîtrise d'un poste de travail déterminé.
- **Formation de perfectionnement professionnel** : ce sont toutes les actions qui visent à un relèvement continu des niveaux des connaissances, des capacités et une adaptation permanente des agents de Bejaia logistique à leur poste de travail.
- **Apprentissage et stages pratiques** : est un mode de formation professionnelle ayant pour but la qualification professionnelle permettant la polyvalence des salariés.
- **Séminaires et journées d'études** : ce type de formation permet l'échange d'informations et d'expériences sur un thème donné, afin de mieux maîtriser les nouvelles techniques liées à l'une des fonctions de l'entreprise.

#### **1-5-3- Les principales étapes du processus de formation au sein de Bejaia logistique :**

Le déclenchement du programme de formation est principalement décidé par la direction. Parfois, les salariés eux-mêmes expriment des besoins en formation et enclenche ainsi des plans de formation. La programmation des formations au sein de la sarl Bejaia logistique passe par plusieurs étapes qui sont recensées comme suit



**Figure n°07 : Processus d'identification des besoins de formation**

Source : Document fourni par l'organisme d'accueil

➤ **Détection des besoins de formation** : le besoin se définit comme l'écart entre la situation existante et la situation désirée. En d'autres mots, il s'agit de ce qui est indispensable ou du moins utile à l'organisation ou aux individus pour atteindre un objectif valorisé et justifié.

La détection des besoins de Bejaia logistique passe par :

- Exprimer les besoins des structures ou de l'unité à travers les informations sur les besoins de formation, document renseigné et adressé à la direction des ressources humaines.
- Orientation stratégiques de la DG et la DRH.
- Besoins budgétaires.
- Résultats de l'évaluation des compétences.
- Résultats des audits.
- Proposition d'organisme de formation.
- Consultation et participation de CP.
- Fiche de recensement des besoins en formation: il s'agit d'un formulaire que le service formation et perfectionnement met à la disposition de chaque agent de toutes les structures. Ce formulaire permet à l'agent d'exprimer ses besoins de formation par ordre de priorité, les problèmes à résoudre et les résultats attendus.

➤ **Analyse et évaluation des besoins** : les besoins collectés sont évalués et analysés par le DRH qui statue sur la pertinence et la faisabilité des besoins en formation. L'analyse est une opération intellectuelle de décomposition d'un tout en des éléments et leur mise en relations ; elle est une étude, un examen. Pour réagir, le chef de service formation doit savoir tout car, les projets, les dysfonctionnements, les problèmes, les changements personnels... sont sa matière première indispensable. Une fois toutes les demandes reçues au service formation et perfectionnement, le tri est fait en fonction de la nature des fiche et de leur cohérence par rapport aux objectifs et procède à la construction d'un projet du plan de formation.

➤ **Elaboration du plan de formation** : le Drh élabore le plan annuel de formation sur la base des besoins en formation collectés et du budget de formation alloué par la direction après consultation du comité pédagogique (CP). Le plan de formation qui est le reflet des projets de l'entreprise pour assurer la formation continue de son personnel,. pour son élaboration, le DRH élabore le plan annuel de formation sur la base des besoins en formation collectés et du budget de formation alloué par la direction. Après le recueil et l'analyse des besoins de formation, le chef de service dispose de tous les éléments lui permettant de présenter son projet de plan de formation dans un document de synthèse qui précise le choix par ordre de

priorité des actions de formation à mener pour une période et l'affectation des ressources nécessaires pour sa réalisation et qui sera ensuite soumis, à la procédure de validation.

➤ **Validation** : le plan annuel de formation est soumis à la validation du directeur général, celui-ci appose son visa à l'issue de cette validation. La validation, est une opération destinée à démontrer avec des pièces justificatives, qu'une procédure, un procédé ou une activité conduit effectivement aux résultats escomptés. Afin de présenter les conditions requises pour produire son effet, le projet du plan de formation passe par différentes étapes avant sa validation par le directeur général de Bejaia logistique. Après son élaboration au service formation, il est envoyé au directeur des Ressources Humaines pour donner son avis.

➤ **Consultation des organismes de formation** : le DRH et/ou le chargé de la formation consulte les organismes de formation nécessaires à la réalisation de chaque formation inscrite dans le plan annuel ; les consultations s'effectuent à travers.

-Les offres de formation.

-Fichier des organismes de formation qualifiés.

➤ **Le choix des organismes de formation** :

Le choix des organismes de formation s'effectue suivant les critères suivants :

- Offre de prix.

- Notoriété et qualité des programmes proposés.

- Concordance du thème proposé par rapport à nos besoins.

- Logistique de formation.

- Cv du formateur.

➤ **Mise en œuvre du plan de formation** : le DRH et le chargé de la formation mettent en œuvre le plan de formation, validé à travers entre autres :

- Demande de réalisation d'action de formation ou la convention avec les organismes de formation.

- La préparation de la logistique liée à la formation, transport et restauration.

- Fiche technique formation et support de formation.

- Contrats de fidélités auprès du personnel formé pour les formations de moyenne ou de longue durée.

- Les documents et enregistrements relatifs à la formation.

➤ **Evaluation de l'action à chaud** : les actions de formation mises en œuvre font l'objet d'une évaluation à chaud par le personnel formé sur la base de la fiche d'évaluation de la formation, cette évaluation s'effectue directement après la fin de formation.

**➤ Evaluation de l'effectivité, l'efficacité de la formation :**

- La qualité de la formation est évaluée 03 mois après la mise en œuvre de la formation.
- Cette évaluation vient après la mise en œuvre des connaissances acquises lors de la formation.
- L'efficacité de cette évaluation est réalisée et enregistrée par le responsable hiérarchique du personnel formé, en collaboration avec le chargé de formation ou le DRH.

**➤ Suivi et évaluation de la réalisation du plan de formation :**

- Le DRH et le chargé de formation suivent et évaluent l'état d'avancement du plan de formation et les résultats de ce suivi sont repris dans la revue de processus.

**➤ Evaluation annuelle des organismes formateurs :**

Les organismes de formations sont évalués annuellement par le DRH et le chargé de formation les critères d'évaluation sont :

- Compétitivité tarifaire.
- Notoriété et qualité des programmes proposés.
- Logistique de formation.
- CV des formateurs proposés.

A l'issue de cette évaluation un fichier des organismes de formation qualifiés est établi.

**Conclusion**

Notre enquête visait à enquêter sur les formations au sein de la sarl Bejaia logistique. L'objectif principal est de connaître "le rôle de la formation dans la motivation des salariés". De cette étude, nous avons conclu que la formation est un investissement stratégique qui peut motiver les salariés et améliorer leur qualité, la pertinence et la productivité des systèmes de formation. Elle fait partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines et est un préalable à tout processus d'innovation ou de changement, car elle permet l'adaptation et le développement des compétences pratiques, techniques et comportementales des travailleurs.

**Section 2 : Cadre méthodologique de la recherche**

La méthodologie peut se définir comme étant l'étude du bon usage des méthodes et techniques. Il ne suffit pas de les connaître, encore faut-il savoir les utiliser comme il se doit, c'est-à-dire savoir comment les adapter, le plus rigoureusement possible, d'une part à l'objet précis de la recherche ou de l'étude envisagée, et d'autre part aux objectifs poursuivis.

**2- Méthodologie de la recherche**

Afin de bien mener notre travail de recherche, nous avons privilégié l'approche mixte qui implique de « l'approche quantitative » et « l'approche qualitative » :

**L'approche quantitative :** vise à recueillir des données quantifiables. Elle s'appuie sur des instruments ou techniques de recherche quantitatives de collecte des données dont en principe la fidélité et la validité sont assurées. Elle aboutit à des données chiffrées qui permettent de faire des analyses descriptives, des tableaux et graphiques, des analyses statistiques de recherche en liens entre variable ou facteurs, des analyses de corrélation<sup>42</sup>etc...

**L'approche qualitative :** est une approche de recherche qui se concentre sur l'interprétation et la signification des expériences et les opinions des individus, à travers des observations, des entretiens, des enquêtes et des analyses de documents, dans le but de comprendre les phénomènes sociaux et humains à travers des observations. En utilisant cette méthode, les chercheurs peuvent approfondir leur compréhension des sujets étudiés et explorer de nouvelles perspectives et de nouvelles idées.

Ce choix est déterminé par la nature de notre thème, la question de départ et les objectifs de la recherche et cela afin de vérifier les hypothèses émises. Cette méthode sert au traitement des données recueillies auprès de nos enquêtés surtout en tenant compte de la fréquence des réponses.

## **2.2-Les techniques utilisées**

Toute recherche à caractère scientifique doit comporter l'utilisation d'une technique qui est selon Madeline Grawitz, « l'ensemble des procédés opératoires rigoureux bien définis, transmissibles et susceptibles d'être appliquée a nouveau dans les mêmes conditions, adapté au genre des problèmes et des phénomènes en cause»<sup>43</sup>. Pour la collecte des données, nous avons utilisé les techniques suivantes.

### **2.2.1- La pré-enquête :**

Cette première investigation est une étape primordiale dans toute recherche scientifique car: «elle a pour but de déterminer les hypothèses de l'enquête et par voie de conséquence les objectifs »<sup>44</sup>. Cette pré-enquête a pour objectif de définir les paramètres et les variables clés à prendre en compte pour mener une enquête approfondie sur le rôle de la formation dans la motivation des salariés au sein de la sarl BL. L'étude vise à recueillir des données pertinentes et à comprendre les attentes, les perceptions et les besoins des employés en matière de formation et de motivation. Les résultats de cette pré-enquête serviront de base pour concevoir une enquête plus détaillée et précise.

---

<sup>42</sup> NDA, P. (2015). Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines. Paris, France : l'Harmattan.

<sup>43</sup> Madeleine grawitz, op.cit., p.352

<sup>44</sup> A.Mucchielli, Le questionnaire dans l'enquête psycho-social,(Éd.). (1985), p13.

### 2.2.2- L'enquête par questionnaire :

L'enquête par questionnaire vise à recueillir des informations claires et précises sur l'impact de la formation sur la motivation des employés de Bejaia Logistique. L'objectif est d'obtenir des données chiffrées et de comprendre les opinions des employés. Nous avons opté pour cette méthode afin d'obtenir des résultats représentatifs de l'échantillon d'employés interrogés.

Notre Questionnaire est scindé en quatre(04) axes (voir l'annexe n°01):

Le premier axe du questionnaire comporte sur les données personnelles du salarié, celui-ci se compose de cinq(05) questions. Notre objectif est de permettre la collecte d'un maximum d'informations concernant le salarié.

- Le second axe concerne la formation au sein de l'entreprise.
- Le troisième axe porte sur la motivation des salariés au travail.
- Le dernier axe est consacré à l'étude de lien entre la formation et la motivation.

Notre questionnaire contient au total trente (30) questions, parmi lesquelles on trouve:

**Des questions fermées:** ce sont des questions qui obligent l'enquêté à effectuer un choix parmi un certain nombre de réponses possibles fournies.

**Des questions ouvertes:** ce sont celles pour lesquelles la personne interrogée peut dire ce qu'elle veut, c'est-à-dire en toute liberté.

**Des questions semi ouvertes:** ce sont des questions fermées pour lesquelles on propose une modalité de réponse « autre... ». En plus de modalité préétablie, il peut également s'agir de questions fermées qui débouchent sur une question ouverte.

#### **Le déroulement de l'enquête :**

Le 15 avril 2023, nous avons procédé à la distribution de questionnaires dans le cadre de notre enquête. Chaque questionnaire était composé de 30 questions et nous avons ciblé un échantillon de 40 salariés. Ces salariés ont été soigneusement sélectionnés parmi un groupe plus large de 200 individus, représentant différentes catégories professionnelles telles que les cadres, les agents de maîtrise et les employés exécutants. Après une semaine, nous avons réussi à récupérer un total de 36 questionnaires. Ce chiffre représente un taux de réponse de 90%, ce qui est très encourageant pour la fiabilité des résultats de notre enquête. De plus, tous les questionnaires que nous avons récupérés sont exploitables. Et ses réponses nous permettront d'analyser en profondeur les différentes dimensions de notre enquête et de formuler des conclusions solides basées sur les opinions et les expériences des salariés interrogés.

### 2.2.3- L'enquête par entretien :

L'enquête par entretien est une méthode de recherche qualitative qui consiste à recueillir des informations en interrogeant directement les participants de manière individuelle ou en petits groupes. En effet, nous avons réalisé un guide d'entretien constitué d'un ensemble de questions qui nous ont servi dans le recueil des informations. Notre guide d'entretien (fourni en annexe2) s'est déroulé au niveau du bureau de chef de département des ressources humaines BL pendant 30 minutes. Il contient onze (11) questions ouvertes qui sont réparties en trois axes principaux suivants :

- Le premier axe est basé sur les questions relatives à la formation au sein de BL.
- Le second axe est basé sur les questions relatives à la motivation des salariés.
- Le dernier axe est basé sur les questions relatives au lien entre la formation et la motivation.

L'objectif de cet entretien est de déterminer l'importance de la formation dans la motivation des salariés au sein de BL.

### 3-La population d'étude et l'échantillonnage :

#### • La population d'étude

Selon Aktouf omar, « la population d'étude désigne l'ensemble d'indifférencié des éléments parmi lesquels seront choisis ceux auprès de qui effectueront les observations »<sup>45</sup>. La population visée dans notre enquête est les salariés de différentes catégories professionnelles (cadres, agent de maîtrise et agent d'exécution) de la sarl Bejaia logistique.

#### • L'échantillon

« La population d'enquête, et la base d'échantillonnage doivent obligatoirement recouvrir la même signification. En effet, l'échantillonnage, il s'agit donc de prélever à l'intervenu d'un univers de cas, un certain nombre d'unité afin de les observer (systématiquement) par la médiation des mêmes instruments »<sup>46</sup>.

Le choix de l'échantillonnage est lié à l'objet d'études et les variables de nos hypothèses, l'échantillon est institué d'un ensemble de personnes à interroger qui sert d'une manière non probabiliste (Type de volontaire).

Notre étude a été réalisée auprès d'une population de 40 salariés de différents genres, de l'entreprise Bejaia logistique, dont nous avons prélevé toute la population mère enquêtées (les

---

<sup>45</sup> Aktouf omar, méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives, presses de l'université de Québec, Montréal, 1990, page, 72.

<sup>46</sup> Robert J.gravel, guide méthodologique de la recherche, édition université de Québec, septembre 1980, page, 21.

cadres et les agents de maîtrise).

#### 4-Les difficultés rencontrées

Lors de notre enquête sur le terrain au sein de BL, nous avons rencontré quelques difficultés telles que:

- Le refus de certains salariés de répondre à nos questions, car ces derniers n'ont pas assez de temps suite à leur occupation dans leur tâches.
- Les ouvrages ne sont pas disponibles à la bibliothèque.
- Nous sommes confrontés à une contrainte de temps avec une période de stage limitée.

### Section 3 : L'analyse et discussions des résultats

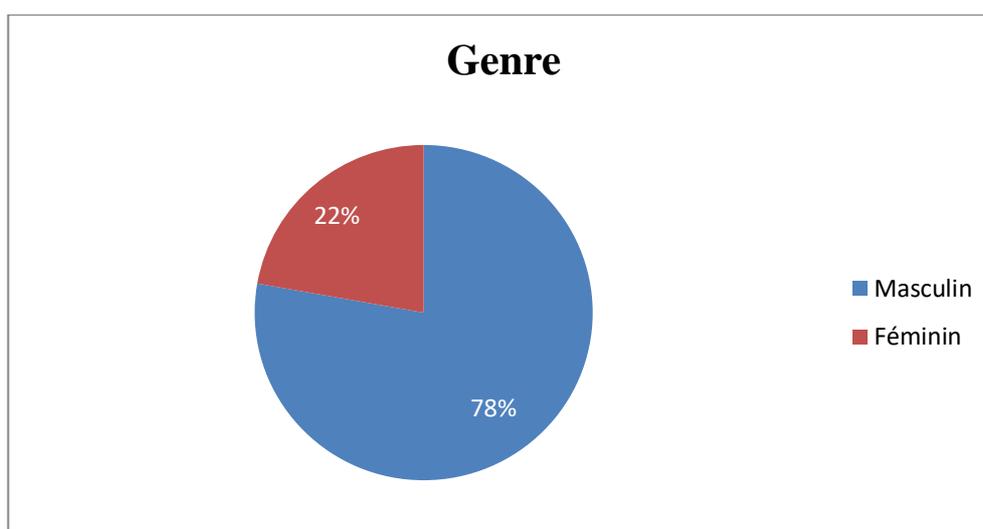
Dans cette section, nous allons procéder à l'analyse des données recueillies lors de notre enquête effectuée au sein Bejaia logistique.

#### 3.1- Interprétation des résultats de l'enquête par questionnaire

- Les données personnelles :

**Tableau N°01** : la répartition de l'échantillon selon le genre

Genre	Effectifs	%
Masculin	28	78
Féminin	08	22
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>



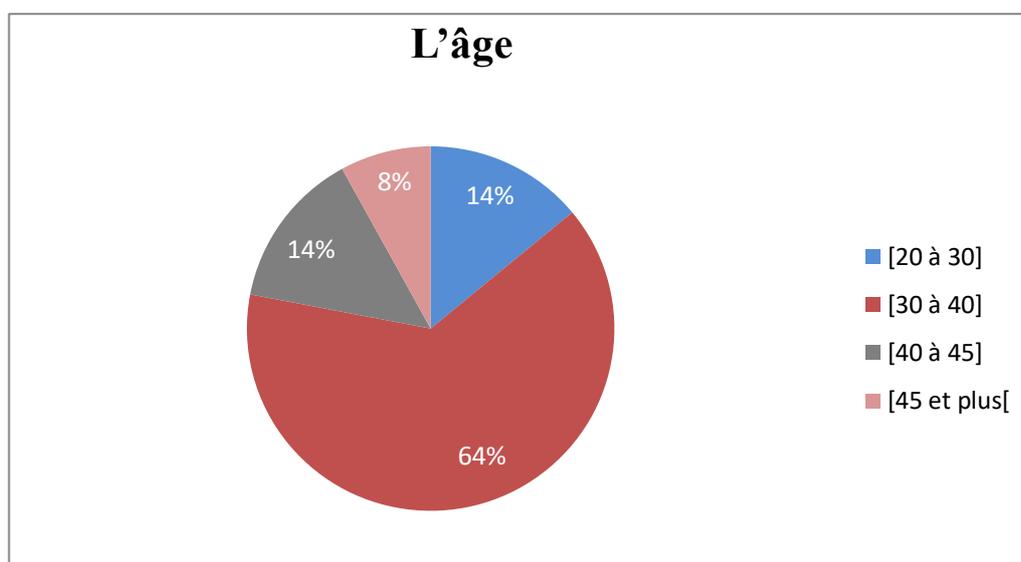
**Figure n°08: Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le genre**

**Source** : élaboré par nous-mêmes

Le tableau et la figure ci-dessus, représentent la répartition des enquêtés selon le genre, de ce fait, nous constatons que le sexe masculin est la catégorie la plus dominante, avec un pourcentage de 78 %, tandis que le sexe féminin représente 22% de la population étudiée.

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

Tranche d'âge	Effectifs	%
[20 à 30[	05	14
[30 à 40[	23	64
[40 à 45[	05	14
[45 et plus	03	8
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>



**Figure n°09: Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'âge**

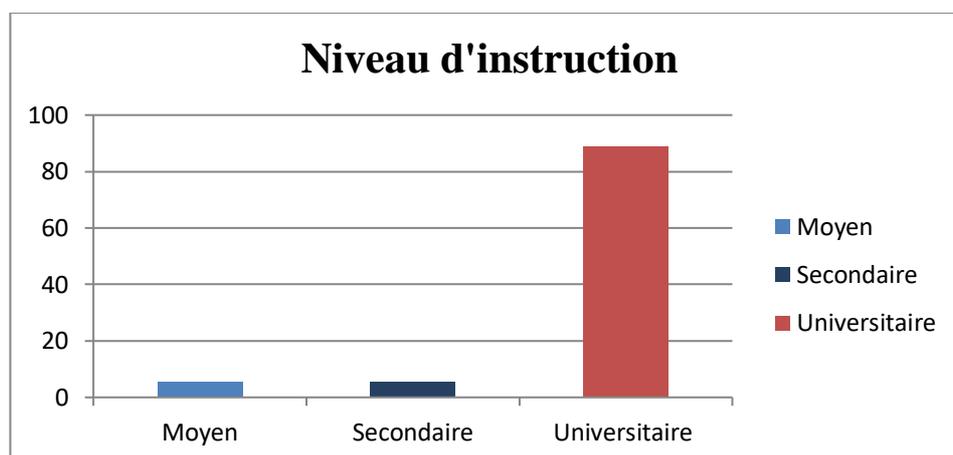
**Source :** élaboré par nous-mêmes

Selon les données recueillies lors de l'enquête, et présentées dans le tableau et la figure ci-dessus, nous constatons que la majorité des interrogés ont un âge qui varie entre [30 à 40[ avec un taux de 64 %, vient en seconde position, la population dont l'âge varie entre [20 à 30[ ans et [40 à 45[ avec un taux de 14% et enfin, la catégorie d'âge de plus 45 ans ne représente que 8 % de la population sondée. Ceci montre que la majorité de l'effectif de la « sarl BL » est moyennement âgée. Cela veut dire que la priorité lors des recrutements est dirigée vers une main d'œuvre jeune et qualifiée capable de refléter une image dynamique à l'entreprise. Ainsi, on remarque que l'âge n'est pas toujours un indice fiable de l'expérience d'un salarié.

L'expérience dépend de plusieurs facteurs, notamment le temps consacré à un domaine particulier, les opportunités d'apprentissage et de développement professionnel, les responsabilités assumées, etc. Ainsi, une personne plus jeune qui a travaillé dans un domaine spécifique pendant plusieurs années peut avoir plus d'expérience qu'une personne plus âgée qui a travaillé moins longtemps dans ce domaine.

**Tableau N°3:** la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectifs	%
Moyen	02	5.5
Secondaire	02	5.5
Universitaire	32	89
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>



**Figure n°10:** Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

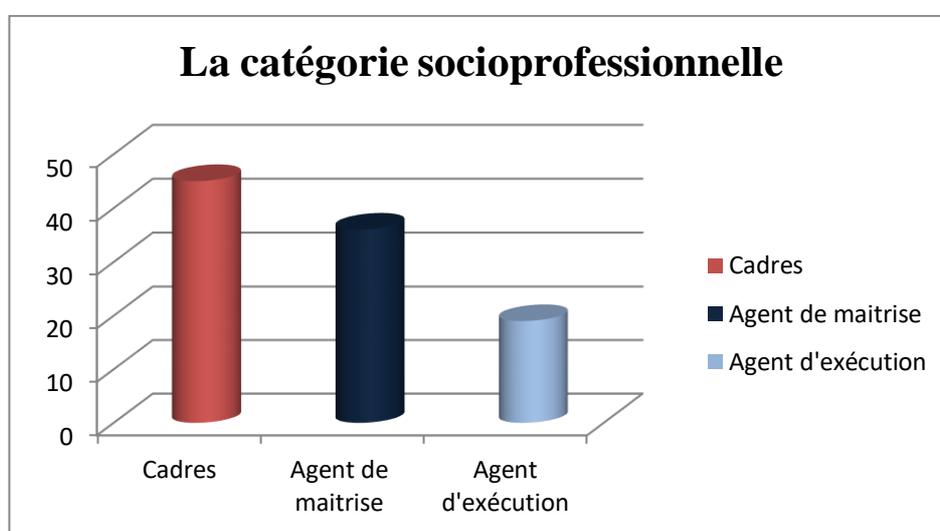
**Source :** élaboré par nous-mêmes

D'après les résultats recueillis et classés dans le tableau et la figure ci-dessus qui présentent la répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction, nous constatons que le taux le plus élevé est enregistré chez les salariés qui ont un niveau d'études universitaires avec un taux de 89%, suivi par les salariés qui ont un niveau d'études secondaires et moyen représentant un taux faible de 5.5% pour chacune de ces catégories. D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des interrogés disposent d'un niveau d'instruction élevé, ce qui est compatible avec les compétences et les qualifications nécessaires pour exercer des tâches complexes telles que la programmation des camions pour la livraison de

marchandises, préparation du planning de formation et l'évaluation du personnel après la formation.

**Tableau°04** : la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	%
Cadres	16	45
Agent de maîtrise	13	36
Agent d'exécution	07	19
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>



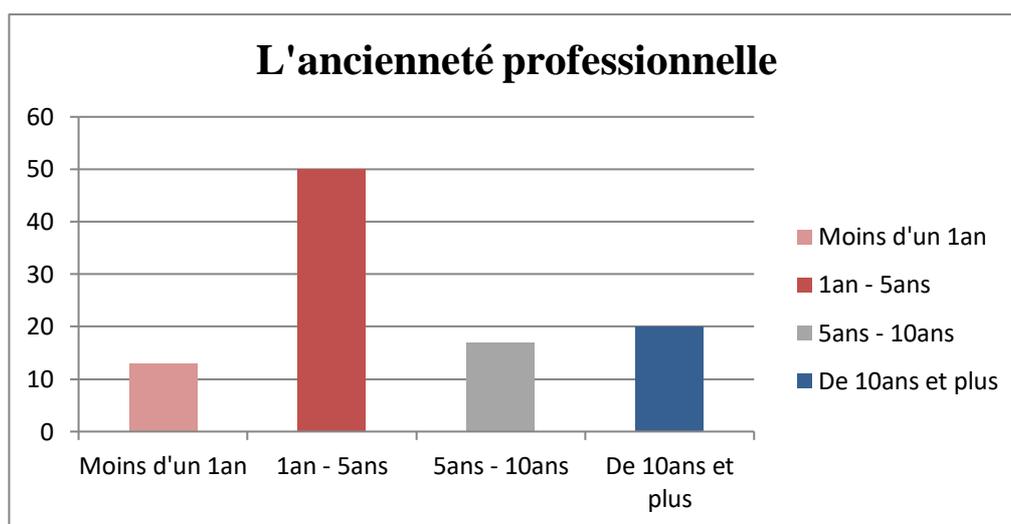
**Figure n°11: Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle**

**Source** : élaboré par nous-mêmes

Le tableau et la figure ci-dessus, représentent la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle. Notre échantillon est composé de 36 individus au total. Le tableau indique que parmi les individus de l'échantillon, 45 % (soit 16 individus) sont des cadres. Les cadres représentent ainsi la catégorie socioprofessionnelle la plus importante dans cet échantillon. Ensuite, 36 % (soit 13 individus) de l'échantillon sont des agents de maîtrise. Cette catégorie socioprofessionnelle constitue la deuxième plus grande proportion dans l'échantillon. Enfin, les agents d'exécution représentent 19 % (soit 7 individus) de l'échantillon. Cette catégorie socioprofessionnelle est la moins représentée dans cet échantillon. En résumé, le tableau met en évidence une répartition de l'échantillon où les cadres sont la catégorie socioprofessionnelle prédominante, suivis des agents de maîtrise et des agents d'exécution.

**Tableau N°05** : la distribution des membres de notre échantillon selon l'ancienneté professionnelle.

<b>Ancienneté professionnelle</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Moins d'un 1an	05	13
1an -5ans	18	50
5ans-10ans	06	17
De 10 ans et plus	07	20
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>



**Figure n°12:** Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

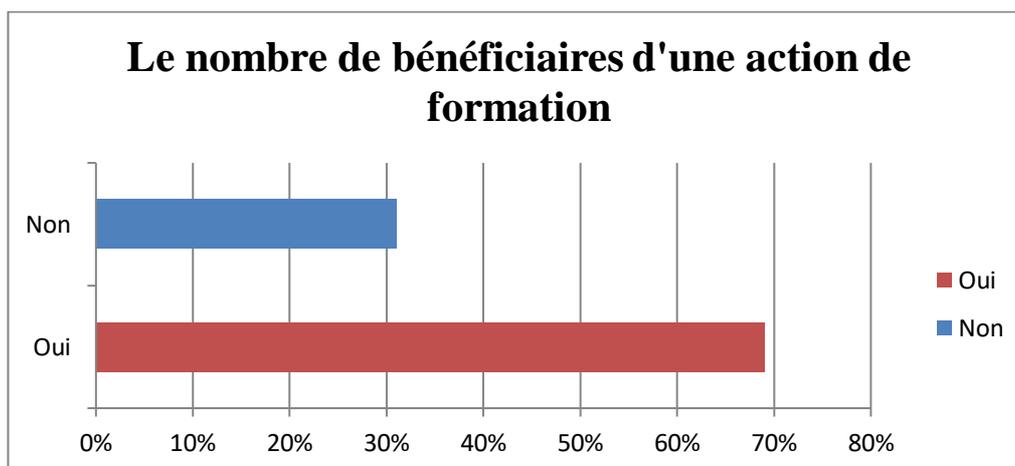
**Source :** élaboré par nous-mêmes

D'après les résultats du tableau et la figure ci-dessus, nous observons que 50 % des salariés interrogés ont une ancienneté comprise entre un(1) an et cinq (5) ans. 20 % des interrogés déclarent travailler depuis plus de dix (10) interrogés ont déclaré être dans l'entreprise depuis 5 à 10ans. Enfin, seuls 13 % de la population enquêtée avaient moins d'un an d'expérience professionnelle, et la moitié de la population enquêtée avait moins de 5ans d'expérience professionnelle.

### **La formation au sein de Bejaia logistique**

**Tableau N°06:** la distribution des membres de l'échantillon selon le nombre de bénéficiaires d'une action de formation

<b>Action de formation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Oui	25	69
Non	11	31
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>



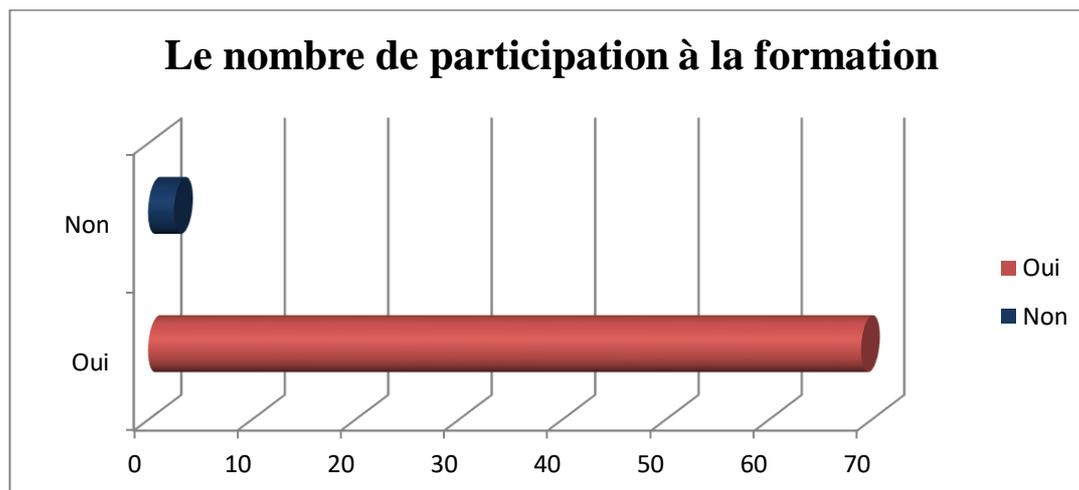
**Figure n°13: Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le nombre de bénéficiaires d'une action de formation**

**Source :** élaboré par nous-mêmes

Le tableau et la figure ci-dessus, présentent la distribution des membres de l'échantillon en fonction du nombre de bénéficiaires d'une action de formation. Sur un total de 36 membres, 69 % d'entre eux ont bénéficié d'une action de formation, tandis que 31 % n'en ont pas bénéficié. Ces données ont été élaborées par nous-mêmes, ce qui implique que nous avons recueilli et analysé ces informations. Cette répartition est utile pour évaluer l'impact de l'action de formation sur les membres de l'échantillon et tirer des conclusions quant à son efficacité

**Tableau N°07 :** la distribution des membres de l'échantillon selon le nombre de participation à la formation

Action de formation	Effectifs	%
Oui	25	69
Non	11	31
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>



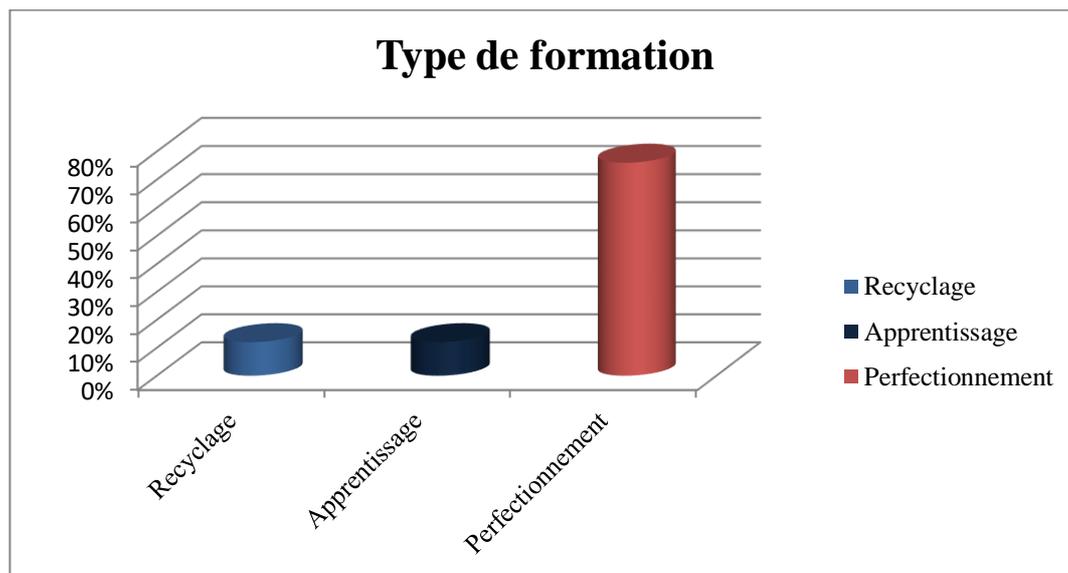
**Figure n°14: Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le nombre de participation à la formation**

**Source :** élaboré par nous-mêmes

Le tableau et la figure ci-dessus, représentent la répartition de l'échantillon selon le nombre de participations à la formation. Les données montrent qu'il y a un total de 25 membres dans l'échantillon. Parmi les membres, 69 % (25 membres) ont participé à la formation une seule fois, ce qui représente la plus petite proportion. Ensuite, 31 % (11 membres) ont participé à la formation deux fois, ce qui indique une participation légèrement plus élevée par rapport au premier groupe. En résumé, le tableau met en évidence une répartition inégale des membres de l'échantillon en fonction du nombre de participations à la formation. La plupart des membres ont participé à la formation à plusieurs reprises, ce qui indique une satisfaction et un désir d'approfondir leurs connaissances, tandis qu'une minorité l'a suivie une seule ou deux fois.

**Tableau N°08 :** la répartition de l'échantillon selon le type de formation

Type de formation	Effectifs	%
Recyclage	03	12
Apprentissage	03	12
Perfectionnement	19	76
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



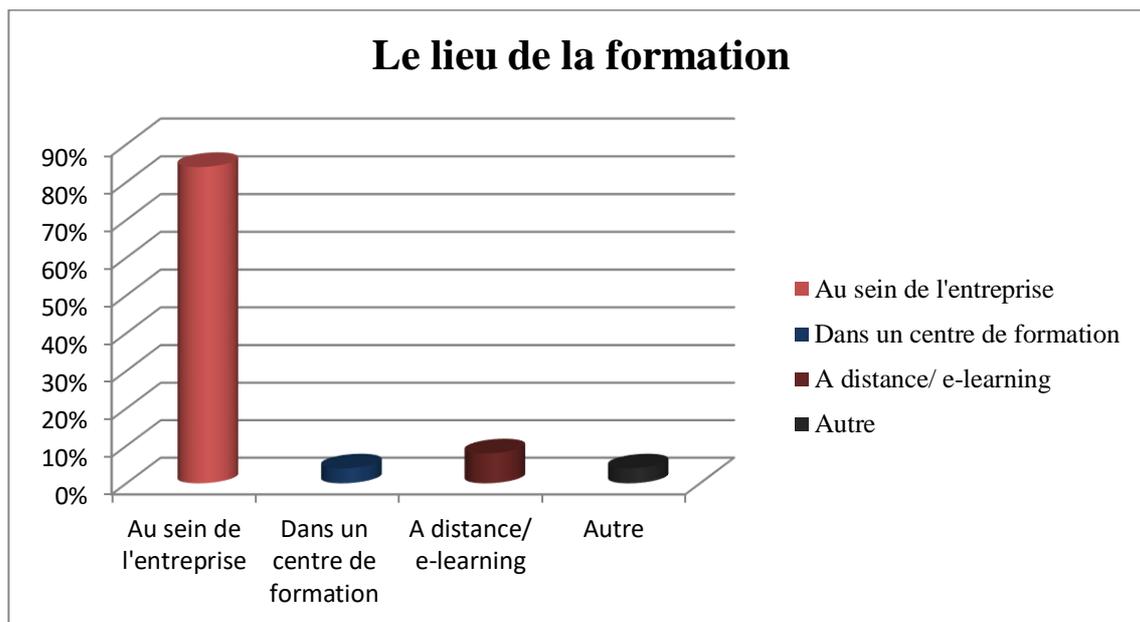
**Figure n°15: Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le type de formation.**

**Source :** élaboré par nous-mêmes

Le tableau et la figure ci-dessus, présentent la répartition de l'échantillon en fonction des différents types de formation. Nous notons que le pourcentage élevé représente le type de perfectionnement à 76 %, suivi du type de l'apprentissage et de recyclage à 12%. Nous en déduisons que la formation qui intéressait le plus les salariés de BL était la formation de perfectionnement, car les formés ont signalé, que cette formation porte d'avantage sur l'acquisition des meilleures qualifications et des capacités qui leurs permettent de répondre aux exigences de travail.

**Tableau N°09:** la distribution de l'échantillon selon le lieu de la formation

Lieu de formation	Effectifs	%
Au sein de l'entreprise	21	84
Dans un centre de formation	01	4
A distance /e-learning	02	8
Autre	01	4
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



**Figure n°16: Présentation graphique de la répartition de l'échantillon le lieu de la formation.**

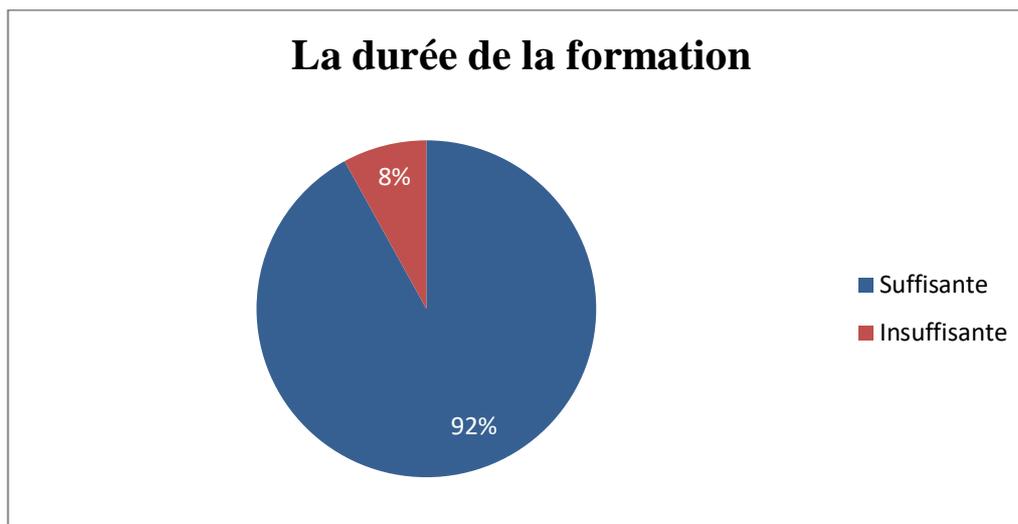
**Source :** élaboré par nous-mêmes

Les résultats de tableau et la figure ci-dessus, montrent que 84 % salariés ont suivi leur formation au sein de la SARL BL, suivis des salariés formés à distance/e-learning avec une part de 8 % et 4 % des salariés ont été formés dans un centre de formation et dans un autre lieu de formation. A travers ce tableau, nous constatons qu'une grande partie des employés sont formés au sein de BL dans le but de diminuer les coûts de formation et de maîtriser de nouveaux outils, techniques et méthodologies qui leur permettront d'être plus efficaces et productifs dans leur poste au quotidien.

**Tableau N°10 :** la distribution de l'échantillon selon la durée de la formation

La durée de la formation	Effectifs	%
Suffisante	23	92
Insuffisante	2	8
<b>Total</b>	<b>25<sup>47</sup></b>	<b>100</b>

<sup>47</sup> Il manque 11 enquêtés par ce que ces derniers n'ont pas suivi une formation professionnelle



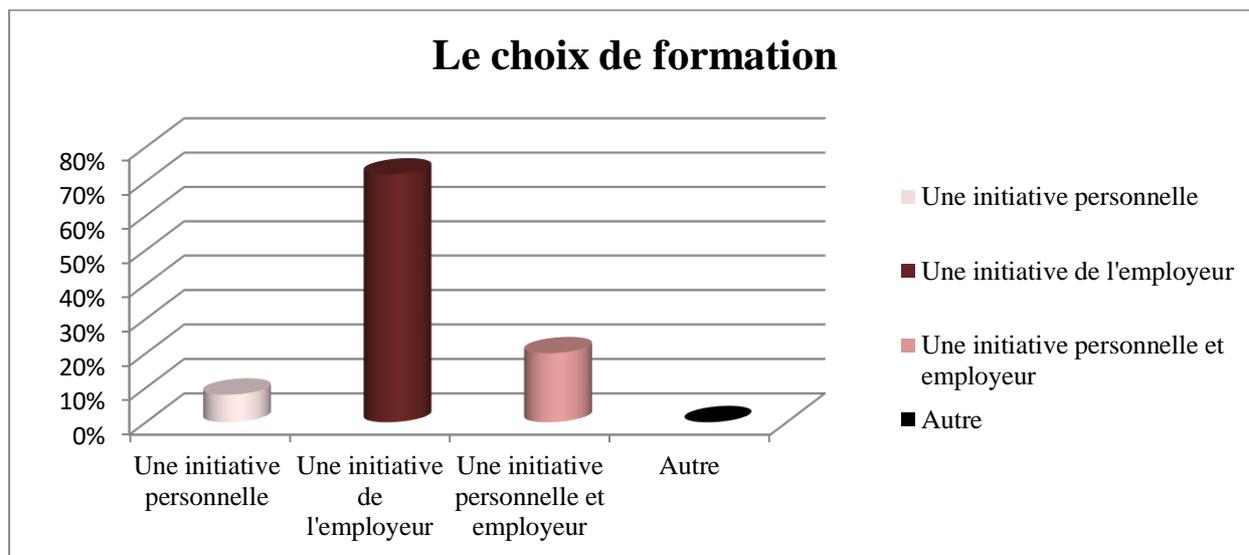
**Figure n°17: Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la durée de la formation.**

**Source :** élaboré par nous-mêmes

Le tableau et la figure ci-dessus, montrent que la durée de la formation est suffisante avec un pourcentage de 92%, tandis que 8% des salariés déclarent que la durée de leur formation est insuffisante. Cela s'explique par le fait que les responsables consacrent suffisamment de temps à la formation.

**Tableau N°11:** la distribution de notre échantillon selon le choix de formation

<b>Le choix de formation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Une initiative personnelle	02	8
Une initiative de l'employeur	18	72
Une initiative personnelle et employeur	05	20
Autre	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



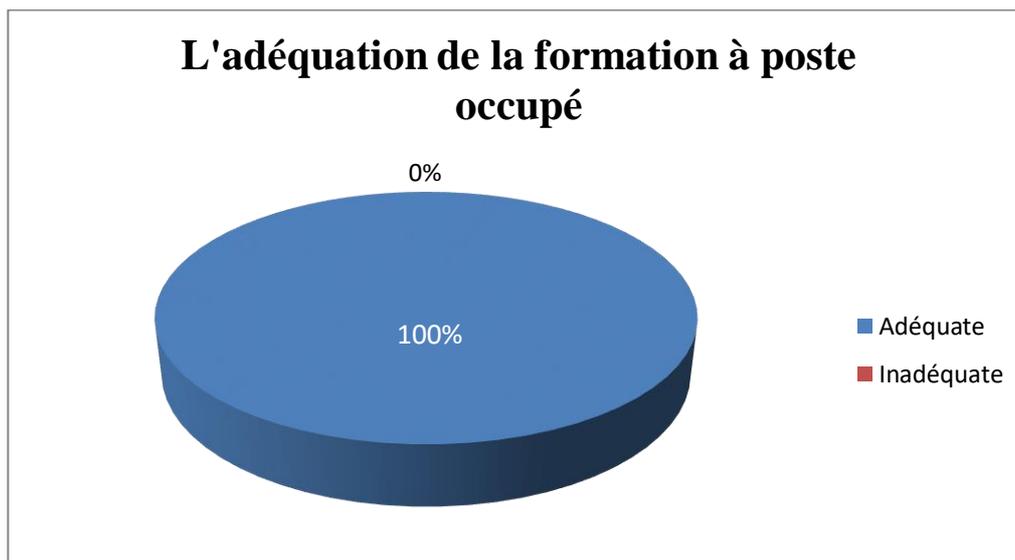
**Figure n°18: Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le choix de formation.**

**Source :** élaboré par nous-mêmes

D'après les résultats de tableau et la figure ci-dessus, nous avons constaté que la majorité des répondants, soit 72 %, ont été choisis par leur établissement pour accomplir une action de formation. 20 % des répondants ont été sélectionnés pour une formation en fonction de leurs besoins et de ceux de leur établissement, et 8 % des répondants ont été envoyés en formation à la demande individuelle. Nous remarquons que le placement en formation est plus souvent basé sur la décision de l'employeur, ce qui s'explique par le fort intérêt des managers à fidéliser leurs effectifs et à rendre plus compétents.

**Tableau N°12 :** la répartition de l'échantillon en fonction de l'adéquation de la formation au poste occupé

Formation suivie	Effectifs	%
Adéquate	25	100
Inadéquate	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



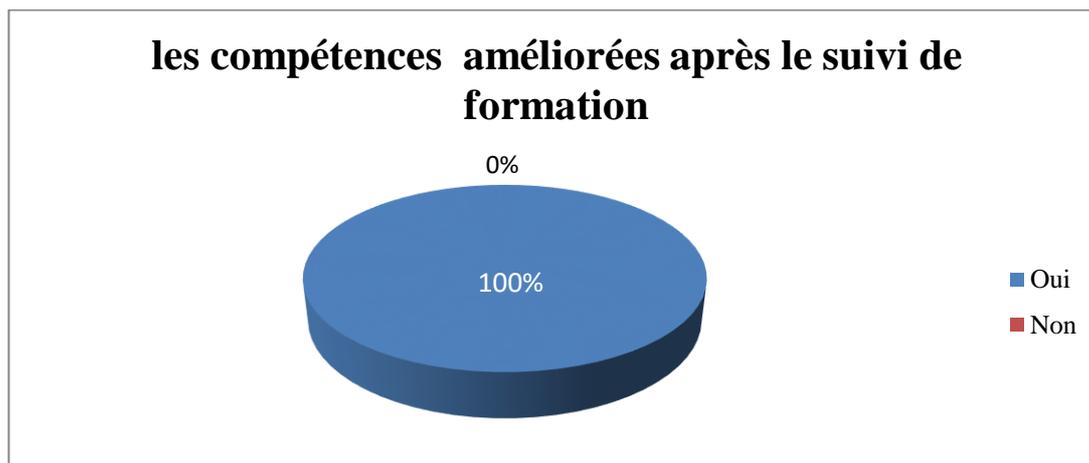
**Figure n° 19 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon en fonction de l'adéquation de la formation au poste occupé.**

**Source :** élaboré par nous-mêmes

Selon les données fournies, sur un total de 25 personnes de l'échantillon, toutes les formations suivies par ces individus sont jugées adéquates par rapport aux postes qu'ils occupent. Cela représente 100 % de l'échantillon. Aucune formation inadéquate n'a été remplacée dans cet échantillon. Ces résultats prouvent que les individus de cet échantillon ont fourni des formations en adéquation avec les exigences de leur poste actuel. Cela est considéré comme positif, car des formations pourraient contribuer à l'efficacité et à la performance des employés dans leurs fonctions. Cependant, il convient de noter que ces résultats sont basés uniquement sur cet échantillon spécifique et ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble de la population.

**Tableau N°13 :** la répartition de l'échantillon selon les compétences améliorées après le suivi de formation

Compétences améliorées après le suivi de formation	Effectifs	%
Oui	25	100
Non	0	0
<b>Total</b>	25	100



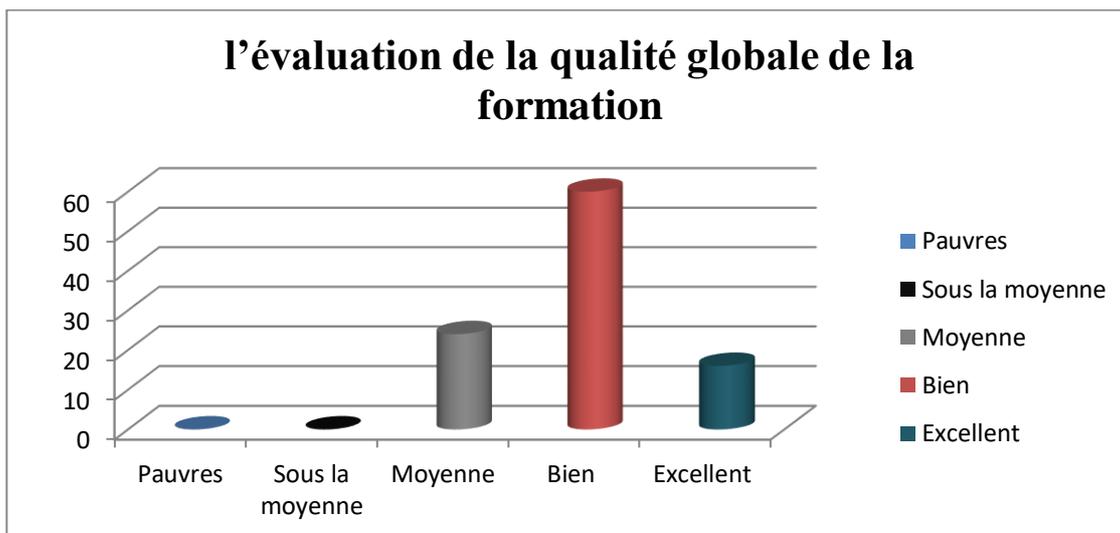
**Figure n°20 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les compétences améliorées après le suivi de formation.**

**Source :** élaboré par nous-mêmes

D'après les données du tableau et la figure ci-dessus, on constate que la totalité des enquêtés interrogés ont déclaré que leurs compétences sont améliorées après avoir reçu une formation. Ce qui s'explique par le fait que les formations suivies par les salariés répondent complètement aux exigences de leurs postes.

**Tableau N°14 :** la répartition de l'échantillon selon l'évaluation de la qualité globale de la formation.

<b>La qualité de la formation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Pauvres	0	0
Sous la moyenne	0	0
Moyenne	06	24
Bien	15	60
Excellent	04	16
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



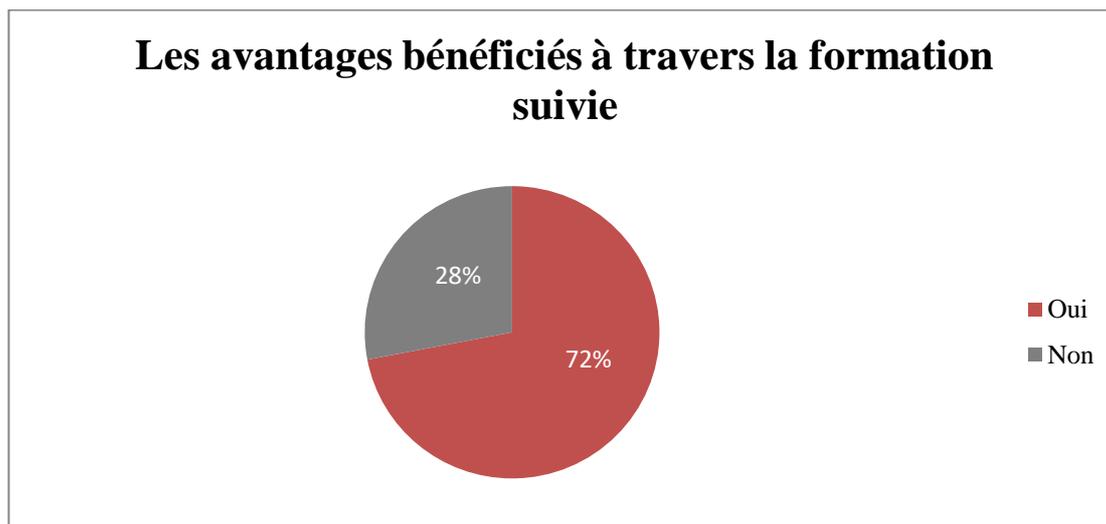
**Figure n°21 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'évaluation de la qualité globale de la formation.**

**Source :** élaboré par nous-mêmes

Le tableau et la figure ci-dessus, nous montrent que la majorité des salariés considèrent que la qualité de la formation est bonne avec un taux de 60 %, suivis de 24 % des salariés déclarent que la qualité de la formation est moyenne. Enfin, 16 % évaluent la formation en excellence.

**Tableau N°15 :** la répartition de l'échantillon selon les avantages bénéficiés à travers la formation suivie

Avantages bénéficiés de la formation suivie	Effectifs	%
Oui	18	72
Non	7	28
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



**Figure n°22 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les avantages bénéficiés à travers la formation suivie.**

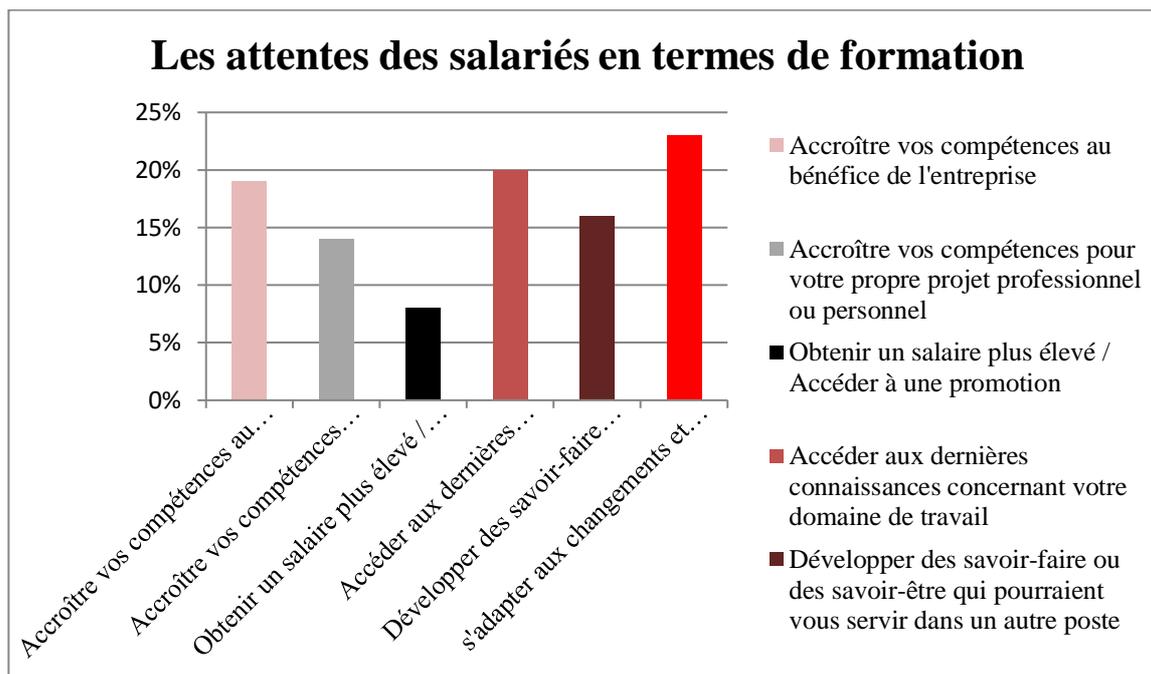
**Source :** élaboré par nous-mêmes

Le tableau et la figure ci-dessus, nous indique que 72 % des salariés ont bénéficié des avantages à travers la formation suivie, contre 28 % de ces derniers n'ont pas bénéficié d'avantages. On constate que la formation permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances qui peuvent être utiles dans leur vie professionnelle et personnelle.

**Tableau N°16:** la répartition de l'échantillon selon les attentes des salariés en termes de formation

Les attentes en termes de formation	Effectifs	%
Accroître vos compétences au bénéfice de l'entreprise	14	19
Accroître vos compétences pour votre propre projet professionnel ou personnel	10	14
Obtenir un salaire plus élevé / Accéder à une promotion	06	8
Accéder aux dernières connaissances concernant votre domaine de travail	15	20
Développer des savoir-faire ou des savoir-être qui pourraient vous servir dans un autre poste	12	16
s'adapter aux changements et évolutions du marché	17	23
Total	74 <sup>48</sup>	100

<sup>48</sup>74 plus que l'effectif de notre échantillon, car cette question a un choix multiple (l'ouvrier peut choisir plus d'une réponse).



**Figure n°23 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les attentes des salariés en termes de formation**

**Source :** élaboré par nous-mêmes

Les données de ce tableau montrent que 23 % des salariés déclarent que la formation leur permet de s'adapter aux changements et à l'évolution du marché, suivis de 20 % des salariés qui déclarent que leurs attentes en formation est d'accéder aux dernières connaissances dans leur domaine du travail et 19 % leurs attentes est d'accroître leurs compétences au bénéfice de l'entreprise, ainsi 16 % des salariés leurs attentes à travers la formation est de développer des savoirs faire et savoirs être qui pourraient leur servir dans un autre poste, 14 % des salariés déclarent que la formation leur permet d'accroître leur compétences pour leur propre projet professionnel ou personnel, suivis de 8 % des salariés déclarent que la formation augmenterait leur salaire et pouvant accéder à une promotion. Les motivations des salariés de la SARL BL pour suivre une formation sont variées. Elles comprennent la nécessité de s'adapter aux changements du marché, l'accès aux connaissances les plus récentes dans leur domaine, l'accroissement des compétences au profit de l'entreprise.

Tableau N°17:la répartition de l'échantillon selon les objectifs prioritaires de la formation

les objectifs prioritaires de la formation	Effectifs	%
Adaptation aux changements	15	27
Le développement des compétences	24	43
La maîtrise des procédures de gestion	06	11
Promotion aux grades supérieurs	08	14
Autre	03	5
<b>Total</b>	<b>56<sup>49</sup></b>	<b>100</b>

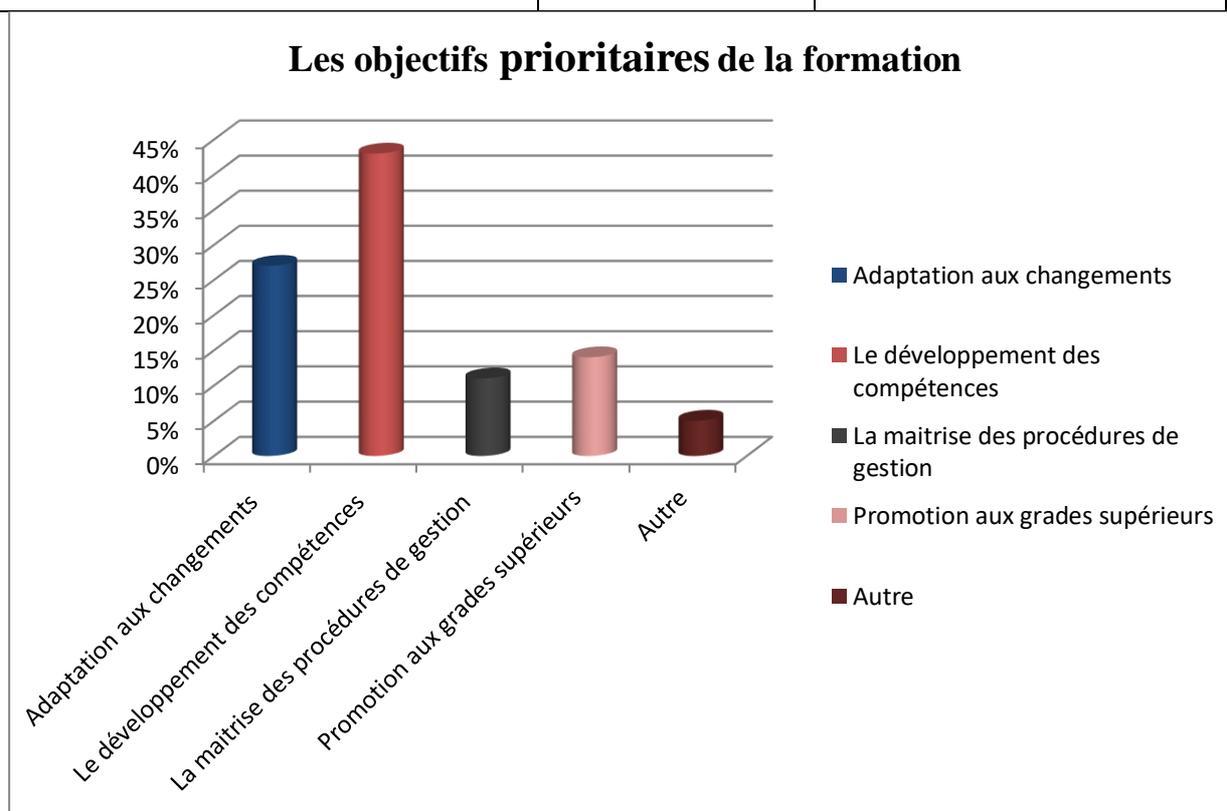


Figure n°24 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les objectifs prioritaires de la formation.

Source : élaboré par nous-mêmes

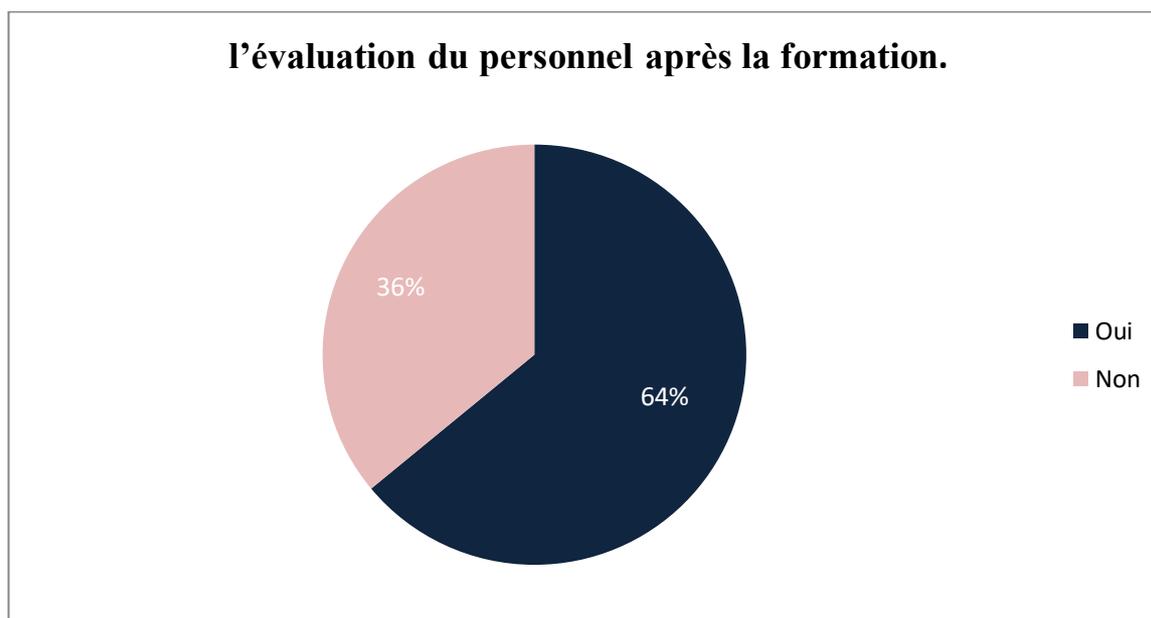
Le tableau et la figure ci-dessus, représentent la répartition de l'échantillon selon les objectifs prioritaires de la formation. Ces données nous montrent que l'adaptation aux changements est considérée comme importante par 15 personnes (27 %), tandis que le développement des compétences est l'objectif le plus fréquent, mentionné par 24 individus (43

<sup>49</sup> 56 plus que l'effectif de notre échantillon, car cette question a un choix multiple (l'ouvrier peut choisir plus d'une réponse).

%). La maîtrise des procédures de gestion est mentionnée par seulement 6 personnes (11 %), ce qui suggère un niveau de priorité inférieur. La promotion aux grades supérieurs est citée par 8 individus (14%), indiquant son importance pour certains participants. Enfin, 3 personnes (5 %) ont des objectifs spécifiques non inclus dans les catégories fournies. En conclusion, il y a une diversité d'objectifs prioritaires de formation au sein de l'échantillon, avec le développement des compétences et l'adaptation aux changements en tête, tandis que la maîtrise des procédures de gestion et la promotion aux grades supérieurs sont considérées comme moins prioritaires.

**Tableau N°18:** La répartition de l'échantillon selon l'évaluation du personnel après la formation.

L'évaluation du personnel après la formation	Effectifs	%
Oui	16	64
Non	09	36
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



**Figure n° 25 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'évaluation du personnel après la formation**

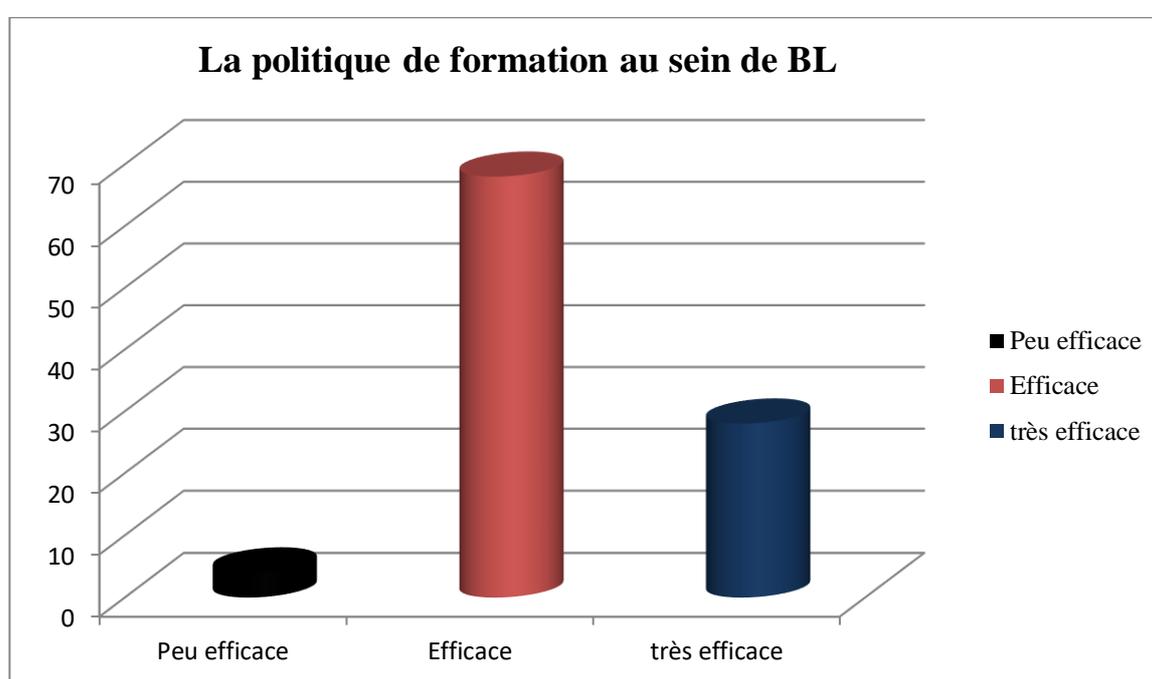
**Source :** élaboré par nous-mêmes

Le tableau et la figure ci-dessus, nous montre que la majorité des salariés ont subi une évaluation après la formation avec un taux de 64%, contre 29 %. Nos enquêtes nous confirment que leur évaluation après la formation consiste à mesurer si les connaissances et

les compétences acquises au cours de la formation sont mises en pratique sur leur lieu de travail.

**Tableau N° 19 :** la répartition de l'échantillon selon la politique de formation adoptée au sein de BL

La politique de formation de BL	Effectifs	%
Peu efficace	01	04
Efficace	17	68
Très efficace	07	28
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



**Figure n° 26 :** Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la politique de formation adoptée au sein de BL

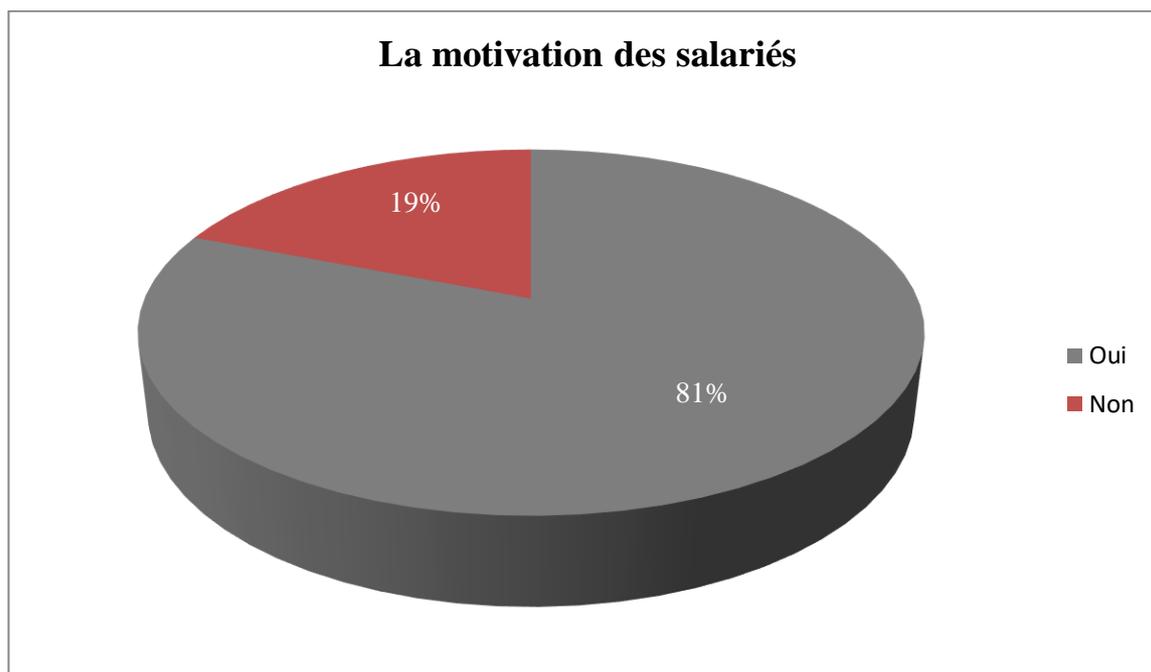
**Source :** élaboré par nous-mêmes

D'après les données de ce tableau, nous remarquons que 68 % des enquêtés pensent que la formation est efficace, suivis de 28 % qui pensent que la formation est très efficace et enfin, 04 % affirment que la formation est peu efficace. Nous constatons que la majorité des enquêtés affirment que la formation est efficace au sein de BL, cela s'explique par le fait que les formations suivies répondent à leurs objectifs et ceux de l'entreprise.

- La motivation au travail

**Tableau N° 20** : la répartition de l'échantillon selon motivation salariés

Motivation	Effectifs	%
Oui	29	81
Non	07	19
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>



**Figure n° 27** : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la motivation des salariés.

**Source** : élaboré par nous-mêmes

Le tableau ci-dessus, nous montre que la majorité des salariés enquêtés au sein de BL sont motivés dans leur travail avec un taux de 81 %, contre 19 % qui ne sont pas motivés. La motivation au travail est l'un des facteurs essentiels dans l'exécution des tâches. On remarque que la quasi-totalité des salariés sont motivés dans leur travail, et cela grâce à de bonnes conditions de travail et à un environnement de travail agréable.

**Tableau N° 21**: la répartition de l'échantillon selon l'avis des salariés sur la motivation

La motivation est une affaire	Effectifs	%
Personnelle	11	31
Collective	25	69
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>



**Figure n° 28 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'avis des salariés sur la motivation.**

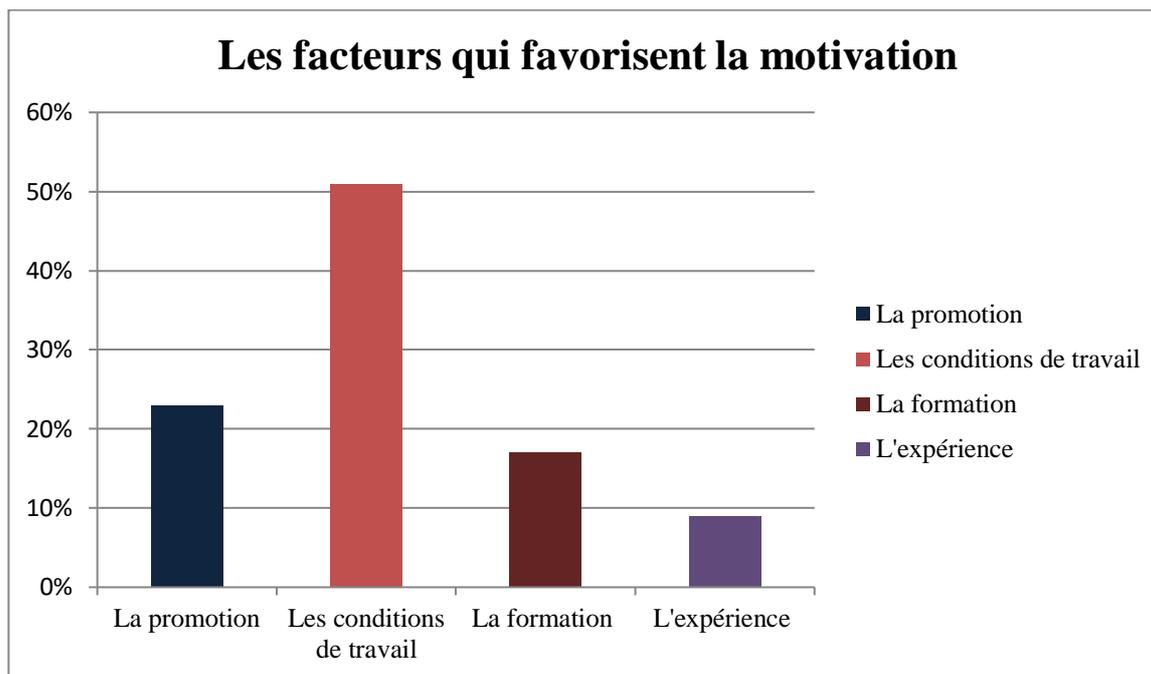
**Source :** élaboré par nous-mêmes

D'après les données du tableau et la figure ci-dessus, 69 % des répondants ont déclaré que la motivation est collective, suivis de 31 % qui ont affirmé que la motivation est une affaire personnelle. Nous constatons que la majorité des répondants déclarent que la motivation est une affaire collective. On conclut que la motivation peut être influencée par de nombreux facteurs, y compris l'environnement social et les interactions avec les autres. Lorsque les gens travaillent ensemble vers un objectif commun, ils peuvent se soutenir mutuellement et encourager les autres à rester motivés.

**Tableau n° 22 : la répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent la motivation**

Type de formation	Effectifs	%
La promotion	15	23
Les conditions de travail	33	51
La formation	11	17
L'expérience	06	9
<b>Total</b>	<b>65<sup>50</sup></b>	<b>100</b>

<sup>50</sup> 65 plus que l'effectif de notre échantillon, car cette question a un choix multiple (l'ouvrier peut choisir plus d'une réponse).



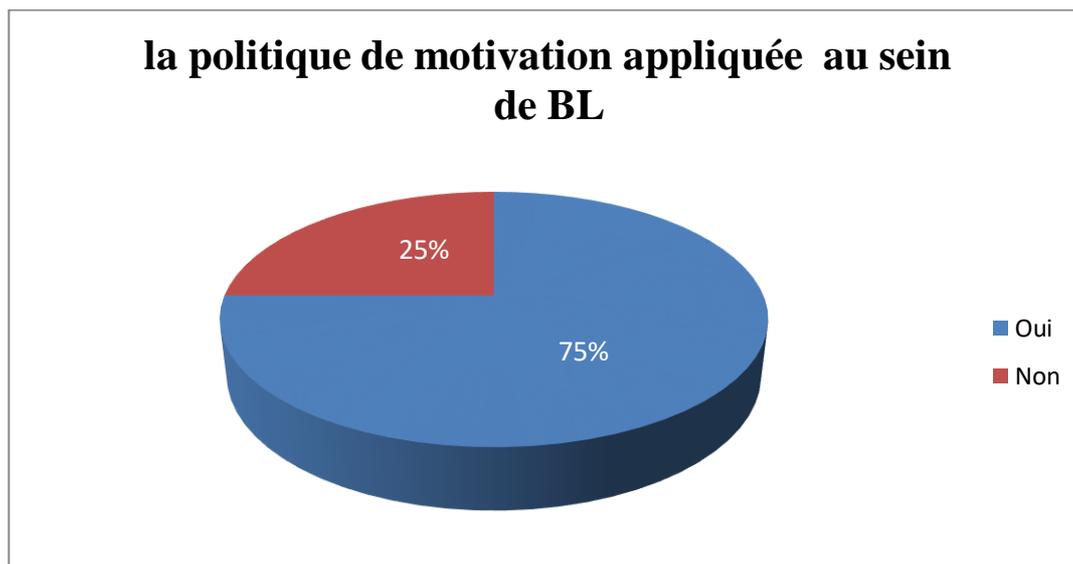
**Figure n° 29 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent la motivation.**

**Source :** élaboré par nous-mêmes

Le tableau et la figure ci-dessus montrent que 51 % des répondants considèrent les conditions de travail comme un facteur de motivation, suivi du facteur de promotion à hauteur de 23 %, puis du facteur de formation à hauteur de 17 %, et enfin 9 % des enquêtés considèrent que l'expérience comme un facteur de motivation. Nous concluons que les conditions de travail sont l'un des facteurs de motivation. Ce facteur a été répété comme une opinion positive parmi les réponses recueillies, suggérant que ce dernier assure la motivation des employés.

**Tableau N° 23 :** La répartition de l'échantillon selon la politique de motivation appliquée au sein de BL

<b>La direction de BL applique-elle une politique de motivation ?</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Oui	27	75
Non	09	25
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>



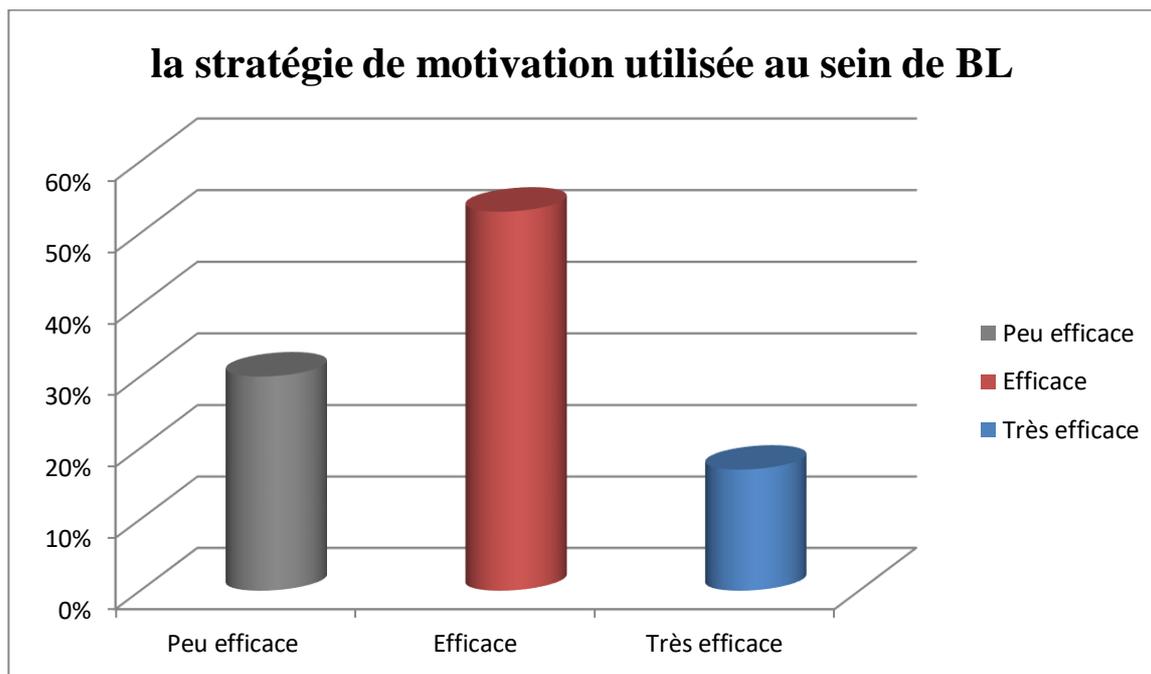
**Figure n°30 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la politique de motivation appliquée au sein de BL**

**Source :** élaboré par nous-mêmes

Le tableau et la figure ci-dessus, nous montre que 75% des personnes interrogées jugent que la direction de BL applique une politique de motivation, alors que les 25 % restants jugent que la direction n'applique pas cette dernière. Le chargé de formation de BL nous affirme que la direction BL dispose d'une politique motivation efficace, cette dernière est adaptée aux besoins et aux attentes des employés, pour attirer les ressources humaines compétentes, conserver les performances et motiver les salariés.

**Tableau N°24 :** la répartition de l'échantillon selon la stratégie de motivation utilisée au sein de BL

La stratégie de motivation	Effectifs	%
Peu efficace	11	30
Efficace	19	53
Très efficace	06	17
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>



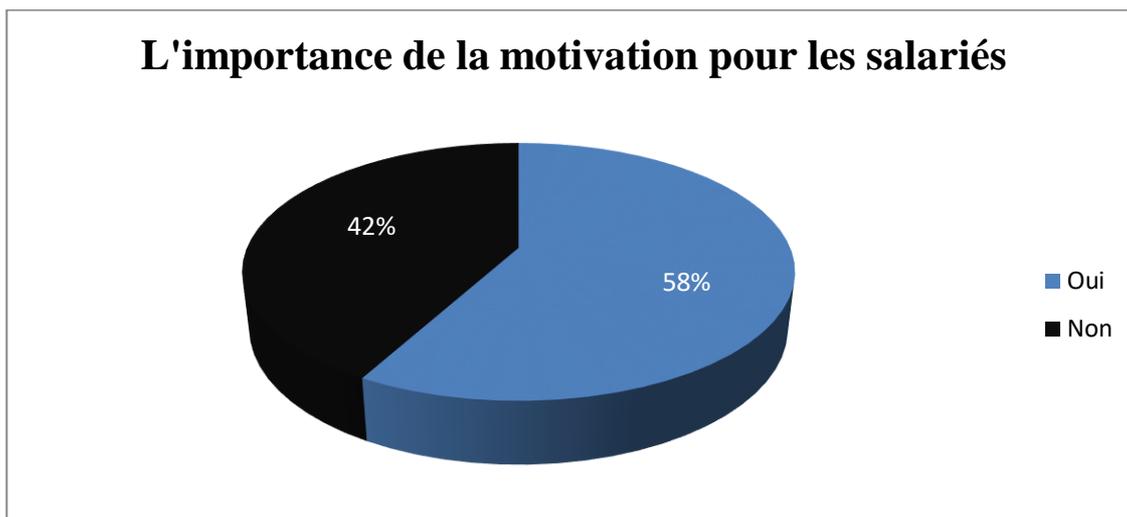
**Figure n°31 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la stratégie de motivation utilisée au sein de BL**

**Source :** élaboré par nous-mêmes

D'après les données du tableau et la figure ci-dessus, 53 % des enquêtés pensent que la stratégie de motivation est efficace, suivis de 31 % des enquêtés qui la considère comme peu efficace et 17 % pensent qu'elle est très efficace. D'après les informations recueillies auprès des enquêtés, on constate que la moitié de ces derniers disent que la stratégie de motivation au sein de BL est efficace, en raison de sa mise en œuvre de manière cohérente et équitable, régulièrement évaluée et ajustée en fonction des résultats obtenus, et qui répond à leurs besoins et à leurs attentes.

**Tableau N°25:** la répartition de l'échantillon selon l'importance de la motivation pour les salariés

Faute de motivation, seriez-vous prêt à changer d'entreprise ?	Effectifs	%
Oui	21	58
Non	15	42
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>



**Figure n° 32 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'importance de la motivation pour les salariés.**

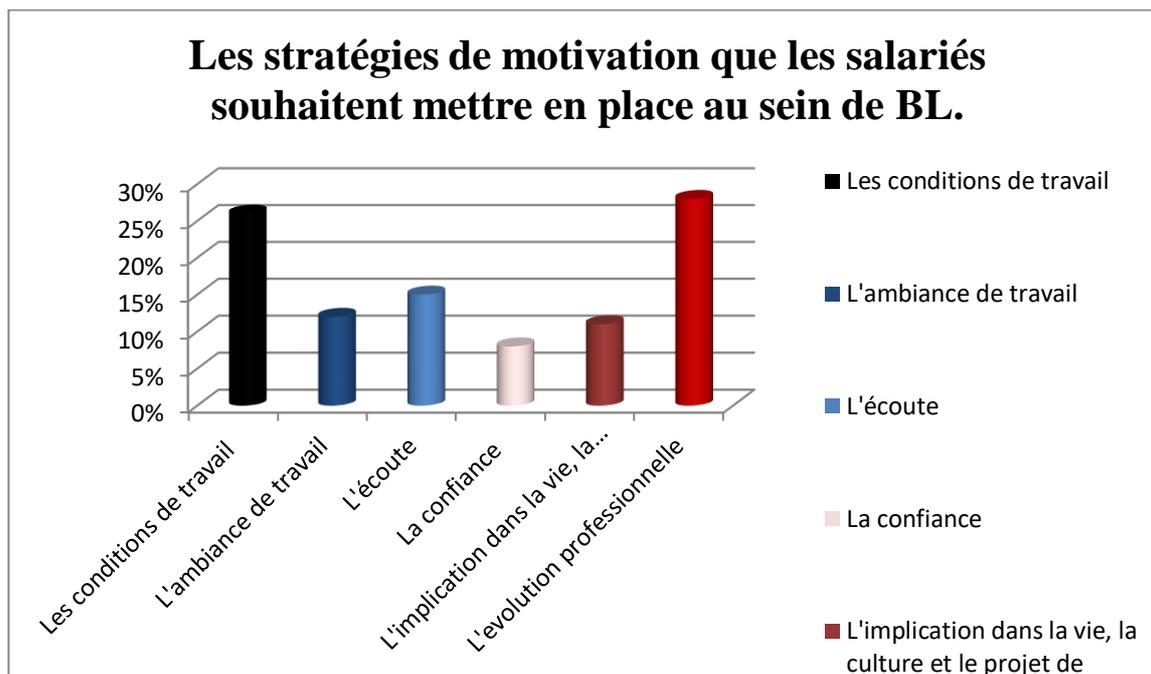
**Source :** élaboré par nous-mêmes

Le tableau et la figure ci-dessus, nous montre que 58 % des salariés interrogés sont prêts à changer d'entreprise en cas de démotivation, contre 42 % qui ne sont pas prêt à le faire. On constate que la démotivation pousse les salariés à fuir l'entreprise et cela s'explique par l'absence de volonté ou de raison d'agir.

**Tableau N°26 :** la répartition de l'échantillon selon les stratégies de motivation que les salariés souhaitent mettre en place au sein de BL.

les stratégies de motivation mises en place au sein de BL	Effectifs	%
Les conditions de travail	22	26
L'ambiance de travail	10	12
L'écoute	13	15
La confiance	07	8
L'implication dans la vie, la culture et le projet de l'entreprise	09	11
L'évolution professionnelle	24	28
<b>Total</b>	<b>85<sup>51</sup></b>	<b>100</b>

<sup>51</sup>85 plus que l'effectif de notre échantillon, car cette question a un choix multiple (l'ouvrier peut choisir plus d'une réponse).



**Figure n° 33 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les stratégies de motivation que les salariés souhaitent mettre en place au sein de BL.**

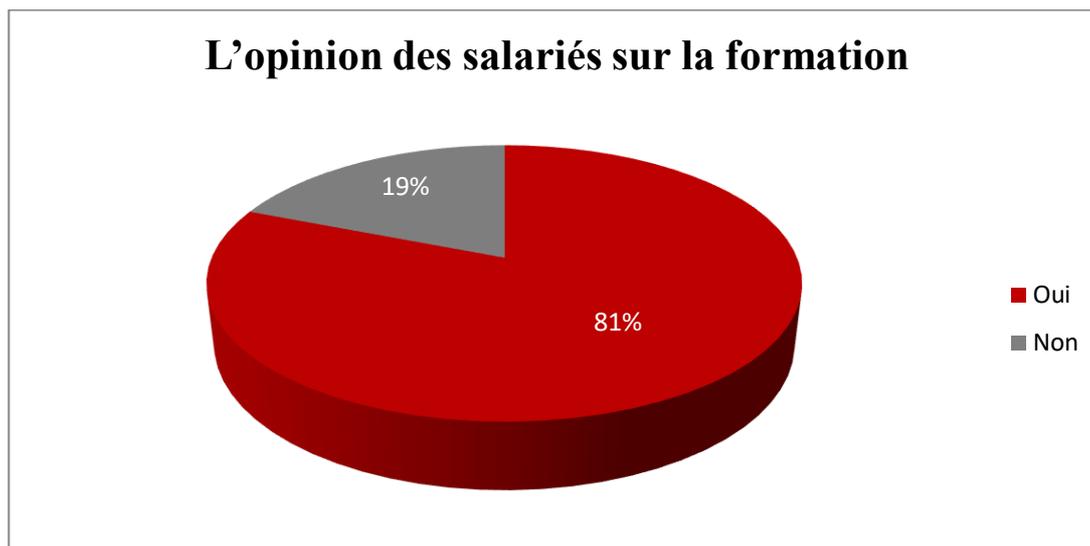
**Source :** élaboré par nous-mêmes

D'après les données du tableau et la figure ci-dessus, la moitié de nos enquêtés avec 26 % pense que c'est l'évolution professionnelle qui les motive, 26 % des enquêtés évoquent les conditions de travail, ainsi que 15 % parlent l'écoute, suivis de 12 % des enquêtés trouvent que c'est l'ambiance de travail, alors que 11 % pensent que c'est l'implication dans la vie, la culture et le projet de l'entreprise et 8 % affirment que c'est la confiance qui les motive. D'après les résultats obtenus, on résume que les stratégies de motivation que les salariés souhaitent mettre en place au sein de BL sont différentes d'un salarié à un autre, car chaque salarié a choisi selon ses besoins et ses attentes.

- **Le lien entre la formation et la motivation:**

**Tableau N°27 :** la répartition de l'échantillon selon l'opinion des salariés sur la formation

La formation est-elle un facteur de motivation ?	Effectifs	%
Oui	29	81
Non	07	19
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>



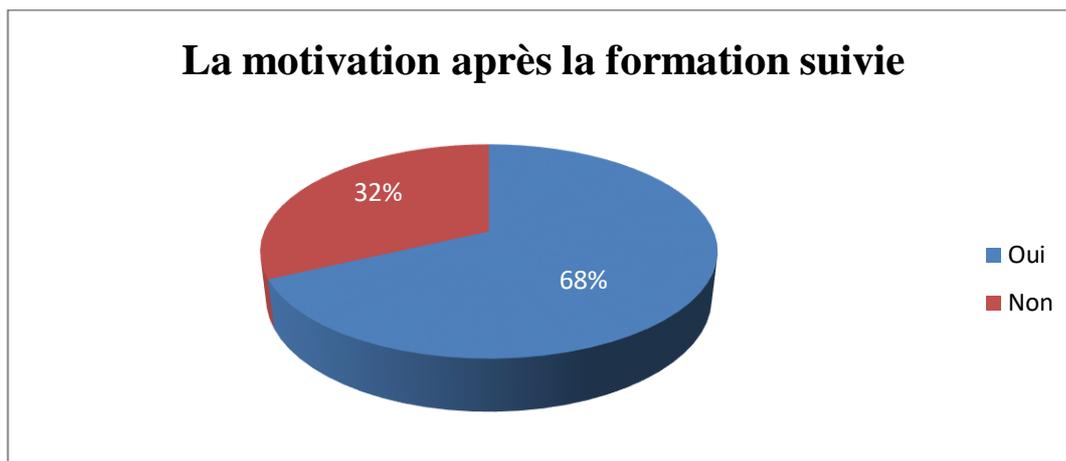
**Figure n° 34 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'opinion des salariés sur la formation.**

**Source :** élaboré par nous-mêmes

Le tableau et la figure ci-dessus, nous montrent que la majorité des salariés au sein de BL considèrent que la formation est un facteur de motivation dans leur travail avec un taux de 81 %, contre 19 % qui affirment que la formation n'est pas un facteur de motivation. On conclut que la formation apporte un lot de compétences et de connaissances aux salariés qui en bénéficient. Cela leur permet d'évoluer dans leur carrière et favorise leur satisfaction et leur engagement envers leur entreprise.

**Tableau°28 :** la répartition de l'échantillon selon la motivation après la formation suivie

<b>Etes-vous motivé après la formation que vous avez suivie ?</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Oui	17	68
Non	08	32
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



**Figure n°35 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la motivation après la formation suivie.**

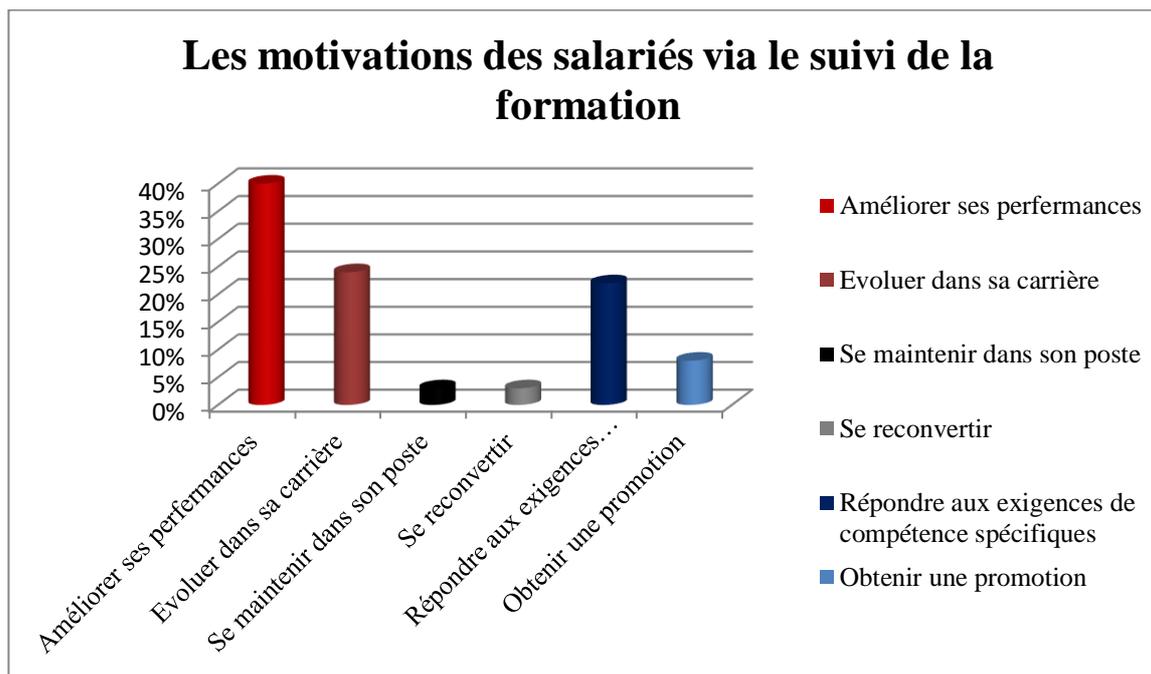
**Source :** élaboré par nous-mêmes

A partir des données statistiques du tableau et la figure, on remarque que le pourcentage élevé est celui de la motivation au travail après la formation avec un taux de 68 %, contre 32 % pour ceux qui ne sont pas motivés après la formation. D'après ces données, on déduit que plus de la moitié des salariés sont motivés après avoir suivi une formation et ils considèrent la formation comme un facteur de motivation, et enfin, on constate que la formation au sein de BL est un facteur de motivation.

**Tableau N°29 :** La répartition de l'échantillon en fonction des motivations des salariés via le suivi de la formation

<b>Les motivations des salariés après le suivi de formation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Améliorer ses performances	29	40
Evoluer dans sa carrière	18	24
Se maintenir dans son poste	02	3
Se reconvertir	02	3
Répondre aux exigences de compétences spécifiques	16	22
Obtenir une promotion	06	8
<b>Total</b>	<b>73<sup>52</sup></b>	<b>100</b>

<sup>52</sup> 73 plus que l'effectif de notre échantillon, car cette question a un choix multiple (l'ouvrier peut choisir plus d'une réponse).



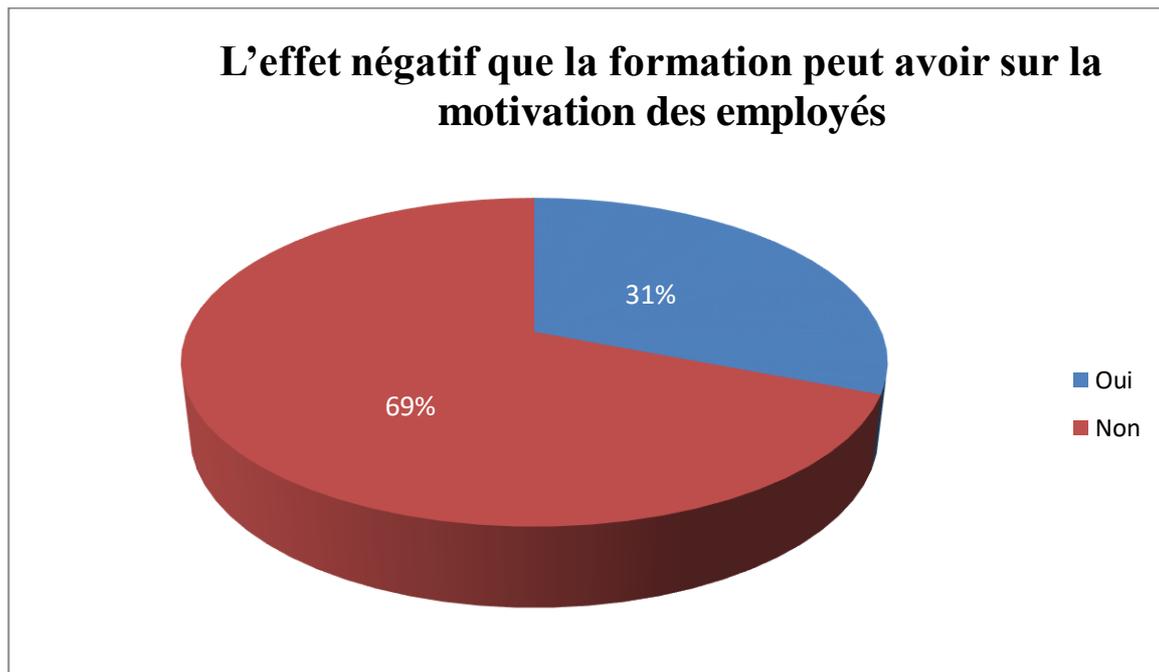
**Figure n° 36 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon en fonction des motivations des salariés via le suivi de la formation.**

**Source :** élaboré par nous-mêmes

Le tableau et la figure ci-dessus, présentent la répartition de l'échantillon en fonction des motivations des salariés après avoir suivi une formation. Les résultats indiquent que la principale motivation des salariés est d'améliorer leurs performances, représentant 40 % de l'échantillon. Ensuite, 24 % des salariés souhaitent évoluer dans leur carrière, tandis que seulement 3 % ont l'objectif de se maintenir dans leur poste ou de se reconvertir. 22 % des participants mentionnent répondre aux exigences de compétences spécifiques comme motivation, et 8 % espèrent obtenir une promotion. Ces données fournissent une vision claire des différentes motivations des salariés après avoir suivi une formation et peuvent être utiles pour la prise de décisions en matière de développement professionnel et de gestion des talents au sein de l'entreprise.

**Tableau N°30:** La répartition de l'échantillon selon l'effet négatif que la formation peut avoir sur la motivation des employés.

<b>La formation peut-elle avoir un impact négatif sur la motivation des employés?</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Oui	11	31
Non	25	69
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>



**Figure n° 37 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'effet négatif que la formation peut avoir sur la motivation des employés.**

**Source :** élaboré par nous-mêmes

D'après les données du tableau et la figure ci-dessus, 69 % des enquêtés confirment que la formation n'a pas d'effet négatif sur leur motivation, suivis de 31 % des enquêtés considèrent que la formation peut avoir un effet négatif sur leur motivation. Après la lecture statistique, on peut dire que plus de la moitié des salariés disent que la formation a un impact positif, car cela s'explique par le fait que la formation est adaptée à leurs besoins et elle répond aux objectifs fixés par leur entreprise.

### **3.2- L'enquête par entretien effectué avec responsable des ressources humaines:**

Notre guide d'entretien contient 11 questions, relatives à la place qu'occupe la formation dans l'entreprise et dans la motivation du personnel décomposées en trois axes, qui contiennent des questions ouvertes, afin de laisser le champ libre pour le responsable des ressources humaines de répondre d'une manière à nous procurer un maximum d'informations. Les tableaux suivants montrent les informations que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons effectué avec le responsable RH:

- La formation au sein de Bejaia logistique.

Les questions posées au responsable RH	Les réponses du responsable RH
<p><b>1- Quelle est l'importance d'une démarche de formation au sein de Bejaia logistique ?</b></p>	<p>«Cette démarche permet aux équipes de prendre conscience de leurs compétences acquises, mais aussi d'acquérir de nouvelles connaissances. Elle ouvre de nouvelles perspectives en ce qui concerne leur évolution professionnelle».</p> <p>Nous remarquons que la formation a pour objectif d'acquérir de nouvelles connaissances que le salarié pourra mettre au profit dans son entreprise et elle apporte une nouvelle perspective pour le développement professionnel.</p>
<p><b>2- Quels sont les critères déterminant la nécessité d'une formation ?</b></p>	<p>«L'écart compétence lors des évaluations (annuelle, mensuelle semestrielle) lors des promotions, perfectionnement et formation réglementaire».</p> <p>En fonction de la réponse du répondant, nous constatons que c'est l'évaluation qui nous permet d'identifier les besoins de formation. Elle permet de définir la nécessité de mettre en place une action de formation, définir les formations nécessaires, les salariés concernés et les objectifs visés.</p>
<p><b>3- Disposez-vous d'outils ou de méthodes d'identification des besoins de formation ? (Documents, outils,...), si oui, quels sont ces outils ?</b></p>	<p>«Oui, fiche de recueil des besoins de formation, résultats des audits précédents. Réunions, e-mails et entretien Annuel».</p> <p>Nous remarquons que la sarl BL dispose de plusieurs pistes et méthodes pour identifier les besoins en formation.</p>

<p><b>4- Quels sont les acteurs entrants en jeu dans la mise en place et le suivi du plan de formation ?</b></p>	<p>«<b>Acteurs interne</b> : responsable formation, responsables des autres structures, direction générale et Apprenants».</p> <p>«<b>Acteurs externes</b> : «les écoles de formation».</p> <p>Pour que la formation soit efficace, un certain nombre d'acteurs interviennent à des degrés divers et à des niveaux de responsabilité variables. Cependant, le rôle de chacun est essentiel à la réussite de la formation.</p>
<p><b>5- Le plan de formation est-il validé et diffusé ?</b></p>	<p>«Oui, validé par le DG et diffusé par le responsable formation».</p> <p>On constate que le plan de formation doit être d'abord validé et budgétisé par la direction générale de BL puis, il sera diffusé par le responsable de formation, ensuite mis en œuvre, généralement par le département RH. Les actions de formations proposées peuvent être collectives ou individuelles, et être dispensées par des formateurs internes ou des organismes externes.</p>
<p><b>6- A combien se sont élevés les coûts liés à la mise en œuvre du plan de formation ?</b></p>	<p>«Notre budget de formation est à plus de 4 million de dinars (4000 000.00 DA) ».</p> <p>Nous remarquons que la sarl BL consacre une somme importante de son budget pour la mise en œuvre du plan de formation.</p>

• La motivation au travail.

<p><b>7-Votre entreprise accorde-t-elle de l'importance à la motivation des salariés ? Pourquoi ?</b></p>	<p>« Oui, pour un meilleur rendement dans un climat plus favorable au travail».</p> <p>On remarque que la SARL BL accorde une grande importance à la motivation de ses salariés dans le but d'assurer un bon rendement et d'augmenter sa productivité.</p>
<p><b>8-Quelle sont les stratégies de motivation que votre entreprise a mise en place ?</b></p>	<p>«Prime, cadeaux .Team building, formation, Bejaia logistique rencontres, reconnaissances et climat de travail sain».</p> <p>On remarque que la stratégie de motivation mise en place au sein de BL dépend de plusieurs facteurs qui motivent ses salariés.</p>
<p><b>9-Que pensez-vous des stratégies de motivation que votre entreprise a mis en place ?</b></p>	<p>«Elles sont bonnes, et rarement utilisées par d'autres entreprises, mais on peut toujours faire plus».</p> <p>On constate que la sarl BL met en place des stratégies de motivation efficaces qui sont adaptées aux besoins de chaque salarié.</p>

- **Le lien entre la formation et la motivation.**

<p><b>10-Comment motivez-vous les salariés à se former ?</b></p>	<p>«On n'a pas à motiver les salariés pour se former. Ils viennent se former sans problème, Ils savent que la formation est dans leur intérêt, pas dans celui de l'entreprise. Ils vont apprendre de nouvelles compétences».</p> <p>Cette réponse indique que la formation est au profit des employés, car elle leur donne de nouvelles compétences pour le travail et les rend motivés.</p>
<p><b>11-Y a-t-il un impact négatif de la formation sur la motivation des salariés ?</b></p>	<p>« Oui des fois, trop de formation peut démotiver les employés en s'attendant à ce qu'ils obtiennent des promotions que l'entreprise ne peut pas toujours offrir».</p> <p>On remarque qu'une fois un employé est formé, il peut devenir démotivé et exigeant lorsqu'il recherche une promotion au sein de son entreprise.</p>

### 3.2.1- Analyse et interprétation de l'entretien

#### - La formation au sein de Bejaia logistique.

La démarche de formation au sein de Bejaia Logistique (BL) est essentielle pour le développement des compétences des employés et leur évolution professionnelle. Elle vise à combler les écarts de compétences identifiées lors des évaluations et des promotions. BL dispose de divers outils tels que des fiches de recueil des besoins de formation pour identifier ces besoins. Des évaluations sont réalisées pour mesurer l'efficacité des formations. Les acteurs internes, tels que le responsable de la formation et la direction générale, ainsi que les écoles de formation externes, sont impliqués dans la mise en place et le suivi du plan de formation. Ce plan est validé par la direction générale et diffusé par le responsable de la formation. BL consacre un budget important à la mise en œuvre du plan de formation. L'objectif principal de la politique de formation est de réajuster le niveau des compétences des

employés pour favoriser leur épanouissement et répondre aux besoins de l'entreprise

#### - La motivation au travail

La sarl BL accorde de l'importance à la motivation de ses salariés pour améliorer leur rendement et créer un climat de travail favorable. Les stratégies de motivation mises en place incluent des primes, des cadeaux, des activités de team building, des formations, des rencontres au sein de Bejaia Logistique, des reconnaissances et un climat de travail sain. Les stratégies de motivation de BL sont considérées comme bonnes, mais il est toujours possible de faire plus pour motiver les employés.

#### - Le lien entre la formation et la motivation

Selon les réponses fournies par le chargé de formation de BL, les salariés de BL se forment sans avoir besoin d'être motivés, car ils reconnaissent que la formation est dans leur intérêt personnel, ce qui les motive naturellement.

En résumé, BL accorde une grande importance à la formation et à la motivation de ses salariés. La formation permet d'acquérir de nouvelles compétences et ouvre des perspectives d'évolution professionnelle, tandis que la motivation est favorisée par des stratégies telles que des primes, des formations et un climat de travail sain. Les salariés se forment volontairement, conscients des avantages personnels que cela apporte.

### 3.2.2- Discussion et vérification des hypothèses

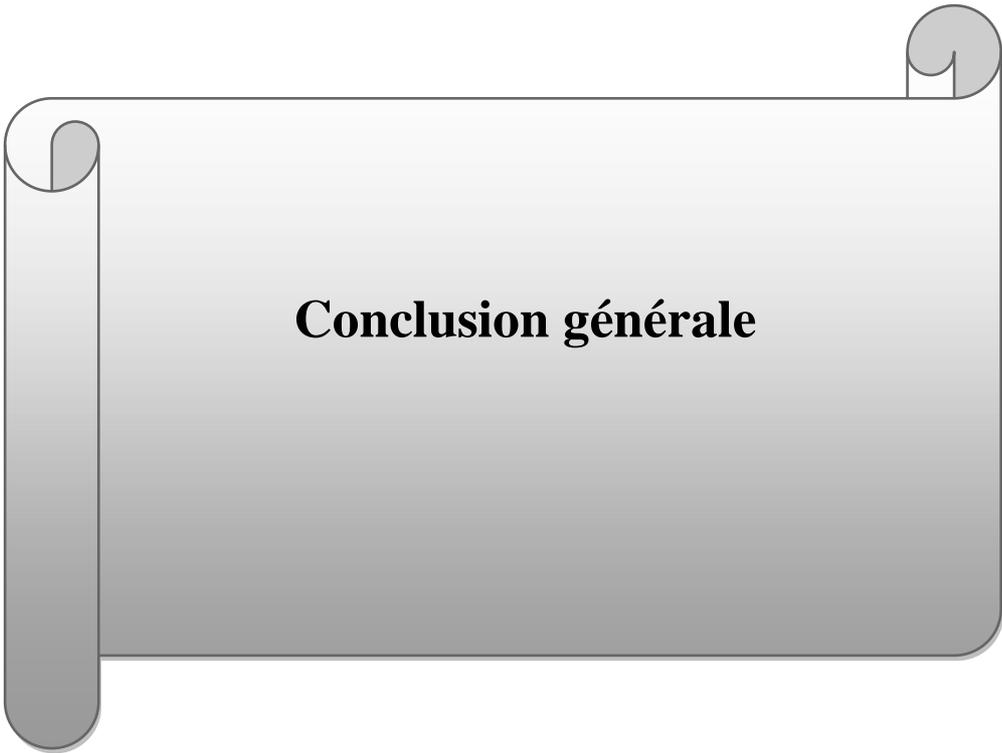
Après avoir terminé notre enquête sur le terrain et recueilli les données nécessaires concernant l'objectif de notre recherche « le rôle de la formation dans la motivation des salariés au sein de BL », nous concluons que :

- Pour la première hypothèse qui est «les pratiques de la formation sont efficaces pour la motivation des salariés ». Cette hypothèse est confirmée par la vérification des réponses évoquées dans le tableau n°19, on constate 68 % des enquêtés confirment que la formation est efficace pour leur motivation et cela se justifie par son rôle dans l'organisation où elle permet d'avoir une meilleure acquisition des qualifications et une meilleure intégration aux exigences de poste occupé.
- Pour la deuxième hypothèse «La formation peut avoir un impact significatif sur la motivation des employés de plusieurs manières ». Cette hypothèse est confirmée en examinant les réponses des répondants dans le tableau n°27, à partir de ce dernier, nous constatons que 81 % des répondants ont déclaré que la formation justifie leur motivation et leur évolution professionnelle. On constate que lorsque les employés voient que leur employeur est prêt à investir dans leur développement professionnel, cela peut également les

inciter à s'engager davantage dans leur travail et à chercher des moyens d'améliorer leur performance. Cela peut également améliorer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et leur loyauté envers l'employeur.

**Conclusion :**

Selon les informations recueillies à partir du questionnaire et du guide d'entretien auprès de l'entreprise spécialisée dans la logistique à Bejaia, il a été déduit que cette entreprise accorde une grande importance à la formation de son personnel. La formation est considérée comme un axe primordial et l'un des aspects les mieux gérés par les responsables des ressources humaines de l'entreprise. L'entreprise reconnaît que ses employés sont sa principale richesse et une force vitale pour son progrès et sa prospérité. En conséquence, elle s'efforce de les motiver en leur offrant des opportunités de développement professionnel et en investissant dans leur apprentissage continu. En plaçant la formation au cœur de sa stratégie de gestion des ressources humaines, l'entreprise reconnaît les avantages considérables qu'elle peut en retirer. Tout d'abord, la formation permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances, ce qui les rend plus performants dans leurs fonctions. Cela se traduit par une amélioration de la qualité des services et des opérations de l'entreprise. De plus, en investissant dans la formation, l'entreprise montre son engagement envers le développement professionnel de ses employés. Cela renforce la relation employeur-employé et favorise un environnement de travail positif. Les employés se sentent valorisés et motivés, ce qui augmente leur satisfaction au travail et leur fidélité envers l'entreprise. Cela réduit également le taux de rotation du personnel, ce qui est avantageux sur le plan financier et organisationnel. En mettant l'accent sur la formation, l'entreprise favorise également l'innovation et l'adaptabilité. Les employés formés sont mieux équipés pour faire face aux changements et aux défis qui se présentent dans le secteur de la logistique. Ils sont capables d'apporter de nouvelles idées, d'améliorer les processus existants et d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise. En résumé, l'entreprise spécialisée dans la logistique à Bejaia reconnaît que la formation est essentielle pour maintenir sa compétitivité et assurer sa croissance à long terme. En investissant dans le développement professionnel de ses employés, elle crée un environnement de travail motivant, favorise l'innovation et améliore la qualité de ses services. Cela témoigne d'une gestion des ressources humaines bien structurée et d'une vision axée sur le développement et le succès à long terme de l'entreprise.



**Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

A l'instar de toutes autres activités de la gestion des ressources humaines, la formation est devenue une alternative pour tous les salariés désireux d'acquérir plus d'information au milieu des différentes évolutions culturelles, économiques et technologiques. C'est un élément clé de la gestion des ressources humaines (GRH) et joue un rôle important dans le développement et la compétitivité des entreprises. En investissant dans la formation de leurs salariés, les entreprises leur permettent de se perfectionner et de se mettre à jour par rapport aux nouvelles tendances et technologies de leur domaine. Cela leur offre la possibilité de s'adapter rapidement aux changements, de relever de nouveaux défis et d'améliorer leur performance globale.

Lorsque les salariés sont formés et compétents dans leur domaine, ils se sentent plus confiants et sont en mesure d'accomplir leurs tâches de manière efficace. La formation leur permet d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour relever les défis de leur poste de travail. En développant leurs compétences, la formation renforce leur sentiment de compétence et de maîtrise, ce qui stimule leur motivation intrinsèque.

En effet, nous avons observé que la formation constitue un moyen efficace pour améliorer les connaissances et les compétences des salariés. Cette acquisition de nouvelles compétences permet aux salariés d'accroître leurs chances de promotion vers des postes supérieurs. En développant leurs compétences, ils deviennent plus performants dans leur travail et sont en mesure de répondre de manière plus adéquate aux exigences de leur fonction. Cette évolution professionnelle potentielle agit comme un moteur de motivation pour les salariés, car ils se sentent valorisés et reconnaissent les opportunités de croissance et d'avancement professionnel qui leur sont offertes grâce à la formation.

Les résultats de notre étude ont confirmé les deux premières hypothèses établies. La première hypothèse selon laquelle les pratiques de la formation sont efficaces pour la motivation des salariés a été validée, démontrant ainsi que la formation joue un rôle significatif dans la stimulation de la motivation des individus. Les résultats ont montré que lorsque les employés reçoivent une formation adéquate, ils se sentent plus compétents, confiants et engagés dans leur travail, ce qui renforce leur motivation à atteindre de bons résultats. De même, la deuxième hypothèse selon laquelle la formation peut avoir un impact significatif sur la motivation des employés de plusieurs manières a également été confirmée. En investissant dans la formation de leurs employés, les employeurs montrent leur engagement envers le développement professionnel de leur personnel. Cela renforce la

## Conclusion générale

---

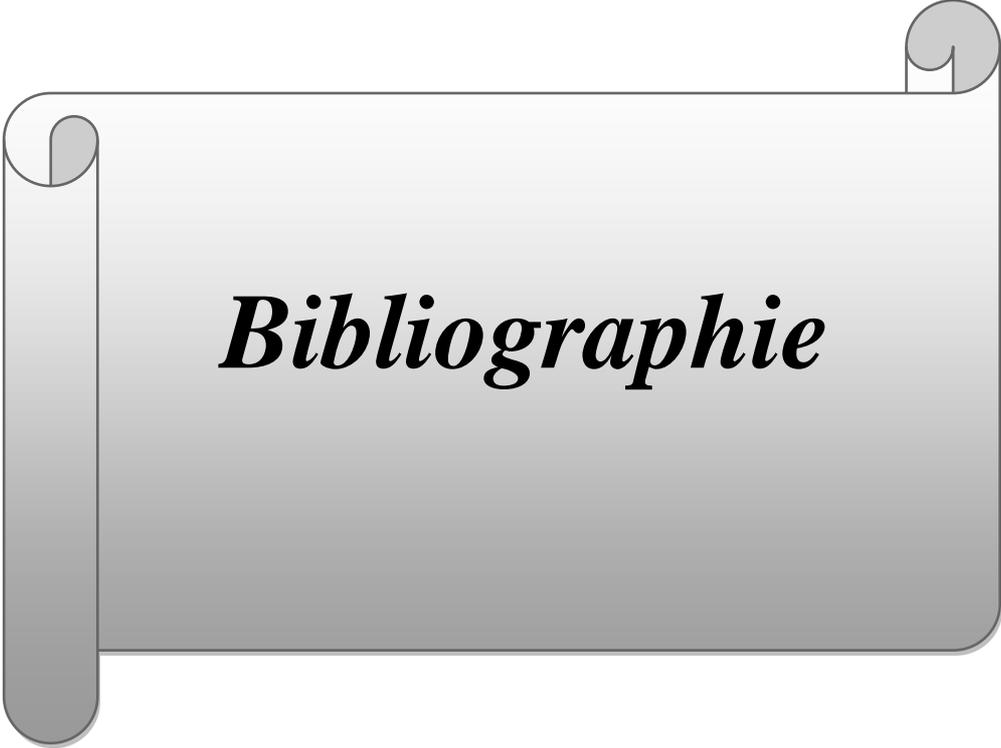
relation employeur-employé, améliore la satisfaction au travail et stimule la motivation des employés, qui se sentent soutenus et valorisés.

A la lumière de notre étude, nous parvenons à la conclusion que la formation représente un investissement stratégique qui stimule la productivité et la compétitivité des entreprises. Elle est un pilier essentiel de la politique de GRH et un facteur clé dans les processus d'innovation et de changement. En offrant aux employés une adaptation continue à l'évolution des connaissances et des compétences, la formation favorise leur épanouissement personnel et professionnel, tout en renforçant les capacités des entreprises à relever les défis du marché et à se démarquer de leurs concurrents.

A travers ce dont nous avons discuté, nous pouvons offrir quelques observations et suggestions :

- L'élaboration des parcours de formation individualisés qui tiennent compte des compétences actuelles des salariés, de leurs intérêts et de leurs objectifs de carrière, en leur permettant de choisir des modules de formation adaptés à leurs besoins spécifiques.
- privilégiez les formations qui permettent aux salariés de mettre en pratique immédiatement les connaissances acquises, en les assignant à des projets concrets ou en leur offrant des stages ou des missions temporaires.
- Favorisez les opportunités de collaboration entre les salariés, notamment par le biais de projets d'équipe, de sessions de mentorat ou de séances de partage des connaissances, afin de renforcer l'esprit d'équipe et de favoriser l'apprentissage mutuel.
- Prise en compte de l'avis du travailleur pendant et après le programme de formation.
- Augmenter le nombre de formations et la durée des formations

En suivant ces recommandations, l'entreprise BL peut renforcer la motivation des salariés et maximiser l'impact de la formation sur leur engagement et leur performance au sein de l'organisation.



***Bibliographie***

## Références bibliographiques

---

### Bibliographie:

- Adams, J. Stacy. (1963). Toward an Understanding of Inequity». *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 67, n° 7.
- Aguilar, M. (2009). *L'art de motiver*. Paris, France : Dunod.
- Aktouf, O. (1990). *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives*. Montréal, Canada: Les presses de l'université de Québec.
- Amiel, M & al, (1998). *Management de l'administration*. (2ème édition). Paris, France : De Boeck.
- Angers, M. (2014). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. (6ème édition). Québec, Canada.
- Aubert, N. (2003). *Diriger et motiver*. (2ème éd). Paris, France : Edition Organisations.
- Bergeron, J, Côté Léger, N., & al. (1979). *Les aspects humains de l'organisation*. Québec, Canada : Ed. Gaétan Morin et Associés Ltée, Chicoutimi.
- Bernoux, Ph. (1985). *La sociologie des organisations*. Paris, France : éditions du Seuil.
- Citeau, J.P. (2002). *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique*. (4ème édition). Paris. France : Armand Colin.
- Collette, Ch., & Deyreux, A. (1992). *La formation dans l'entreprise, guide pratique*. Paris, France : édition Belfort.
- Dennerly, M. (2008). *Piloter un projet de formation*. (5e édition), Paris, France. ESF.
- Dominique, M.P. (2003). *Ressources humaines. La boîte à outils de l'entrepreneur*. (2édition). Paris, France.
- Dumais, J. F. (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*. Québec, Canada : édition TECHNO Compétences.
- Dunais, J.F & Belaid, M.C. (2009). *Guide pratique pour la gestion des ressources humaines*. Alger, Algérie: Edition Pages Bleues.
- Fenouillet, F. (2006). *Les théories de la motivation*, 2eme édition, Paris, France : DUNOD,

## Références bibliographiques

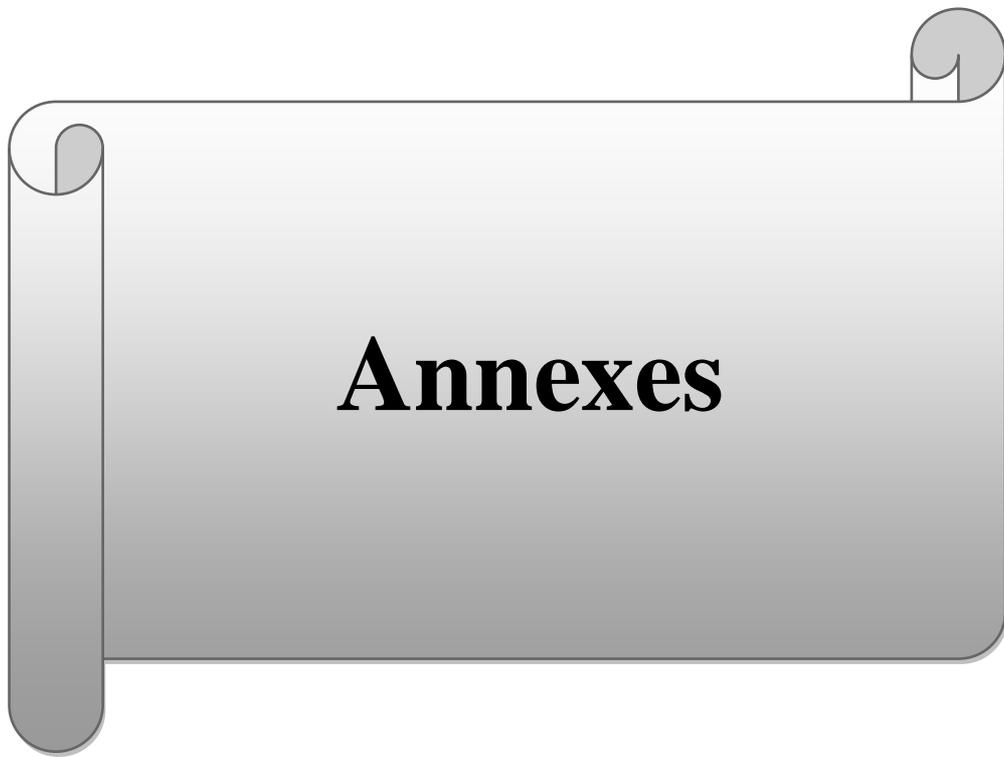
---

- Festinger, L. (1975). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Gagnon, S. (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*. Québec, Canada: édition techno compétences.
- Gravel, R.J. (1980). *Guide méthodologique de la recherche*. Québec, Canada : édition université de Québec.
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*. (11ème Edition). Paris, France : Dalloz.
- Guy le boterf, (1990). *Ingénierie et évaluation des compétences*. (4ème édition). Paris, France : Édition d'organisation.
- Haegel, A. (2016). *Toute la fonction ressources humaines*. (3ème édition). Paris, France: Dunod.
- <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732>
- <https://www.manager-go.com/>
- Kerzner, H. (2003). *Project management, a system approach to planning, scheduling, and controlling*. New York, Etats-Unis.
- Louche, C. (2001). *Psychologie sociale des organisations*. (4ème édition). Paris, France : Armand Colin.
- Meignant, A. (1997). *Manager la formation*. (4ème édition). Paris, France : Editions Liaisons.
- Mikol, A. (1988). *Le cas pratique d'organisation et de gestion de l'entreprise*. Paris, France : CLET.
- Moulette, P., & Roques, O. (2014). *Gestion des Ressources Humaines*. (2e édition). Paris, France : Dunod.
- Mucchielli, A. (1985). *Le questionnaire dans l'enquête psycho-social*, (8éd). Paris, France : Publisher, ESF.

## Références bibliographiques

---

- Mucha, L. (2010). La motivation des salariés et la performance des entreprises. spécialité 1ère année de Master Management Stratégique des Organisations Université de Reims.
- Muke, M.Z. (2011). *La recherche en sciences sociales et humaines*. Paris, France : L'Harmattan.
- N'DA, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines*. Paris, France : l'Harmattan.
- Parmentier, CH. (2003). *L'essentiel de la formation*. Paris, France : d'organisation.
- Peretti, J.M. (2007). *Ressources humaines*. Paris, France : édition Vuibert.
- Plane, J.M. (2008). *Théorie des organisations*. (3e édition). Paris, France : Dunod.
- Rojot, J., & al. (2009). *Comportement organisationnel, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*. (1<sup>er</sup> éd). Paris, France : de Boeck.
- Roussel, P. (2001). *La motivation au travail - concept et théories*. Paris, France : EMS, collection références.
- Semuhoza, E.S. (2009). *Théories de la motivation au travail*. Paris, France. L'Harmattan.
- Soyer, J. (1999). *La fonction formation*. Paris, France : édition d'organisation.
- Taiebi, KH. (2017). La rémunération : un facteur de motivation, *Revue organisation & travail*, éditée par laboratoire d'analyse de prospective et de développement des emplois et des compétences(LAPDEC) Université de mascara, Algérie Volume 6, N°2,
- Thierry, A. (2003). *Ingénierie de formation*. Paris, France : Dunod.
- Valiez, C. (2002). *Fonction Formation*. (2ème édition). Paris, France : Edition d'organisation.
- Vatier, R. (1985). *Développement de l'entreprise et promotion des hommes*. (4ème édition). Paris, France : Entreprises Modernes d'édition(EMI).



# **Annexes**

**Annexe01**



UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

**Objet :** Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention du diplôme de master en  
*MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES*

*« Questionnaire de recherche auprès du personnel de Bejaia Logistique »*

*Notre recherche s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin  
d'études, sous le thème :*

*«Le rôle de la formation dans la motivation des salariés »*

*De ce fait, nous vous prions de bien vouloir nous accorder un peu de votre  
temps afin de répondre à notre questionnaire. Vos réponses seront traitées de  
façon anonyme et feront l'objet d'une utilisation à des fins purement  
académiques et de recherche scientifique.*

Les étudiants :

- **Bouras Mourad**
- **Aissat Nora**

*Nous vous remercions d'avance pour votre aimable contribution*

## Questionnaire

Veillez cocher d'une croix la case qui convient à votre réponse.

### **AXE I** : Les données personnelles :

**Q1. Quel est votre sexe ?**

a. Masculin

b. Féminin

**Q2. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?**

a. Moins de 30 ans

b. De 30 à 40

c. De 40 à 45 ans

d. Plus de 45

**Q3. Quel est votre niveau d'instruction ?**

a. Primaire

b. Moyen

c. Secondaire

d. Universitaire

**Q4. Quelle est votre Catégorie socioprofessionnelle?**

a. Cadre

b. Agent de maîtrise

c. Agent d'exécution

**Q5. Quelle est votre expérience professionnelle au sein de BL ?**

a. Inferieur à une année

b. De 1an à 5ans

c. De 5ans à 10ans

d. De 10 ans et plus

### **AXE II**: La formation au sein de Bejaia logistique:

**Q6. Depuis que vous travaillez chez Bejaia Logistique, avez-vous bénéficié d'une action de formation professionnelle ?**

a. OUI

b. NON

**Si, c'est non dites pourquoi ?et, veuillez passer après directement à la question N° 20.**

.....

**Q7. Vous avez bénéficié de combien de formation depuis votre entrée dans l'entreprise BL ?**

a. Une formation

b. Deux formations

c. Plus de deux formations

**Q8. Quel type de formation avez-vous suivi ?**

a. Recyclage

b. Apprentissage

c. Perfectionnement (faire évoluer leur carrière)

Autre,

précisez.....

**Q9. Où avez-vous suivi cette formation ?**

a. Dans l'entreprise  b. Dans un centre de formation  c. A distance /e-learning

d. Autre  Préciser

.....

**Q10. Quelle a été la durée de votre formation ?**

a. Courte durée (02vmois à 06 mois)

b. Moyen durée (06 à 01 an)

c. Longue durée (1an et plus)

**Cette durée est-elle suffisante ?**

a. OUI

b. NON

**Si non,**

**pourquoi ?**.....

**Q11. Votre formation suivie a été à l'initiative de :**

a. Vous-même

b. Votre employeur (ou autre responsable)

c. Vous et votre employeur

d. Autre

.....

**Q12. La formation que vous avez suivie est-elle adéquate à votre poste ?**

a. OUI

b. NON

**Q13. Pensez-vous que vos compétences se sont améliorées après la formation ?**

a. OUI

b. NON

**Q14. Comment évaluez-vous la qualité globale de la formation ?**

a. Pauvres  b. Sous la moyenne  c. moyenne  d. Bien  e. Excellent

**Q15. A travers la formation suivie, avez-vous bénéficié d'un avantage quelconque ?**

a. OUI

b. NON

**Q16. Quelles sont vos attentes en termes de formation ?**

- a. D'accroître vos compétences au bénéfice de l'entreprise
- b. D'accroître vos compétences pour votre propre projet professionnel ou personnel
- c. D'obtenir un salaire plus élevé / D'accéder à une promotion
- d. D'accéder aux dernières connaissances concernant votre domaine de travail
- e. De développer des savoir-faire ou des savoir-être qui pourraient vous servir dans un autre poste
- f. De s'adapter aux changements et évolutions du marché

**Q17. A votre avis, quels sont les objectifs prioritaires en suivant une formation ?**

- a. Adaptation aux changements
  - b. Le développement des compétences
  - c. La maîtrise des procédures de gestion
  - d. Promotion aux grades supérieurs
  - e. Autre
- .....

**Q18. Avez-vous subi une évaluation après la formation ?**

- a. OUI
- b. NON

**Q19. Comment jugez-vous la politique de la formation adoptée par votre entreprise?**

- a. Peu efficace
- b. Efficace
- c. Très efficace

**Axe III : La motivation au travail:**

**Q20. Êtes-vous motivé dans le poste de travail que vous occupez ?**

- a. OUI
- b. NON

**Q21. La motivation, est une affaire :**

- a. Personnelle
- b. collective

**Q22. Selon vous, quels sont les facteurs qui favorisent plus la motivation ?**

- a. La promotion
- b. Les conditions de travail
- c. La formation
- d. L'expérience

**Q23. Diriez-vous que la direction applique une politique de motivation au sein de votre entreprise?**

- a.OUI  b.NON

**Q24. Que pensez-vous de la stratégie de motivation utilisée dans votre entreprise ?**

- a. Peu efficace  b. Efficace  c. Très efficace

**Q25. Faute de motivation, seriez-vous prêt à changer d'entreprise ?**

- a.OUI  b.NON

**Q26. Selon vous, quelles sont les stratégies de motivation souhaitez- vous que votre entreprise mette en place ?**

- a. Les conditions de travail  b. L'ambiance de travail  c.L'écoute   
d.La confiance  e. L'implication dans la vie, la culture et le projet d'entreprise   
f. L'évolution professionnelle

**Axe IV : Le lien entre la formation et la motivation:**

**Q27. Selon vous, peut-on considérer la formation comme facteur de motivation ?**

- a.OUI  b.NON

Si c'est non pourquoi ?.....

**Q28. Etes-vous motivé après la formation que vous avez suivie ?**

- a.OUI  b.NON

Si c'est non pourquoi ?.....

**Q29. Quelles sont vos motivations à travers le suivi d'une formation ?**

- a. Améliorer ses performances  b.Evoluer dans sa carrière   
c. Se maintenir dans son poste  d.Se reconvertir   
e. Répondre aux exigences de compétences spécifiques  f. Obtenir une promotion

**Q30. Selon vous, La formation peut-elle avoir un effet négatif sur la motivation au travail ?**

- a.OUI  b.NON

*On vous remercie d'avoir consacré quelques instants pour répondre à ce questionnaire.*

## Annexe02

### Guide d'entretien destiné au responsable formation de BL

Ce guide d'entretien est destiné au responsable de formation ainsi qu'aux responsables hiérarchiques, dans le but de collecter des informations sur le processus formation et l'élaboration du plan de formation au sein de l'entreprise BL.

Il servira de support à l'élaboration d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en Management des Ressources Humaines.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

**Réalisé par les étudiants :**

**Fonction occupée :**

**Niveau :**

**Expérience professionnelle :**

#### **PARTIE I: La formation au sein de Bejaia logistique**

**Q01-** Quelle est l'importance d'une démarche de formation au sein de Bejaia Logistique ?

.....  
.....  
.....

**Q02-** Quels sont les critères déterminant la nécessité d'une formation ?

.....  
.....  
.....

**Q03-** Disposez-vous d'outils ou de méthodes d'identification des besoins de formation ?

(Documents, outils,...)

Si Oui, Quels sont ces outils ?

.....  
.....  
.....

**Q04-** Quels sont les acteurs entrants en jeux dans la mise en place et le suivi du plan de formation ?

.....  
.....  
.....

**Q05-** Le plan de formation est-il validé et diffusé ?

.....  
.....  
.....

**Q06-** A combien se sont élevés les coûts liés à la mise en œuvre du plan de formation ?

.....  
.....  
.....

**PARTIE II: La motivation au travail :**

**Q07-** Votre entreprise accorde-t-elle de l'importance à la motivation des ses salariés ?  
Pourquoi ?

.....  
.....  
.....

**Q08-** Quelle sont les stratégies de motivation que votre entreprise a mise en place ?

.....  
.....  
.....

**Q09-** Que pensez-vous des stratégies de motivation que votre entreprise a mis en place ?

.....  
.....  
.....

**PARTIE III: Le lien entre la formation et la motivation**

**Q10-** Comment motivez-vous les salariés à se former ?

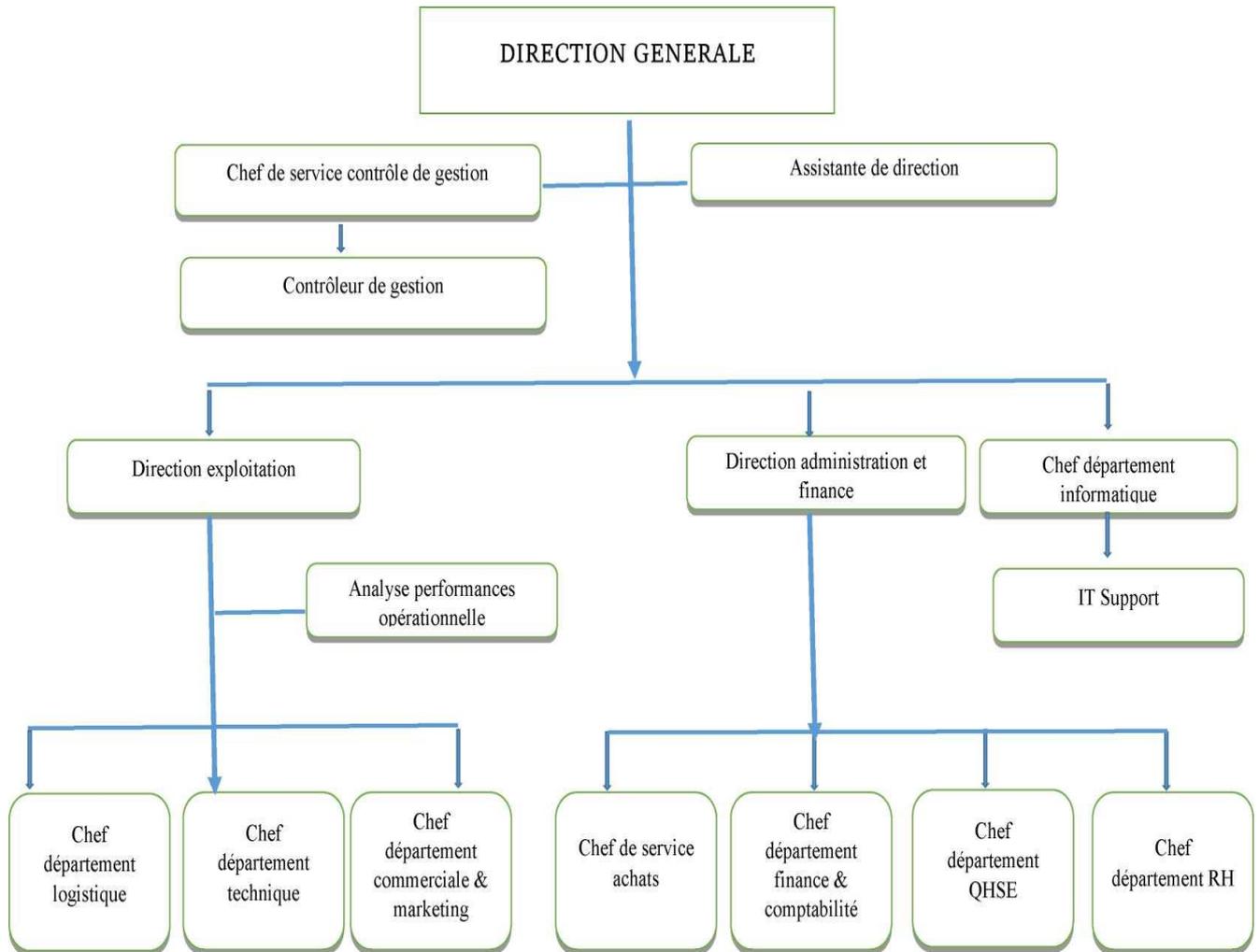
.....  
.....  
.....

**Q11-** Y a-t-il un impact négatif de la formation sur la motivation des salariés ?

.....  
.....  
.....

Annexe 03

L'organigramme de Bejaia logistique



<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre I : Généralités sur la formation</b> .....	6
<b>Introduction</b> .....	6
<b>Section01 : Fondement théorique de la formation</b> .....	6
1-1 Définition de la formation.....	6
1-2 Les types de formation.....	7
1-3 Objectifs de la formation.....	8
1-4 Enjeux de la formation.....	10
<b>Section 02 : Processus d'élaboration d'un plan de formation</b> .....	10
2-1 Définition du plan de formation.....	11
2-2 Les acteurs intervenant à l'élaboration du plan de formation.....	11
2-3 Les étapes du plan de formation .....	12
<b>Section 03 : La politique de formation</b> .....	19
3-1 Les objectifs de la politique de formation.....	19
3-2La place de la formation dans la GRH.....	20
3-2-1 L'importance de la formation.....	20
3-2-2 La relation entre la formation et les activités opérationnelles de la GRH.....	21
3-3 Les limites de la politique de la formation.....	22
<b>Conclusion du chapitre</b> .....	22
<b>Chapitre II : La motivation au travail</b> .....	25
<b>Introduction</b> .....	25
<b>Section 01 : Concepts et définitions de la motivation</b> .....	25
1-1 Définition de la motivation.....	25
1-2 Typologie des motivations.....	26
1-3 Les sources de la motivation.....	27
1-4 Le processus de la motivation.....	28
1-5 Les caractéristiques de la motivation.....	30
1-6 Les facteurs de motivation des salariés.....	31
<b>Section 2 : Les théories de la motivation au travail</b> .....	31
2-2-1 Les théories du contenu .....	32
• La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide des besoins.....	32
• La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg.....	34
• La théorie ERG d'Alderfer.....	34

2-2-2 Les théories du processus.....	35
• La théorie du système V.I.E.....	35
• La théorie de l'équité de J.S. Adams.....	37
• La théorie de la fixation des objectifs de Locke.....	37
<b>Section 3 : Le lien entre la formation et la motivation.....</b>	<b>38</b>
3-1 Impact de la formation sur la satisfaction.....	38
3-2 Impact de la formation sur le processus motivationnel.....	39
3-3 Impact de la formation sur l'implication.....	39
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>40</b>
<b>Chapitre III: analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>42</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil Bejaia logistique.....</b>	<b>42</b>
<b>Section 2 : Cadre méthodologique de la recherche.....</b>	<b>54</b>
<b>Section 3 : L'analyse et discussions des résultats.....</b>	<b>58</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>95</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

## Résumé

L'objectif de ce travail est d'étudier le rôle de la formation dans la motivation des salariés au sein de la SARL Bejaia logistique. Pour ce faire, nous avons mené une enquête et une étude empirique auprès des employés de BL afin d'illustrer de manière approfondie l'impact de la formation sur leur motivation. Notre objectif global est de contribuer aux études existantes sur le rôle de la formation dans la motivation des salariés en apportant de nouvelles perspectives et des informations supplémentaires.

En analysant les résultats de notre enquête, nous espérons fournir des insights précieux pour aider la sarl Bejaia logistique à mettre en place des stratégies de formation efficaces qui favoriseront la motivation et l'engagement de ses employés.

## Mots clés

Formation, Motivation, compétence, Gestion des Ressources Humaines, Ressources humaines

## ملخص

الغرض من هذا العمل هو دراسة دور التدريب في تحفيز الموظفين على مستوى شركة بجاية اللوجستية يتعلق العمل الذي تم تطويره في هذه الأطروحة بتأثير التدريب على تحفيز الموظفين على مستوى بجاية لوجيستيك. لقد أجرينا مسكًا ودراسة تجريبية تستهدف موظفي بجاية لوجيستيك لتوضيح تأثير التدريب على تحفيز بشكل أفضل. لذلك، فإن الهدف العام لعملنا هو المساهمة في الدراسات الحالية حول دور التدريب في تحفيز من خلال تحليل نتائج استبياننا، نأمل أن نقدم رؤى قيمة لمساعدة في تنفيذ استراتيجيات تدريب فعالة تعزز تحفيز والتزام موظفيها

## الكلمات الدالة

التدريب ألتحفيز الكفاءة، إدارة الموارد البشرية، الموارد البشرية

## Abstract

The objective of this study is to examine the role of training in employee motivation within the sarl Bejaia logistique. To achieve this, we conducted a survey and empirical study among BL employees to provide an in-depth illustration of the impact of training on their motivation. Our overall goal is to contribute to existing studies on the role of training in employee motivation by offering new perspectives and additional insights.

By analyzing the results of our survey, we aim to provide valuable insights to assist sarl Bejaia Logistique in implementing effective training strategies that promote employee motivation and engagement.

## Keywords

Training, Motivation, Skill, Human Resources Management, Human Resources.