

# **UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**



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

**Département des Sciences de Gestion**

### **Mémoire de Fin de Cycle**

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

**Option : Management Des Ressources Humaines**

**Thème :**

**L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de  
l'entreprise BMT Spa**

**Réalisé par :**

ISSAIDEN                      Melissa

MESROUR                      Yasmine

**Président du jury :** Dr Ouadia Lounis

**Rapporteur :** Dr TRAKI Dalila

**Examineur :** Dr Ghanem Yasmina

**Année universitaire : 2022/2023**

## *Remerciements*

*Nous remercions tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné la force et la volonté pour réaliser ce modeste travail.*

*Nous tenons à remercier notre encadreur Mme TRAKI DALILA, pour ses conseils et ses orientations, ainsi que la confiance qu'elle nous a accordé.*

*Nous adressons nos remerciements les plus respectueux aux membres du jury, Mme et M. pour le grand honneur qu'il nous font, leurs remarques et suggestions ne feront que rehausser la qualité de cette étude et de ce manuscrit.*

*Un grand Merci à notre encadreur du stage madame HAMOUM pour sa patience, ses conseils et sa générosité.*

*Merci A tous.*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail :*

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

*A Mon cher frère : Yacine ;*

*Ma petite et jolie sœur : Celia.*

*\* Yasmine. Me \**

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail :*

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

*Mon cher et adorable frère : Rafik ;*

*Mes mignonnes et jolies sœurs : Lydia, Soumaya.*

*\*Mélissa. Is\**

# Sommaire

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Sommaire**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Listes des figures**

**Introduction générale**..... 1

**Chapitre I : Cadre théorique sur la formation**

**Introduction** .....4

**Section 1 : Généralité sur la formation** .....4

**Section 2 : Élaboration du plan de formation**.....12

**Conclusion** .....24

**Chapitre II : Le cadre conceptuel sur la motivation au travail**

**Introduction** .....25

**Section 1 : Généralité sur le concept de la motivation**.....25

**Section 2 : Les théories de la motivation**.....31

**Conclusion**.....39

**Chapitre III : l'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa**

**Introduction** .....40

**Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil**.....40

**Section2 : analyse et interprétation des résultats** .....48

**Conclusion**.....71

**Conclusion générale**.....72

**Bibliographie** .....73

**Annexes**

## Liste des abréviations :

Les abréviations	La signification
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>GPEC</b>	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
<b>VIE</b>	Valence, instrumentalité, expectation
<b>BMT</b>	Bejaia Méditerranéen Terminal
<b>SPA</b>	Société Par action
<b>EPB</b>	Enterprise Portuaire de Bejaia
<b>DRHM</b>	Direction des Ressources Humaines et Moyens
<b>MRH</b>	Management des ressources humaines

## Liste des tableaux :

<b>N° de tableau</b>	<b>Le titre de tableau</b>	<b>Page</b>
Tableau N°1	Les finalités possibles d'un plan de formation	14
Tableau N°2	Les équipements spécialisés dans le traitement du conteneur	43
Tableau N°3	La répartition de l'échantillon selon le sexe	50
Tableau N° 4	La répartition de l'échantillon selon l'âge	51
Tableau N°5	La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles	53
Tableau N°6	Distribution des membres de notre échantillon selon l'ancienneté	54
Tableau N°7	La répartition de l'échantillon selon le bénéfice d'une action de formation	55
Tableau N°8	La distribution de l'échantillon selon le choix à cette formation	56
Tableau N°9	La répartition de l'échantillon selon les types de formation	57
Tableau N°10	La répartition de l'échantillon selon la durée de la formation	58
Tableau N°11	La répartition de l'échantillon selon la durée de la formation suivie	59
Tableau N°12	Le rapport entre la catégorie socioprofessionnel et l'adéquation de la formation au poste occupé	60
Tableau N°13	La répartition de l'échantillon de rendement après la formation	61
Tableau N°14	La répartition des salaires selon le bénéfice d'une promotion	62
Tableau N°15	La répartition de l'échantillon selon les attentes des ouvriers des formations	63
Tableau N°16	La répartition de l'échantillon selon le poste occupé	64
Tableau N°17	La répartition selon la motivation par le poste occupé	65
Tableau N°18	La répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent la motivation	66
Tableau N°19	La répartition de l'échantillon selon la motivation après la formation suivie	67
Tableau N°20	La répartition de l'échantillon de formation comme facteur primordial dans la motivation	68

## Listes des figures :

<b>Figure 1</b> : les étapes de plan de formation .....	17
<b>Figure 2</b> : les différents types de la motivation.....	29
<b>Figure 3</b> : la pyramide des besoins de MASLOW .....	32
<b>Figure 4</b> : Raison sociale, statut juridique et capital social de BMT SPA.....	41
<b>Figure 5</b> : Répartition de l'échantillon selon le sexe.....	50
<b>Figure 6</b> : Répartition de l'échantillon selon l'âge.....	51
<b>Figure 7</b> : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	52
<b>Figure 8</b> : Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.....	53
<b>Figure 9</b> : distribution des membres de notre échantillon selon l'ancienneté.....	54
<b>Figure 10</b> : distribution de l'échantillon selon le choix à cette formation.....	56
<b>Figure 11</b> : Répartition de l'échantillon selon les types de formation.....	57
<b>Figure 12</b> : Répartition de l'échantillon selon la durée de la formation.....	58
<b>Figure 13</b> : Répartition de l'échantillon selon la durée de la formation suivie.....	59
<b>Figure 14</b> : Répartition de l'échantillon de rendement après la formation.....	61
<b>Figure 15</b> : Répartition des salaires selon le bénéfice d'une promotion.....	62
<b>Figure 16</b> : Répartition de l'échantillon selon les attentes des ouvriers des formations.....	63
<b>Figure 17</b> : Répartition de l'échantillon selon le poste occupé.....	64
<b>Figure 18</b> : Répartition selon la motivation par le poste occupé.....	65
<b>Figure 19</b> : Répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent la motivation.....	66
<b>Figure 20</b> : Répartition de l'échantillon selon la motivation après la formation suivie.....	67
<b>Figure 21</b> : Répartition de l'échantillon de formation comme facteur primordial dans la motivation.....	68.

# **Introduction générale**

## Introduction générale

---

La gestion des ressources humaines joue un rôle clé au sein des organisations. Elle désigne le système permettant de gérer et accompagner le développement des personnes travaillant au sein d'une entreprise. La mission la plus importante des services et fonctions RH est de cultiver un capital humain épanoui et efficace. En ce sens, il est essentiel que cette fonction transversale occupe une place centrale dans la stratégie globale des entreprises.

Les ressources humaines sont un véritable moteur d'évolution et levier de croissance pour les entreprises. Si une entreprise souhaite réussir et se démarquer de la concurrence, elle doit mettre en place une gestion efficace de ses ressources, tant humaines que matérielles. Sa pérennité dépend de sa capacité à mettre en œuvre des politiques et des procédures basées sur les objectifs et la stratégie de l'organisation. Il appartient donc aux ressources humaines d'accompagner les collaborateurs dans le développement de leurs talents et leurs ambitions tout en prenant en compte les besoins et les perspectives de l'entreprise.

La formation joue un rôle crucial dans la motivation des employés dans l'entreprise. Les salariés choisissent généralement de suivre une formation professionnelle, car ils ont besoin de progresser, d'acquérir des nouvelles compétences, maîtriser de nouveaux concepts afin d'optimiser leurs performances.

La formation est 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 économiques et pour favoriser leur évolution professionnelle, elle est devenue un investissement vital et un enjeu important pour les entreprises.

La formation contribue ainsi à accroître la mobilisation des équipes. Mais outre, de développer le sentiment de cohésion au sein d'un groupe, elle permet ainsi de stimuler l'innovation dans l'entreprise, comme par la proposition de nouveaux défis à réaliser ou à travers une restructuration, ou encore par la mise en place de nouveaux postes. La formation permet aux salariés de s'épanouir dans leur travail et d'évoluer rapidement sous les exigences auxquelles doit répondre le service ressource humaine.

## Introduction générale

---

La motivation des salariés 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 susceptibles de les motiver.

Et donc la motivation est un phénomène extraordinaire et très puissant qui aide l'organisation de relever énormément de défis. Et c'est pour cette raison, réussir à motiver ses collaborateurs reste un grand challenge puisque c'est un phénomène éphémère.

### **Intérêt du sujet :**

Notre problématique de la recherche se situe dans le cadre de la recherche en gestion des ressources humaines sur L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise là ou on a choisi l'entreprise BMT « Bejaia Méditerranéen Terminal » spa.

L'intérêt de ce mémoire est de démontrer l'importance de la formation dans cette entreprise et son impact sur la motivation des salariés, afin de bien réaliser nos investigations nous avons effectué une étude de cas où on a l'élaboration d'un questionnaire s'impose au près du personnel de BMT spa.

La question principale qui se pose est la suivante :

***La formation a-t-elle un impact sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise BMT spa ?***

***De cette question centrale découle un ensemble de questions secondaire :***

**1\_Est-ce que la formation a une efficacité sur la motivation des salariés ?**

**2 \_ La formation est-t-elle un facteur motivationnel pour les salariés de l'entreprise BMT spa ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01 :** La formation pourra avoir un impact positif sur la motivation des salariés.

**Hypothèse 02 :** La formation est un facteur de motivation au sein de l'entreprise BMT Spa.

## Introduction générale

---

### Plan de travail :

Le plan de notre recherche est divisé en deux parties précédées d'une introduction générale.

La première partie est le cadre théorique : se compose de deux chapitres,

-Le premier chapitre sur la formation est subdivisé en deux sections :

- La première traitera les généralités sur la formation ;
- La deuxième sera consacrée à l'élaboration du plan de formation.

-Pour le deuxième chapitre il va traiter la problématique de la motivation, cette partie contient deux sections :

- La première parlera sur le concept de la motivation ;
- La deuxième sur les théories de la motivation.

- pour le dernier chapitre, c'est le cas pratique. Il est subdivisé en deux sections :

- La première c'est la présentation de l'organisme d'accueil ;
- La deuxième est consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats de notre recherche.

Enfin nous terminons notre travail par une conclusion.

# **Chapitre 01 :**

## Cadre théorique sur la formation

## Introduction

L'activité relative à la gestion de la formation professionnelle est considérée comme essentielle parmi toutes celle que recouvre la GRH, elle constitue un outil et un levier stratégique dans le pilotage de l'organisation.

Cependant la formation est un investissement au sein de l'entreprise. Elle permet d'accroître les compétences et la productivité et service, elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Dans ce chapitre nous allons présenter deux sections, la première portera sur la généralité de la formation (type, objectif, enjeu), et la deuxième est consacrée pour l'élaboration du plan de formation.

## Section 1 : Généralité sur la formation

Aujourd'hui, la formation est devenue une nécessité pour l'entreprise et pour le personnel, en raison de l'évolution et du changement culturel, économique, et technologique. Elle est utilisée pour satisfaire les besoins d'adaptation du personnel afin de participer au développement des entreprises.

### 1.1. Définition de la formation :

Pour mieux comprendre la formation nous présenterons dans ce qui suit certaines définitions présentées quelque définition :

Selon **CITAU jean pierre**<sup>1</sup> « La formation est l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliquées par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolutions professionnelles ».

Selon **SEKIOU**<sup>2</sup> la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés ont incités à améliorer leurs connaissances, leurs

---

<sup>1</sup> CITEAU J.P, Gestion des ressources humaines ; édition ; Massou, paris, 1992, p85.

<sup>2</sup> Sekiou lakhdar « la gestion des ressources humaines » édition Québec, de bollec 1939. Page 33.

comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

Selon **ALAIN MEIGNANT**<sup>3</sup> la formation est un des moyens dont dispose le management pour que le niveau de compétence des hommes et des équipes soient au niveau des exigences des clients, c'est aussi un moyen pour les salariés de réussir leurs projets professionnels personnel et d'évoluer professionnellement et intégrer la formation à la fois dans les projets professionnels personnel des salariés.

D'après ces définitions, la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter l'acquisition des connaissances de savoir-faire, et améliorer le développement personnel et l'évolution des comportements.

La formation est considérée comme :

- Un facteur d'efficacité, car elle permet de développer les compétences des personnes, qui peuvent mieux maîtriser leurs activités actuelles et futures.
- Un facteur de motivation pour les salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu. Elle permet de garder leur emploi et assurer une progression dans leur parcours professionnel.
- Un moyen de développement économique, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

**1.2. Les types de formation :** Jacques SOYER distingue cinq types de formation :<sup>4</sup>

❖ **La Formation d'adaptation :**

Les formations de ce type visent la meilleure adaptation de la main d'œuvre aux postes actuellement occupés. L'entreprise cherche à améliorer ses résultats opérationnels: développement d'un chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de sa productivité.

---

<sup>3</sup> Meignant alain, « manager la formation » édition organisation 1993, paris, P174.

<sup>4</sup> Soyer Jacques, fonction formation, édition d'organisation, paris, 2003, P23.

Ces divers objectifs peuvent être atteints en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leurs capacités à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes.

La formation correspond alors à un développement des savoirs ou des savoir-faire. Il peut s'agir également, pour le personnel qui est en relation avec d'autres (collègues, collaborateurs, client...). De faire évoluer ses comportements : la formation correspond alors à une évolution vers les savoir-être plus efficaces

Ce type est utilisé soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, il reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.

### ❖ La Formation de gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité :

Les actions de ce type visent la préparation du personnel à des promotions ou à des reconversions interne ou externe. Il s'agit de développer la mobilité soit dans le but de maintenir l'emploi lorsque l'entreprise s'engage dans une forte évolution technologique, soit dans le but de maintenir un personnel motivé par les possibilités de carrière offertes dans l'entreprise.

Toutes les formations mises en œuvre dans le cadre d'une gestion prévisionnelle du personnel font partie de ce type.

Ici le formé subit une forte modification de son travail. Il y a changement de métier, soit pour ce promouvoir, soit pour maintenir son emploi à la suite d'une suppression de son poste initial. Les formations mises en œuvre sont généralement longues avec un complet d'apprentissage de l'utilisation de nouveaux outils et de nouvelles méthodes.

Compte tenu des durées de formation, les investissements sont plus lourds ; aussi l'entreprise s'assure-t-elle préalablement de la présence, chez le personnel concerné, des aptitudes requises pour la tenue du poste. Un bilan est mis en œuvre et le manager qui recevra la personne à l'issue de sa formation est consulté, voire décide dès la sélection des formés.

Les spécialistes des ressources humaines sont également impliqués dans ces opérations. Comme les mouvements s'opèrent souvent entre unités différentes, les budgets de ces actions sont couramment centralisés entre les mains du responsable formation ou de la direction de ressources humaines.

### ❖ La Formation outils intellectuels de base :

Il s'agit des formations générales : français, mathématique, raisonnement logique ... qui visent une augmentation du niveau de la connaissance de base du personnel. Elles sont souvent indispensables avant d'engager les salariés d'une formation professionnelle d'apprentissage.

Nous pourrions considérer comme liées à l'emploi également, mais comme elles nécessitent des durées très longues et un également dans le temps, il est souhaitable de les faire fonctionner selon d'autres modes de gestion. Il est en effet difficile d'imaginer que l'entreprise puisse s'engager fermée sur un cursus qui comprendrait quatre années pour la remontée du niveau de base et une année de formation professionnelle, le poste envisagé cinq ans plus tôt sera-t-il toujours existant et disponible ?

Ces formations fonctionnent donc sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue. Les budgets afférents sont centralisés au niveau de leur mode de gestion. Elles s'apparentent à celle de la culture d'entreprise.

### ❖ La Formation culture d'entreprise :

Ces formations, décidées par la direction, ont pour but de développer une culture commune dans l'entreprise. Par exemple, il peut s'agir de donner à chaque salarié d'une certaine catégorie des connaissances sur les méthodologies et les technologies utilisées dans la société, ou bien de développer certains comportements conformes à la culture interne, fréquemment les actions visent à propager une culture managériale commune.

Les actions de formation sont proposées aux différentes populations cibles par l'intermédiaire d'un catalogue. Les inscriptions se font sur la base du volontariat. Le pouvoir d'invention du manager dans ce type de formation est faible. En effet, comment supposer à une demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction ? C'est le stagiaire qui dispose pour l'essentiel du pouvoir d'inscription.

Les budgets de ces actions sont souvent centralisés, les managers ne pouvant être tenus pour responsables de dépenses dont la décision leur échappe.

### ❖ La Formation liée a un projet de l'entreprise :

Il s'agit des actions lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Par exemple : la mise en œuvre d'une charte, le lancement d'un projet qualité, l'introduction d'un

intéressement ou de l'actionnariat.

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs, de manière à produire le maximum d'efficacité pour ces opérations on cherche généralement un mode de fonctionnement de la formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui disposent d'un pouvoir d'influence sur la réussite du projet.

L'inscription est habituellement obligatoire, mais la forme choisie pour l'action rend bien souvent caduque la notion de volontariat. Les budgets de ces formations sont centralisés.

D'autres types ont été cités aussi par Guy LE BOTERF, Dans son livre intitulé : « L'ingénierie et évaluation de la formation », nous retenons :<sup>5</sup>

➤ **Les formations d'initiation :**

Il s'agit des formations préparant les nouveaux embauchés à s'adapter aux nouveaux postes qu'ils auront à exercer. Elle oriente les nouveaux recrues à suivre leurs tâches de manière simple, et de s'intégrer aux contraintes et le fonctionnement du milieu de travail et à acquérir une connaissance précise des matériels et procédures qu'ils auront à maîtriser, en plus de la préparation du projet et l'intégration à la culture de l'entreprise.

➤ **Les formations de maintenance :**

Elles permettent de maintenir un niveau de compétence plutôt que des acquisitions nouvelles liées à des facteurs d'évolution. Elles visent à compenser l'affaiblissement des compétences des personnes dans leurs situations professionnelles.

➤ **Les formations de perfectionnement :**

Elles permettent d'acquérir et de développer des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution des caractéristiques et des exigences.

➤ **Les formations de promotion :**

Il s'agit des actions de formation désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion et pour occuper le poste plus supérieur.

---

<sup>5</sup> Guy le BOTERF. « L'ingénierie et évaluation de la formation ». Édition d'organisation. Paris 1999. p178.

➤ **Les formations de recyclage :**

Elles concernent les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emploi qui ne présentent pas de promotion.

➤ **Les formations de prévention :**

Elles consistent à renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

➤ **Les formations de ré-déplacements et de reconversions :**

Elles réparent une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle. Comme cité en haut, il existe divers type de formation ce qui impliquera nécessairement l'existence des différentes méthodes et techniques de formation. En effet, chaque type nécessite une technique bien spécifique.

### **1.3. Les Objectifs de la Formation :**

Les objectifs de la formation peuvent être regroupés en deux catégories, d'une part aux objectifs exprimés par l'entreprise, et d'autre part aux objectifs émanant des souhaits des salariés.

#### **1.3.1. Les objectifs sur l'initiative de l'entreprise :** Ils sont comme suit :

- \_ adapter les nouveaux entrants.
- \_ adapter le personnel à son poste actuel.
- \_ adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans l'emploi.
- \_ développer le professionnalisme des salariés.
- \_ partager les savoirs et les savoir-faire.
- \_ promouvoir une culture d'entreprise.

#### **1.3.2. Les objectifs sur l'initiative des salariés :** Ils sont comme suit :

- \_ L'insertion dans l'établissement ou le groupe.
- \_ La mise à jour de leurs connaissances antérieures.
- \_ Acquisition d'une qualification professionnelle.
- \_ La possibilité d'acquérir une culture générale de formation.
- \_ développer le professionnalisme des salariés.
- \_ préparer le personnel à des évolutions à venir.

\_ partager les savoirs et les savoir-faire.

### 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.<sup>6</sup>

#### ➤ 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 permet à l'entreprise d'évaluer dans un climat social paisible et un climat de travail agréable.

Pour les salariés, la formation peut être perçue comme un moyen de maintien de leur employabilité et une source acceptable de promotion ce qui permet de les motiver et de les fidéliser.

### 1.5. Politique de formation :

Afin de préciser ce qui est une politique de formation, nous pouvons reprendre la définition proposée par MEIGNANT « une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa responsabilité, la satisfaction de ces clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprimé par la direction générale et engagement toute entreprise, la formation et par extension de gestion des compétences. »<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> C. VALIEZ « fonction formation » 2ème édition 2002, nouvelle mise en page, Edition d'organisation, p34.

<sup>7</sup> Meignant Alain. quel est le rôle pour le DRH dans la responsabilité sociale de l'entreprise ? L'Luxembourg aout 2004 P5.

Une politique de formation reprend la mission et les objectifs globaux de la formation, les rôles et les responsabilités des acteurs, les principes à suivre pour que les actions soient efficaces et donc rédigées et diffusée dans l'entreprise, elle comporte trois parties : <sup>8</sup>

- Celle qui donne le « sens », la « direction » ce ver « quoi » il faut aller ; il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais formations.
- Celle qui définit le « comment » ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime les principes d'efficacité.

### 1.5.1. Les objectifs d'une politique de formation :

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs, dont nous citons quelques-uns :

- ✓ Assurer la compétence et la qualification des personnels : cet objectif désigne toutes les actions de formation visant à l'acquisition des connaissances professionnelles et l'adéquation aux nouvelles techniques, l'acquisition d'un meilleur savoir-faire professionnel et au développement du savoir être spécifiques.
- ✓ Assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances : Cet objectif cherche à développer le niveau d'ensemble des personnels ou des publics cibles en risque de marginalisation (lutte contre l'illettrisme, maintien des connaissances de base) ou à accompagner des évolutions professionnelles.
- ✓ Améliorer l'efficacité des services: cet objectif vise à favoriser le développement, et l'adaptation optimale des services ou départements aux missions qui leur sont accordés par une réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre de nouveaux outils ou nouvelles démarches.
- ✓ Mettre en place ou renforcer une démarche qualité: c'est un objectif global de l'entreprise, ou de l'organisation, qui doit être relayée par les différents services mais aussi par chaque personne.
- ✓ Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation: Cet objectif vise au développement du travail d'équipe, mais aussi à accroître la prise de responsabilités individuelles et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration.

---

<sup>8</sup> JAQUS SOYER. OP. Cit. P 48.

- ✓ Connaître l'organisation et développer une politique de la communication : il s'agit de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise, et de favoriser différentes formes d'échanges et de la communication entre les services.
- ✓ Développer une dimension particulière : cet objectif s'inscrit dans une orientation particulière en fonction de l'entreprise.
- ✓ Assurer le développement personnel et culturel : cet objectif favorise le développement personnel, aussi est-il à l'écoute des mobilités professionnelles.<sup>9</sup>

### 1.5.2. Les moyens à mettre en place pour une politique de formation :

Pour atteindre ces objectifs, des moyens doivent être mis en place pour permettre la mise en œuvre de la politique de formation. Ils sont résumés comme suit :

**A). Les moyens humains** : Ils représentent les responsables de la formation ainsi que les formateurs qu'ils soient internes ou externes. Ces derniers sont choisis en fonction de leurs compétences et expériences.

**B). Les moyens financiers** : La conception de la politique de formation doit être faite sur la base des fonds et des instructions pouvant être à la disposition de la formation (montant du budget, locaux, matériel et mobilier...).

## Section 2 : Elaboration du plan de formation

Le plan de formation est considéré comme un élément de management des ressources humaines elle a accompagné la réalisation de la stratégie de l'organisation.

### 2.1. Définition du plan de formation :

Selon **Alain MEIGNANT** <sup>10</sup> « Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ».

Le plan de formation est un outil qui décrit l'entreprise des moyens à mettre en œuvre et des actions à entreprendre pour faire face aux besoins de formation reconnues et ils facilitent l'atteinte des objectifs d'entreprise.

---

<sup>9</sup> THIERRY ARDOUIN « ingénierie de formation pour l'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2010, P 68 69.

<sup>10</sup> Meignant Alain, Manager la formation, Edition Liaisons, 2003, P191.

### 2.2. Les finalités et les avantages de plan de formation :

#### 2.2.1. Les finalités d'un plan de formation :

Réaliser un plan de formation revient à prendre des actions dans le temps (analyse des besoins, suivi des actions évaluation ...etc.) **A. MEIGNANT**<sup>11</sup> ; met en perspective trois finalités, qui en fait correspondent aux échéances de court, de moyen et de long terme d'un plan de formation qui doit être ainsi plus rationnel :

- ✓ **A court terme** : la formation vise à consolider l'existant à travers des formations de perfection, la maîtrise d'un poste ou encore des formations destinées aux nouvelles recrues.
- ✓ **A moyen terme** : elle vise à faciliter si l'entreprise a l'intention d'intégrer une nouvelle technologie, une nouvelle organisation du travail, l'intégration d'une démarche qualité mais aussi permettre des promotions. Le développement des potentiels et la gestion des carrières.
- ✓ **A long terme** : la formation vise dans ce cas à préparer l'avenir en essayant d'adapter salariés et cadre aux changements qui pourraient caractériser l'environnement de l'entreprise ou encore des changements voulus par elle-même (développement d'une culture d'entreprise, esprit qualité, ouverture à un environnement interculturel ...etc.) à travers des formations générales, université, d'entreprise, séminaire.

Néanmoins, vu les caractéristiques actuelles de l'environnement, l'entreprise se retrouve devant la difficulté de pouvoir respecter les objectifs de moyen et de long terme même dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui se voit souvent devant l'obligation de revoir et actualiser les objectifs initiaux.

---

<sup>11</sup> Meignant A - Dimitri Weiss éd., ressource humaine – d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris 2001. P433.

## Chapitre 1 : Cadre théorique sur la formation

**Tableau n°1** : Les finalités possible d'un plan de formation

Finalité	Objectif	Situation	Exemple
<b>Court terme (1 an):</b>  <b>Consolidé l'existant</b>	Perfectionnement individuel	Acquisition de techniques/outils nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature. Comblement de lacunes ou recherche de progrès dans la tenue du poste.	Formation au traitement de texte, à la négociation. Apprentissage d'un nouveau langage de programmation.
	Perfectionnement collectif pour améliorer les performances	Prise en compte d'événements affectant un métier. Mutation touchant une équipe entière. Amélioration d'indicateurs collectifs	Formation à la sécurité dans un atelier. Formation de toute la DRH aux nouvelles législations sur la formation
	Formation d'insertion	Accueillir de nouveaux entrants	Séminaire d'intégration
<b>Moyen terme (3 ans) :</b> <b>accompagner et faciliter les changements</b>	Réussir un investissement et/ou un changement d'organisation.	Achat de nouveaux équipements induisant des changements lourds (technologies nouvelles, procédés différents.	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine. Formation aux automatismes

## Chapitre 1 : Cadre théorique sur la formation

	Développer les potentiels	Constitution d'un « vivier » d'individus à potentiel susceptibles de prendre des responsabilités dans l'avenir.	Universités d'entreprises. Séminaires réservés aux « hauts potentiels ». Formations diplômates externes.
	Optimiser les flux promotionnels	Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion	Nouvelle filières d'ingénieurs. Brevets professionnels par unités capitalisables
	Former au métier	Accès des individus a des métiers actuels ou futurs	Formation au métier d'acheteur de formation, chef de projet.
	Faciliter des projets individuels.	Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.	Bilan de compétences. Formation à la création d'entreprise, Essaimage.
<b>Long terme (3 à 10 ans) : Préparé l'avenir</b>	Changer de culture.	Adaptation des salariés aux grandes tendances ou nécessités anticipables. Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise.	Formation de l'ensemble du personnel à la qualité, au management participatif, à l'interculturel. Universités d'entreprise, stages hors limites.

	Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation.	Reconversion de salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître.	Bilans de compétences.  Cellules de reconversion.
--	---	--	---

**Source :** M.MABROUK «Management de la formation», enseignant et consultant ISGP. Document ISGP, 2006.

**2.2.2. Les avantages d'un plan de formation :** les avantages d'un plan de formation sont : <sup>12</sup>

**1. Un plan de formation fournit une logique globale :**

- Il assure la cohérence entre les intentions et l'action en particulier, grâce au plan, toute l'action de formation découle de la politique générale poursuivie et des besoins.
- Il assure la cohérence entre les différents aspects de la formation : entre les moyens et les objectifs entre les méthodes et les objectifs.
- Il permet à chacun de mieux se situer par rapport au projet global et de mieux comprendre l'importance de son rôle.
- Il permet de mieux préparer chaque personne impliquée à accepter le rôle qui lui est dévolu afin d'éviter les heurts et les frustrations, surtout si les personnes impliquées proviennent de cultures et de milieux différents.

**2. Un plan de formation clarifie et permet de mieux informer :**

- Il aide à savoir ce que l'on veut de manière précise car les intentions sont exprimées en termes de résultats attendus.
- Il est indispensable pour faire des choix conscients et prendre des décisions qui tiennent compte des facteurs essentiels plutôt que des initiatives hâtives dictées par la pression des événements.
- Il permet de préciser les droits et les obligations de chaque partenaire dans la formation et d'éviter les conflits d'interprétation sur ce qu'il faut faire et comment il faut le faire.

---

<sup>12</sup> <https://slideplayer.fr/amp/470447/> «Ingenierie de la formation-ppt », consulter le 24/01/2023.

- Il est nécessaire dans une négociation car il constitue une base opérationnelle de contrat et il peut en outre servir à présenter et négocier des alternatives dans un cadre global.

### **3. Un plan de formation est indispensable pour prévoir et gérer rationnellement :**

- Il permet de disposer des ressources en temps voulu sans qu'il soit nécessaire de faire appel à des solutions de rechange ou des pis- aller.
- Il constitue une référence de base pour le gestionnaire qui dispose ainsi de critère pour prendre ses décisions et les faire mieux accepter.
- Il aide de nouveaux venus à s'intégrer rapidement dans le projet, même à des postes importants.

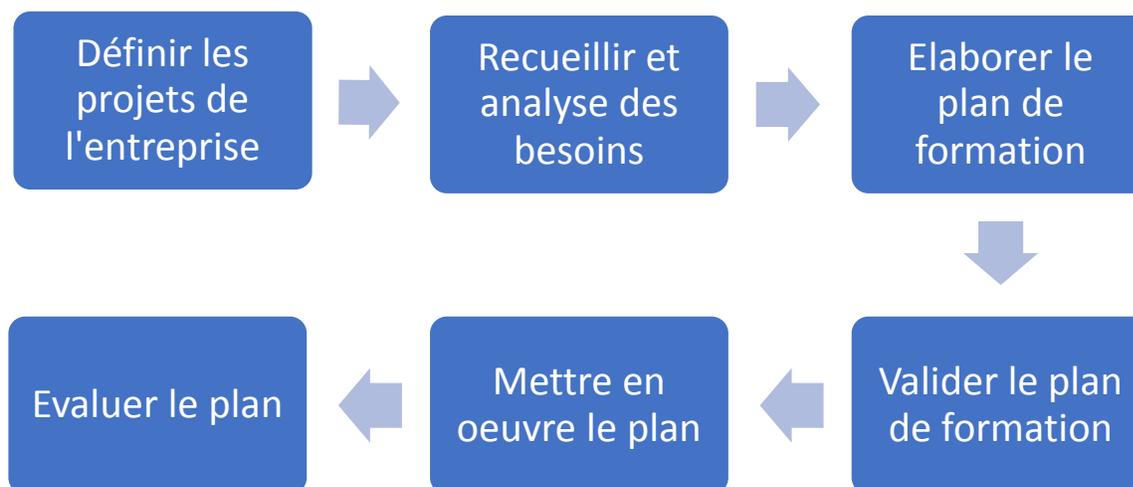
### **4. Un plan de formation est la base indispensable de la régulation :**

- Il est nécessaire pour garder en vue les objectifs de la formation et les décisions prises sur ses modalités.
- Il permet de contrôler où l'on en est et d'ajuster l'action en fonction de ce constat.
- Il aide à ajuster l'action aux réalités en particulier par l'analyse de la situation initiale et des besoins.
- Il permet d'éviter que la formation soit à la merci de la fantaisie, de la négligence ou de la défection d'une personne.

### **2.3. Les étapes d'élaboration du plan de formation :**

On distingue en général quatre phases dans l'élaboration du plan :

Figure n° 1 : Les étapes d'élaboration du plan de formation



Source : réalisé par nous-mêmes, après nos lectures.

### Phase 01 : Définir les projets de l'entreprise et ses axes stratégiques de développement :

Pour construire une démarche de formation cohérente et élaborer un plan de formation adapté aux enjeux de développement de structure, il faut tout d'abord définir précisément les projets à venir et identifier les évolutions prévisibles de l'environnement. Il s'agit de repérer ce qui pourrait changer en interne dans les 2 à 3 ans à venir :

- Lancement ou abandon d'activités.
- Transformation /évolution de certaines actions.
- Évolutions des ressources humaines (départs en retraite...), organisationnelles (mutualisation...).

Mais aussi d'identifier ce qui est susceptible d'évoluer de façon significative dans notre environnement externe.

-Evolutions technologiques (nouveaux outils de travail...), Économiques (baisse des financements...), Evolutions du marché (concurrence accrue...), Evolutions réglementaires (nouvelles normes...).<sup>13</sup>

Il convient également de tenir compte des sources d'insatisfaction concernant la situation actuelle

---

<sup>13</sup> Alter Ergos , guide méthodologique d'élaboration du plan de formation , pour le coreps languedoc- roussillon.

: dysfonctionnements, insuffisances, exigences accrues...

### **Phase 02 : Recueillir et analyser les besoins de formation (les compétences requises) :**

#### **Définition de besoin :**

Le besoin naît d'une situation de déséquilibre, d'un manque autrement dit, un Sentiment de manque que la personne cherche à effacer par la consommation d'un bien ou d'un service.

#### **Définition d'un besoin de formation :**

La formation ne correspond pas à un besoin fondamental, comme les besoins physiologiques, ou encore les besoins psychologiques. La formation est un moyen à disposition, une réponse à un problème rencontré. Le recueil des besoins de formation devrait plutôt s'appeler le recueil des problèmes à résoudre avec l'appui de la formation. La première action et certainement de loin la plus importante c'est l'identification des besoins en formation.

#### ➤ **Sources d'identification des besoins en formation (les compétences requises) :**

##### **-Les projets et les processus**

Ils correspondent à des choix volontaristes de la direction (plan stratégique de développement ou projets d'investissement, transformation d'un processus technologique).

##### **-L'évolution des emplois et des métiers**

Il peut s'agir de choix volontariste (nouvelle organisation) ou d'évolutions imposées par l'environnement (développement des sciences et des technologies).

##### **-Les problèmes ou dysfonctionnement courants**

Ils peuvent être divers (mauvaises performances, erreurs de gestion, procédures mal appliquées, retards dans les délais, baisse du rendement, etc.).

##### **-Les évolutions professionnelles**

Elles concernent les projets de mobilité, de promotion, de parcours, de professionnalisation.<sup>14</sup>

#### ➤ **Les niveaux d'analyse des besoins :** Il existe trois niveaux d'identification des besoins :

---

<sup>14</sup> Extrait de : Anne dousset « Entreprises , développer vos compétences » Paris , 1990.

**-Besoins organisationnels** : il dépend l'analyse des écarts entre les compétences requises par les structures de travail et celles des ressources humaines disponibles.

- Evolution des emplois (métiers stratégique).
- Évolution des effectifs (Age, niveau d'expérience).
- Évolution structurelles (technologie).
- Changement de culture et de management (valeur).

**-Besoins par service** : Chaque responsable de service ou d'unité identifié ses propres besoins découlant des décalages spécifiques ou de la situation de travail dont et la responsabilité.

- Ecart de compétences
- Adaptations nécessaires au travail
- Dysfonctionnements du service.

**-Besoins individuels** : Cela passe par une enquête : comme questionnaire, entretien, au niveau du personnel qui permet de saisir les attentes et les insuffisances des travailleurs dont leurs emplois présents. <sup>15</sup>

- Souhait d'évolution.
- Besoins d'adaptation au poste

### ➤ **Les types de besoins de formation :**

Pour bien communiquer en matière de formation, il est nécessaire de distinguer trois types de besoins : <sup>16</sup>

**-Les besoins individuels** : Il s'agit de besoin ne concernant qu'un seul individu dans le cadre de son poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé, en accord avec ses managers ou son organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

**-Les besoins collectifs** : Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent

---

<sup>15</sup> Sylvie Guerrero, les outils des RH, les savoir-faire essentiels en GRH 3ème édition, DUNOD, 2014, p170.

<sup>16</sup> Jacques Soyer, Fonction formation, 3ème édition page 138 - 139.

des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée, dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

**-Les besoins personnels** : lorsqu'un salarié éprouve un problème (ou désire atteindre un objectif) dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec le poste qu'il occupe, et qu'il pense que la formation va l'aider, nous parlons de besoin personnel de formation. Au départ, cette formation est à l'initiative du salarié. Elle le restera ou, si l'entreprise l'accepte, elle passera sur l'initiative de l'entreprise.

### **Phase 03 : Elaborer le plan de formation**

Avoir une vision globale des besoins identifiés et des actions envisagées. Il est utile, à ce stade, de récapituler les différents besoins identifiés dans un tableau de synthèse qui donnera à voir l'ensemble des besoins en compétences à satisfaire et facilitera la priorisation des actions à mener en fonction de l'urgence et/ou de leur importance au regard des projets de la structure et de ses contraintes financières, de temps ou encore d'organisation et de gestion du personnel.

Après avoir réalisé cette synthèse et défini ainsi les grands axes de politique de formation, nous pourrons plus facilement établir une première version de plan.

**Déterminer le contenu du plan de formation** : pour définir contenu prévisionnel, il faut dans un premier temps lister :

- Les salariés concernés,
- Les objectifs à atteindre en faisant référence aux compétences visées.
- Les types d'actions (formation, bilan de compétences...).
- Les modalités (en présentiel, à distance, formation intra-entreprise ou interentreprises, en interne etc.).

Il s'agit ensuite d'identifier les organismes délivrant les formations correspondant aux besoins des salariés, leur demander un devis ainsi que le programme pédagogique, les dates et lieux de formation, comparer les différents prestataires et retenir la proposition la plus adaptée aux besoins et contraintes.

Sur la base des informations recueillies, nous pourrons compléter le plan de formation en apportant les informations suivantes :

- L'organisme de formation retenue

- L'intitulé de la formation,
- La durée des actions et le calendrier prévisionnel,
- Les lieux de formation, les coûts pédagogiques,
- La rémunération des stagiaires pendant la formation.<sup>17</sup>

### **Phase04 : Valider le plan de formation**

Une fois le plan de formation prévisionnel établi, il convient de recueillir tout avis ou suggestion susceptible de l'améliorer en le présentant à l'encadrement. Au-delà de l'aspect réglementaire, les représentants du personnel peuvent faire remonter des besoins constatés sur le terrain, être force de proposition et un relais d'information précieux auprès des salariés.

### **2.4. Mettre en œuvre le plan de formation :**

Après validation du plan de formation, nous pourrions atteler à sa mise en œuvre : information des salariés concernés, organisation et planification des actions décidées, montage des dossiers en lien avec les organismes de formation.

La coordination avec les responsables hiérarchiques est essentielle en termes de planification et de mise en œuvre effective des actions décidées mais aussi en termes de préparation et de suivi des salariés.

Ainsi, ils doivent veiller notamment à :

- Informer les salariés dans des délais suffisants avant la formation,
- Leur présenter ou leur rappeler les objectifs de la formation en faisant le lien avec les compétences à acquérir ou à développer au regard des besoins de l'entreprise.
- Les accompagner à leur retour de formation pour que les connaissances acquises se traduisent en compétences en situation de travail.

### **2.5. Evaluation de la formation :**

L'évaluation d'une formation a pour objectifs de mesurer l'efficacité des dispositifs mis en place et les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.

L'objectif à plus long terme est pouvoir s'assurer de la pertinence et de la rentabilité des actions

---

<sup>17</sup> Sylvie Guerrero, Les outils des RH, les savoir-faire essentiels en GRH, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 2014, p170.

de formation mises en œuvre.

Il existe deux types d'évaluation :

### **2.5.1. L'évaluation « à chaud » (en fin de stage) :**<sup>18</sup>

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

Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur, dans ce cas, l'animateur est le sujet dans lequel porte la mesure. La question peut également porter sur d'autres aspects de l'action (outils pédagogiques, conditions matérielles ...).

### **2.5.2. L'évaluation « à froid » (de l'action) :**

Cette évaluation est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation, elle vise essentiellement à apprécier le plus objectivement possible le transfert de connaissance dans les situations de travail.

Autrement dit il s'agit de voir si les formes maîtrisent ou du moins utilisent les connaissances et les compétences pour lesquelles des actions de formation ont été engagées, on effectue cette évaluation par plusieurs moyens, entre autres, l'observation des résultats sur le travail des salariés formés...etc.

---

<sup>18</sup> Jacques Soyer, *Fonction de formation*, 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation 1998, 1999, 2003, page 325.

### Conclusion au chapitre :

Pour faire face à l'agressivité de la concurrence et la rapidité des changements de l'environnement, la formation des hommes dont la finalité est de suivre et d'anticiper ces évolutions, devient un enjeu important pour les entreprises.

La formation est une clé de compétitivité, elle se trouve placée au centre de la stratégie de développement des entreprises car elle répond aux attentes de personnel et aux besoins de l'entreprise, comme elle aide au maintien de l'employabilité du salarié et l'adaptation permanente des compétences disponibles.

La formation est un investissement bénéfique pour les organisations. Elle représente l'ensemble des mesures privilégiées par une organisation qui permet aux employés de développer les compétences. Elle doit être prévue dans le cadre d'une planification stratégique des ressources humaines, et correspondre aux objectifs organisationnels de l'entreprise.

# **Chapitre 02 :**

Le cadre conceptuel  
sur la motivation au  
travail

### Introduction

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.

Le salarié recherche un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Face à cette évolution des comportements, les entreprises se doivent désormais d'intégrer cette nouvelle donne dans la gestion des relations sociales. Car les paramètres de notation des entreprises changent également. Leurs résultats s'apprécient de plus en plus dans une approche de développement durable, où les critères sociaux, notamment, tiennent une place réaffirmée.

Dans ce chapitre nous allons présenter les aspects de la motivation sous forme de deux sections, la première comprend le Cadre conceptuel de la motivation, la deuxième concerne, théories de motivation au travail élaborées par de célèbres auteurs.

### Section 1 : Généralité sur le concept de la motivation

La motivation est un phénomène extraordinaire et très puissant qui aide l'organisation de relever énormément de défis. Et c'est pour cette raison, réussir à motiver ses collaborateurs reste un grand challenge puisque c'est un phénomène éphémère.

#### 1.1. Définition de la motivation :

**Vallerand et Thill** (1993) ont apporté la définition suivante :

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et /ou externes produisant le déclenchement, la direction, et la persistance du comportement ». <sup>19</sup>

Selon **Dimitri WEISS** (1999) :

« La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné

---

<sup>19</sup> VALLERAND et THILL « Introduction à la psychologie de la motivation » Ed VIGOT, 1993 p18.

## Chapitre 2 : Le Cadre conceptuel sur la motivation au travail

---

par l'organisation ». <sup>20</sup>

On peut définir la motivation comme étant, la raison ou le motif de nos agissements, c'est les raisons qui nous font adopter des comportements donnés et non pas d'autres, c'est par la motivation qu'on arrive vers un but ou un objectif précis.

Pour rassembler tous ces définitions on peut dire que la motivation est une énergie, un ensemble de motifs et de raisons, des facteurs internes et/ou externe qui pousse l'individu à adopter un comportement donné.

### 1.2. Les caractéristiques de motivation :

D'après la définition de VALLERAND et THILL nous pouvons déduire que la motivation se caractérise par :

#### **-Le déclenchement du comportement :**

Signifie le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâche nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. <sup>21</sup>

#### **-La direction du comportement :**

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.

#### **-L'intensité du comportement :**

La motivation incite à dépenser de l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. <sup>22</sup>

#### **- La persistance du comportement**

Il s'agit de la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation. Elle est la volonté concrétisée de soutenir durablement l'effort dans la direction

---

<sup>20</sup> Weiss D, « ressources humaines », édition d'organisation, 2eme édition, 1999 p 349.

<sup>21</sup> Jacques Rojot et all « comportement organisationnel : théories des organisations , motivation au travail , engagement organisationnel « Edition de Boeck ,Belgique ,2014.

<sup>22</sup> Jacques « comportement organisationnel : théories des organisations , motivation au travail , engagement organisationnel « p166.

## Chapitre 2 : Le Cadre conceptuel sur la motivation au travail

---

de l'accomplissent du travail.<sup>23</sup>

### 1.3. L'origine de motivation :

Des études approfondies sur la notion de motivation ont montré l'importance de la distinction entre les types de motivation existants, ainsi la théorie de l'autodétermination de DECI et RYAN postule que les différentes motivations observables dans le monde de travail peuvent être distinguées par le degré d'autodétermination qui sous-tend le comportement au travail.<sup>24</sup>

Selon cette théorie, plus un employé choisit volontairement de faire son travail, plus sa motivation est autodéterminée, à l'opposé, plus un employé se sent obligé de faire son travail, plus sa motivation est non autodéterminée, allant du niveau plus élevé d'autodétermination au plus bas, les motivations autodéterminées et non autodéterminées peuvent être regroupées en trois grandes catégories : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.

#### 1.3.1. La motivation intrinsèque :

Elle signifie que l'on pratique une activité pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. Une personne intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt. Pour l'activité elle-même sans attendre de récompense ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité.

Cependant il est complexe de déterminer les facteurs de motivation intrinsèque car la rémunération influence l'intérêt ou le plaisir que porte l'individu à son travail mais on peut tout de même citer des facteurs comme la curiosité dans le travail ou l'autodétermination à atteindre un objectif précis dans le travail.

#### 1.3.2. La motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque regroupe un ensemble de comportement lié à des raisons instrumentales. Lorsqu'un employé est extrinsèquement motivé, il ne fait pas l'activité pour ce qu'elle est, mais pour plutôt en retirer quelque chose d'agréable ou pour éviter quelque chose de déplaisant par la suite.

Il existe des formes de motivation extrinsèque que l'on peut situer sur un continuum

---

<sup>23</sup> Patrice Roussel, « motivation et satisfaction au travail », *ed economica*, Paris 1996 p. 75.

<sup>24</sup> Daniel BIOSVERT, *L'autonomie d'équipe d'intervention communautaire*, presses de l'université du Québec, 2000, p.141.

## Chapitre 2 : Le Cadre conceptuel sur la motivation au travail

---

d'auto-détermination, allant du plus faible au plus élevé.

- **La régulation externe** : est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée des trois formes. Une source de contrôle complètement extérieure à l'individu pousse celui-ci à agir.

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

- **La régulation introjectée** : se trouve au second niveau d'autodétermination, Ce type de motivation fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même.

**Par exemple**, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait coupable de ne pas y aller.

- **La régulation identifiée** : se trouve au troisième niveau d'autodétermination, dans ce type de motivation le comportement est émis par choix, le comportement en question est jugé importants par l'individu, qui l'apprécie, même si l'activité n'est pas agréable en soi.

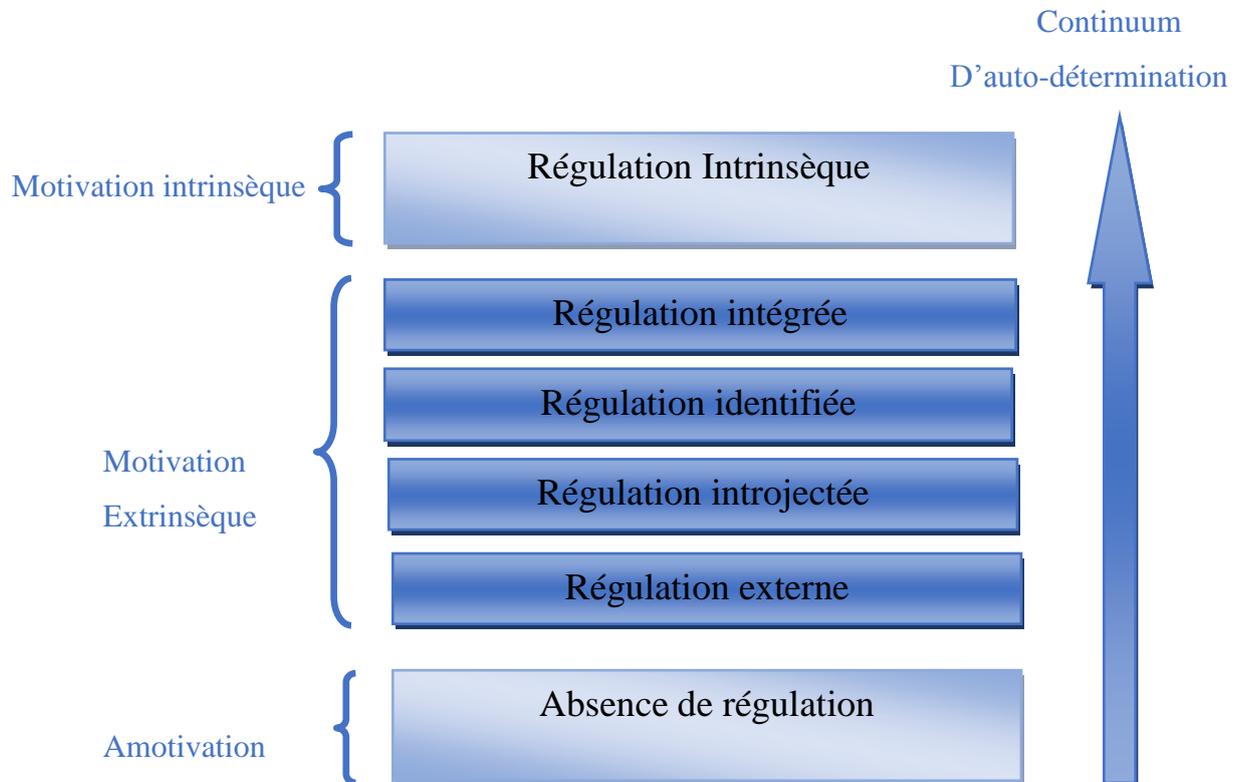
**Par exemple**, un employé qui est motivé de cette façon pourrait décider de suivre des cours du soir. Dans ce cas, il ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en retirer quelque chose de positif.

- **La régulation intégrée** : l'activité est cohérente avec le concept de soi de la personne, qui peut alors s'approprier l'action et trouver des sources d'auto-motivation complémentaires à la source externe à l'origine de l'action.

### 1.3.3. L'amotivation :

L'individu a le sentiment d'être soumis à des facteurs hors de tout contrôle, l'amotivation se distingue de la motivation extrinsèque par l'absence de motivation liée au sentiment de ne plus être capable de prévoir les conséquences de ses actions.

Figure N° 2 : Les différents types de la motivation.



Source : <http://alain.battandier.free.fr/IMG/jpg/autodetermination.jpg>.

### 1.4. Les sources de motivation :

Il existe plusieurs sources de motivation des salariés dans les entreprises qui diffèrent d'une entreprise à une autre.<sup>25</sup>

#### - La reconnaissance :

La reconnaissance au travail est un élément important qui impacte directement sur la motivation des employés certain mettent en évidence le caractère essentiel de reconnaissance au tant que vecteur de l'identité source de motivation. En effet plus un employé se sent reconnu dans l'entreprise ou il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. La reconnaissance joue un rôle non négligeable pour atteindre un

<sup>25</sup> <https://WWW.gladly.com/blog/ressources-humaines/> Consulter le 01/02/2023.

## **Chapitre 2 : Le Cadre conceptuel sur la motivation au travail**

---

niveau élevé de la performance grâce à la motivation.

### **-L'autonomie :**

L'autonomie est très importante pour un salarié. Cette dernière lui permettra de prendre conscience de l'importance et de la confiance dont vous lui faites part. Il est essentiel de déléguer certaines tâches importantes à vos salariés.

### **- La fixation et la communication des objectifs :**

Claire et transparente : la stratégie de motivation se base sur une communication claire et transparente IL est important pour les dirigeants de communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs dans le but que toute l'équipe avance dans la même direction afin d'atteindre les objectifs. La communication ne porte pas sur les objectifs mais aussi sur d'autre point notamment sur la création d'une bonne ambiance et sur la culture de l'entreprise.

Une communication interne de qualité permet d'obtenir plus rapidement ce que on attend de chaque membre et elle va permettre de le motiver dans le sens où il saura quelles sont les enjeux et les objectifs de ses tâches ainsi les salariés travaillent ensemble pour un but commun.

### **-L'évolution de carrière :**

L'évolution de carrière correspond à évolution dans la vie professionnelle du salarié. Il peut s'agir par exemple : d'une évolution de poste dans l'entreprise, d'une reconversion professionnelle ou encore de la volonté de suivre une formation.

Pour bien préparer le processus d'évolution de carrière, il est important pour le salarié, accompagné de l'employeur, de définir un projet professionnel.

### **-La rémunération :**

La rémunération permet de satisfaire les besoins de niveau inférieur de l'individu (besoins physiologiques et de sécurité). De plus, une augmentation de salaire est une reconnaissance du travail effectué et des efforts fournis. Toutefois, la motivation d'un individu ne dépend pas uniquement des aspects financiers.

De mauvaises relations de travail peuvent démotiver un salarié même si son salaire augmente.

### Section 02 : Les théories de la motivation

Nous allons maintenant présenter dans cette section quelques grandes théories de la motivation parmi lesquelles nous pouvons distinguer les théories de contenu (s'intéressant à la satisfaction des besoins), les théories du choix cognitif (s'intéressant à la perception des liens entre efforts, performances et récompenses).

#### 2.1. Les théories de contenu :

Les théories de la motivation appartenant aux théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins.<sup>26</sup>

##### 2.1.1. La théorie des besoins de Maslow :

En 1943, Abraham Maslow publie sa théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation. Il propose l'existence de besoins répartis en cinq catégories, qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide :

- ✓ **Les besoins physiologiques** : le premier niveau, le plus basique. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération. (se nourrir...).
- ✓ **Les besoins de sécurité** (économique, psychologique, physique) : qui peuvent être satisfaits notamment en développant l'employabilité des individus.
- ✓ **Les besoins de sociabilité** (appartenance) : Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales...
- ✓ **Les besoins d'estime** (reconnaissance) : comprennent le respect de soi-même, le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance par les autres.

---

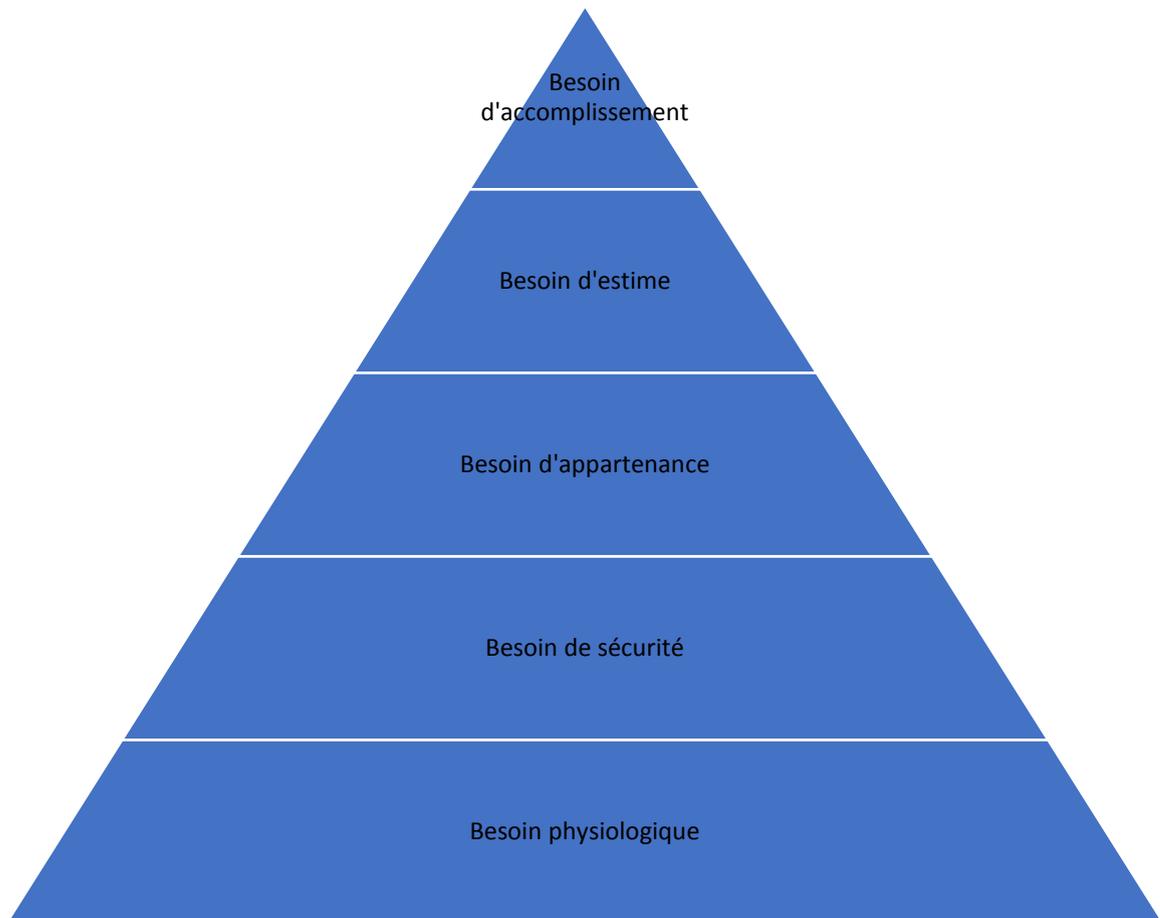
<sup>26</sup> Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de L'IAE de Toulouse, TSM Alumni.

## Chapitre 2 : Le Cadre conceptuel sur la motivation au travail

---

- ✓ **Les besoins d'accomplissement** : Ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...) et l'épanouissement qui permettent à l'individu de se sentir utile et compétent.

Figure n° 3 : La pyramide des besoins de MASLOW



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

### Le modelé de Maslow repose sur trois hypothèses :<sup>27</sup>

- Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant un des besoins fondamentaux.
- Tous les individus commencent par recherche à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent au besoin suivant, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois satisfait le

---

<sup>27</sup> Claude Lévy-leboyer «la motivation dans l'entreprise modèle et stratégies », 2ème édition d'organisation, 1998, page 39.

## Chapitre 2 : Le Cadre conceptuel sur la motivation au travail

---

besoin situé plus bas. De ce fait, il existe une relation négative entre la force motivante d'un besoin et son degré de satisfaction et entre la satisfaction d'un besoin et la force motivante de celui qui se trouve plus haute dans la hiérarchie.

- Les besoins fondamentaux, ceux premier niveau, ont une priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé par la satisfaction des besoins de niveau élevé, en particulier par la réalisation de soi. De toutes manières, ce besoin, le plus haute de la hiérarchie, n'est jamais complètement satisfait.

Ainsi pour Maslow, lorsqu'un type de besoin est satisfait il n'est plus un élément de motivation, mais c'est le besoin supérieur qui devient alors l'élément de motivation et ainsi de suite jusqu'au cinquième besoin qui est celui de la réalisation de soi. Le laps de temps que peut prendre la satisfaction d'un besoin peut être long, et rare sont les personnes qui parviennent à atteindre le besoin de réalisation de soi.

### 2.1.2. 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 des besoins 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 :

- **Les besoins d'Existence** : ils expriment les désirs d'ordres physiologique et matériel et correspondant aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow, c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité. La faim, la soif appartiennent à cette catégorie. Il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.

- **Les besoins de sociabilité** : il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie, ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions, de confidences d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité etc. ce besoins d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire.<sup>28</sup>

- **Les besoins de développement** : l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autres part, d'affronter des situations

---

<sup>28</sup> Patrice Roussel, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », éd. Economica, paris, 1996, p.35.

## Chapitre 2 : Le Cadre conceptuel sur la motivation au travail

---

de défi. Ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par Maslow, Chez Alderfer le développement personnel correspond aux désirs d'interagir avec succès avec son environnement afin de l'examiner, de l'explorer, et de le maîtriser.

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.

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

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

Dans la première catégorie se trouvent les facteurs qui ont la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ce sont les facteurs de motivation car ce sont des besoins que l'individu va chercher à combler. Ils touchent le plus souvent au contenu même du travail et aux gratifications qu'il procure en dehors de la rémunération matérielle ils sont les suivants :

- La reconnaissance notamment du travail bien fait.
- Réalisation des objectifs.
- Possibilité d'évoluer dans sa carrière.
- La responsabilité exercée.

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

## Chapitre 2 : Le Cadre conceptuel sur la motivation au travail

---

contre, ils ont un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôlés. Ces facteurs sont :

- La rémunération.
- Les conditions de travail.
- Les relations interpersonnelles avec ses collègues.
- La politique de l'entreprise.

Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs de motivation). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail :

- **L'élargissement horizontal du travail** : Il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées.

Exemple : La polyvalence, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées.

- **L'enrichissement vertical du travail** : Il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.<sup>29</sup>

**Herzberg et ses collaborateurs** n'ont cependant pas cherché dans leurs études s'il y avait une relation entre les différents facteurs de motivation et les performances des individus.

### 2.1.4. La théorie X et Y de Douglas Mac Gregor :

Douglas Mac Gregor (1906 - 1964) propose une théorie de management, c'est-à-dire une méthode pour diriger des personnes de façon à développer le potentiel que représentent les relations humaines pour l'entreprise. Son modèle fondé sur deux théories à savoir :

#### A)- La théorie X :

- L'homme est paresseux, n'aime pas travailler et fera tout pour éviter le travail.
- pour le forcer à agir dans le sens des objectifs de l'organisation, l'homme doit être contrôlé, dirigé, soumis à un système de sanction.
- L'homme préfère être dirigé. Il a peu d'ambition et il préfère avant tout la sécurité.
- Le salarié moyen est indifférent à la stratégie de l'organisation. Il est naturellement opposé au changement et centré sur lui-même.

---

<sup>29</sup> Fenouillet Fabien, «La motivation », 3eme éd. Dunod, P203.

### B)- La théorie Y :

- La dépense physique ou Mentale dans le travail est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail.
- Le système de sanction et le contrôle externe ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs d'une organisation.
- L'homme peut s'auto diriger et s'auto contrôler lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.
- L'engagement personnel existe en fonction des récompenses pas seulement matérielles, telles que la satisfaction des besoins d'estime ou de réalisation de soi, associés à la réalisation des objectifs.
- L'homme capable sous certaines conditions, d'accepter et même de chercher les responsabilités. La capacité d'exercer son imagination, sa réactivité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes.

Dans les conditions de la société industrielle, les possibilités intellectuelles des individus sont largement sous-utilisées.

- La théorie X sous-tend un mode de management basé sur des sanctions et sur des récompenses essentiellement monétaires.

- La théorie Y souligne l'importance de bonnes relations au sein des groupes de travail et implique la participation des salariés à l'élaboration des objectifs.

- La théorie de Mac Gregor met l'accent sur la responsabilité du management. Si les salariés ne donnent pas le meilleur d'eux c'est par ce que ils dirigés d'une façon inadaptée, sur la base d'hypothèses erronées. Il revient à la direction de prendre conscience du potentiel que représentant les salariés et de faire en sorte que ce potentiel puisse s'exprimer.<sup>30</sup>

### 2.2. Les théories du choix cognitif :

Ces théories s'intéressent aux liens que les individus au travail perçoivent entre les efforts qu'ils déploient, la performance attendue et constatée et les récompenses à la sanction qui en découlent.

#### 2.2.1. La théorie de VROOM (VIE) :

Enoncée par Victor Vroom en 1964, la théorie des attentes (VIE) stipule que les comportements des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte

---

<sup>30</sup> J.F SOUTENAIN, Farcet P, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Berti, Alger, 2007, p 57.

## Chapitre 2 : Le Cadre conceptuel sur la motivation au travail

---

d'analyse coûts/bénéfices au sens strict du terme.

Selon Vroom, un individu n'est motivé à consentir un effort que si trois facteurs sont réunis : la valeur, la relation et la probabilité. Pour ce chercheur toute personne se pose ces trois questions avant de se mettre en action.<sup>31</sup>

**-L'attente (Expectation) :** signifie que l'individu formule des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail.

**-L'Instrumentalité :** Apparaît comme une donnée subjective qui varie selon les personnes, la représentation des relations entre performance et résultat du second niveau que sont par exemple le salaire, les primes, les promotions, les témoignages ou encours le sentiment d'avoir accompli quelque chose valable ». Autrement dit, il s'agit pour l'individu d'évaluer ses chances d'obtenir une récompense (par exemple une promotion, une augmentation de salaire) s'il améliore son rendement.<sup>32</sup>

**-La Valence :** c'est la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses qu'il pourrait recevoir s'il réalisait la performance nécessaire pour l'obtenir, c'est-à-dire la mesure des avantages et inconvénients possibles qui peuvent résulter de l'action. Enfin, la valence est associée à l'attrait ou à la valeur symbolique que l'individu accorde à la récompense ou aux conséquences finales.

Selon VROOM, la motivation est déterminée par la combinaison de 3 facteurs :

$$\text{Motivation} = V * I * E$$

Cette théorie présente la motivation comme une force résultant de trois variables : l'expectation, l'instrumentalité et la valence. Vroom remarque qu'une récompense, en l'occurrence la part de la rémunération qui est liée à un système d'incitation, est motivante.

Elle entraînera une modification du comportement des salariés, si certaines conditions sont réunies. S'ils pensent qu'il est possible d'atteindre les objectifs desquels dépend la rémunération : c'est la notion d'expectante.

S'ils trouvent la récompense attrayante et très importante donc c'est la valence.

---

<sup>31</sup> Claude Levy Le Boyer, op. cit. Page 68/70/71.

<sup>32</sup> Etienne serupia semuhoza « théorie de la motivation au travail » 2010, P. 79-80.

## Chapitre 2 : Le Cadre conceptuel sur la motivation au travail

Enfin, s'ils pensent qu'après avoir atteint les objectifs, ils recevront effectivement la récompense promise : on parle d'instrumentalité.

### 2.2.2. La théorie de la justice organisationnelle :

#### 2.2.2.1. La théorie de l'équité :

Dès le début des années 1960, Adams développe une théorie de l'équité, qui a connu depuis, de nombreux prolongements. Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non.<sup>33</sup>

L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi (AP ou avantages personnels) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation (CP ou contributions personnelles) :

- ✓ Les avantages regroupent le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées...
- ✓ Les contributions comprennent la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue, etc.

Le rapport personnel calculé par l'individu entre ses avantages et ses contributions lui permet d'établir le ratio  $\text{ratio} = \text{AP}/\text{CP}$  qu'il va ensuite comparer au ratio d'autres personnes, pour lesquels il évalue ( $A_a$  ou avantages des autres) par rapport aux contributions ( $C_a$  ou contributions des autres). Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise.

- Si  $\text{AP}/\text{CP} > A_a/C_a$  : situation d'iniquité (sur-équité).

Si l'individu juge que son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est "sur payé". Cela peut faire naître des sentiments d'inquiétude et d'insécurité chez l'individu.

- Si  $\text{AP}/\text{CP} = A_a/C_a$  : situation d'équité.

L'individu estime que le traitement qui lui est réservé est comparativement équitable par rapport à celui qui est réservé aux autres. Les rétributions qu'il obtient sont jugées justes par rapport aux contributions qu'il apporte.

- Si  $\text{AP}/\text{CP} < A_a/C_a$  : situation d'iniquité (sous équité).

L'individu trouve que son ratio est inférieur à celui des autres, il s'estime sous payé.

<sup>33</sup> Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de L IAE de Toulouse, TSM Alumni.

## **Chapitre 2 : Le Cadre conceptuel sur la motivation au travail**

---

Cela peut être dû à des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme trop faibles.

Adams précise en outre que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe).

### **Conclusion au chapitre**

Motiver les salariés doit être un des objectifs major pour ces dernières, en améliorant les facteurs de motivation au travail pour fidéliser et attirer les personnes compétentes.

Les théories de motivation sont nombreuses, chacune d'elles à sa propre vision et interprétation. Les théories de contenu présentent les causes de la motivation sans se préoccuper de la manière dont se développe la motivation. Pour les théories de processus nous constatons une contradiction entre ces théories, ils y'a ceux qui disent que la motivation est engendrée par la satisfaction, et ils y'a ceux qui disent qu'elle est engendrée par l'insatisfaction.

La formation constitue un élément essentiel de la motivation des salariés dans les entreprises.

## **Chapitre 03 :**

L'impact de la formation sur la  
motivation des salariés au sein  
de l'entreprise BMT Spa

## **Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa**

---

### **Introduction**

Dans ce chapitre nous allons présenter deux sections, la première sera une présentation de l'organisme BMT Spa, qui nous a accueillis pour réaliser notre stage.

Dans la deuxième section, nous allons exposer la méthodologie de recherche, la mise en œuvre de ce travail, et la méthode utilisée. Enfin, discuter l'analyse et l'interprétation des principaux résultats.

### **Section 1 : Présentation de l'organisation d'accueil BMT spa**

Dans cette section nous allons présenter l'historique de l'organisme que nous avons suivi pour réaliser notre étude empirique

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

#### **1.1. Historique :**

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

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

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

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

## Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

### 1.2. Présentation de BMT Spa :

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

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

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

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

Figure n° 4 : Raison sociale, statut juridique et capital social de BMT SPA



Source : « BMT » spa, Bejaia, 2023.

### 1.3. Les Activités de BMT Spa :

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

## **Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa**

---

logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

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

### ➤ **Les opérations du terminal**

#### **1- opérations planification :**

- Planification des escales
- Planification déchargement /chargement
- Planification du parc à conteneurs
- Planification des ressources : équipes et moyens matériels

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

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

#### **3- opération d'acconage :**

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

## Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

- Sécurité absolue sur le terminal
- Pour ce faire BMT Spa, dispose d'équipements spécialisés dans le traitement du conteneur, comme suit :

**Tableau N° 02 : Les équipements spécialisés dans le traitement du conteneur :**

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

Source : D'après les documents internes de BMT Spa, 2023.

### 1.4. Les valeurs et objectifs de BMT Spa : les valeurs et objectifs de BMT Spa sont :

#### 1.4.1. Les valeurs de BMT Spa :

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur.

BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût. Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

#### ➤ INTEGRITE :

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

## **Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa**

---

ou faire du favoritisme vont à l'encontre de l'intégrité. L'intégrité est notre Guide et Centre de Gravité.

### ➤ **INNOVATION**

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

### ➤ **PERFORMANCE**

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

### ➤ **TENACITE**

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

### ➤ **SECURITE**

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

### ➤ **COURTOISIE**

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

#### **1.4.2. Les objectifs de BMT Spa :**

BMT à pour objectif de faire de son terminal à conteneur une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.

### **Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa**

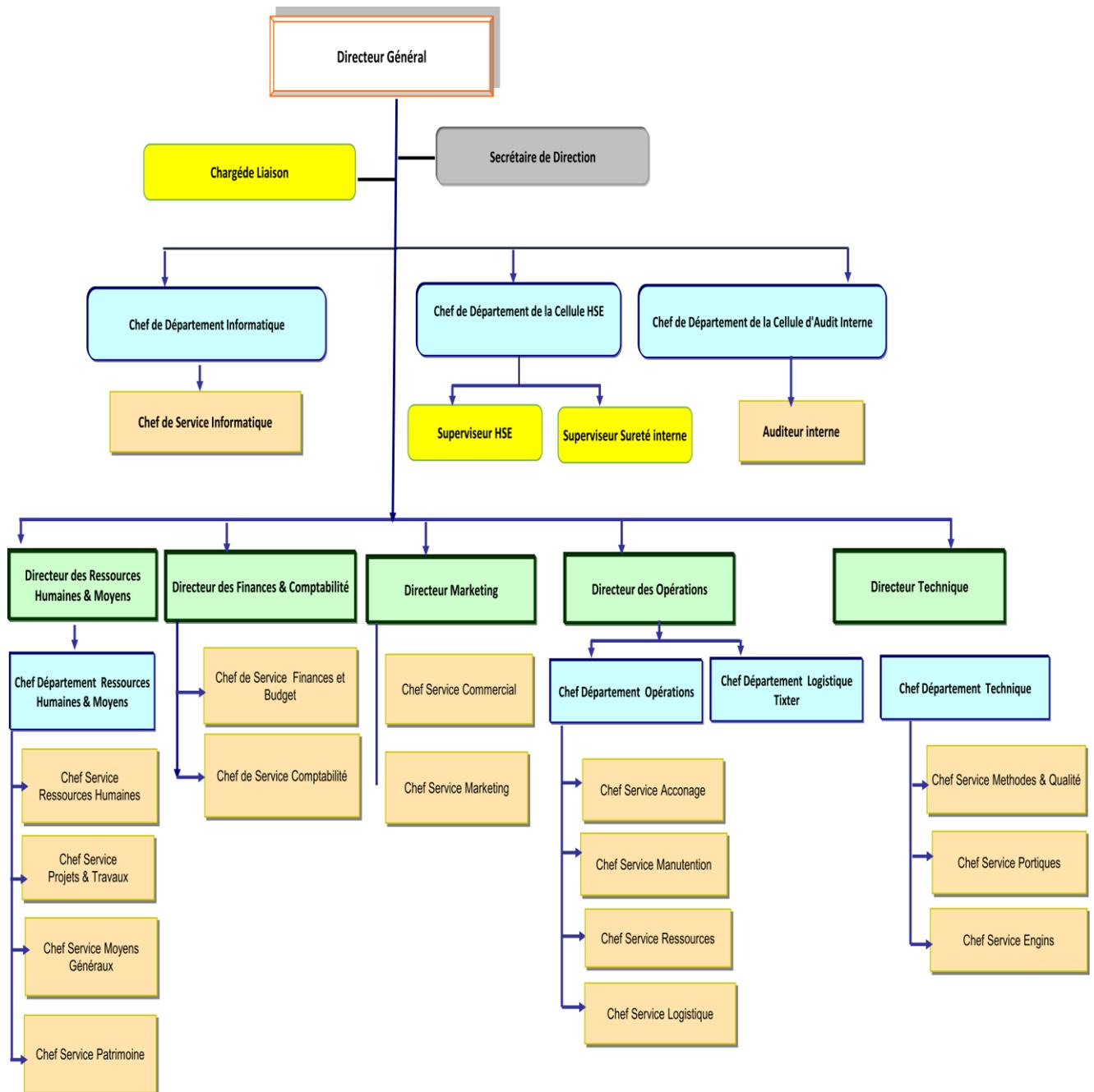
---

La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :

- Un gain de productivité
- Une réduction des coûts d'escale
- Une fiabilité de l'information
- Un meilleur service clientèle
- Faire face à la concurrence nationale et internationale
- Propulser le terminal au stade international
- Gagner des parts importantes du marché
- Cibler 150 000 EVP à partir 2008 et entre 5% 10% de part de marché
- Augmenter la productivité de la manutention
- Développer le transport de bout en bout
- Améliorer le rendement et écourté les temps d'escale
- Mettre en place des procédures efficaces de gestion et une prestation de service répondant aux normes universelles
- Satisfaction complète de la clientèle et usagers portuaires en matière de transport et de manutention
- Prise en charge totale et entière des soucis du consignataire pour tout ce qui concerne le conteneur
- Tenir l'engagement d'assurer un service de qualité dans les meilleurs délais
- Offrir un niveau élevé de l'efficacité opérationnel pour les clients
- Améliorer le service et adopter les besoins du client
- Obtenir l'excellence dans la gestion des opérations terminales

# Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

## 1.5. L'organigramme de BMT spa :



Source : BMT Spa

## **Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa**

---

### **1. Direction générale :**

A sa tête le Directeur Général qui gère la société BMT Spa, à le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives au directeur Général Adjoint qui fait la liaison et coordonne entre les différentes directions de BMT.

### **2. Direction des Ressources Humaines et Moyens :**

La Direction des Ressources Humaines et Moyens est assuré par le DRHM. La DRHM est placé sous l'autorité directe de Directeur Général.

Sa mission est de mettre en œuvres des systèmes de gestion intégrée à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel.

### **3. Direction des Finances et Comptabilité :**

La mission de la Direction des Finances et Comptabilité est :

- ✓ Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux ;
- ✓ Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières ;
- ✓ Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales ;
- ✓ Assurer le recouvrement des créances de toute nature ;
- ✓ Etablir et suivre les budgets et les plans de financement ;
- ✓ Elaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution ;
- ✓ Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés ;
- ✓ Veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société ;
- ✓ Elaborer le bilan et autres états financiers et comptables ;
- ✓ Etablir et analyser le bilan de fin d'année.

### **4. Direction Marketing :**

La Direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial + Marketing + Informatique) Sa mission est de :

- ✓ Élaboration une politique commerciale et tarifaire.
- ✓ Élaboration le plan marketing.
- ✓ Coordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing.
- ✓ Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger.
- ✓ Participer à l'élaboration du Business Plan.

## **Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa**

---

- ✓ Assurer la veiller technologique en matière de la communication et de l'information.
- ✓ Elaboration des plans d'action de l'entreprise en termes d'efficacité de facturation de recouvrement et d'amélioration de la relation client.
- ✓ Administration du système logiciel CTMS.

### **5. Direction des Opérations :**

La mission de la Direction des Opérations est de :

- ✓ Assurer la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements.
- ✓ Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte-conteneurs et leurs chargements et déchargement.
- ✓ Suivre les opérations de l'acconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques

### **6. Direction Technique :**

La mission de la Direction Technique est d'assure une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.

## **Section 2 : Analyse et interprétation des résultats**

Dans cette section nous allons présenter la démarche méthodologique puis présenter les résultats de notre questionnaire. Nous essayons de lire les différents tableaux, ensuite apporter notre interprétation et nos analyses par rapport aux résultats.

### **2.1. La démarche méthodologique :**

Pour bien mener notre recherche sur le terrain, nous avons utilisé une analyse quantitative en s'appuyant sur un outil de collecte de données : le questionnaire qui a été distribué aux salariés de l'entreprise de différentes catégories socioprofessionnelles.

Afin de répondre à notre problématique nous avons effectué notre étude au niveau de BMT spa pour collecter les informations qui conviennent afin de mettre en exergue la perception et la réalité de la mise en œuvre d'un ensemble de facteurs de motivation.

## **Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa**

---

### **2.2. La méthode utilisée :**

Réaliser une recherche scientifique nécessite l'utilisation d'une méthode adéquate à notre thème, qui permet de découvrir un aspect de la réalité.

Dans notre étude, on a choisi d'utiliser la technique du questionnaire afin de recueillir des données quantitatives, pour arriver à démontrer l'objectif de notre recherche, et la méthode d'utilisation consiste à distribuer le questionnaire à l'ensemble des employés de donner un à chaque personne.

Nous avons distribué 30 questionnaires sur l'ensemble des travailleurs ayant déjà bénéficié de formation vue que ce n'est pas le total de la population mère qui a bénéficié de la formation. Dont on a récupéré seulement 24.

### **2.3. Analyse et interprétation des résultats :**

Nous allons interpréter les résultats de notre questionnaire distribué aux salariés de BMT Spa à travers des tableaux répartis en trois axes comme suit :

- Le premier axe porte sur les données personnelles : L'objectif ici est de permettre la collecte d'un maximum d'informations concernant le salarié.
- Le deuxième axe porte sur la formation : cet axe a pour objectif de collecter des informations concernant le parcours de formation des salariés au sein de l'entreprise.
- Le troisième axe concerne la motivation des salariés : cet axe a pour objectif de collecter un maximum d'informations concernant la motivation des salariés après la formation

## Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

### Axe 1 : Les données personnelles

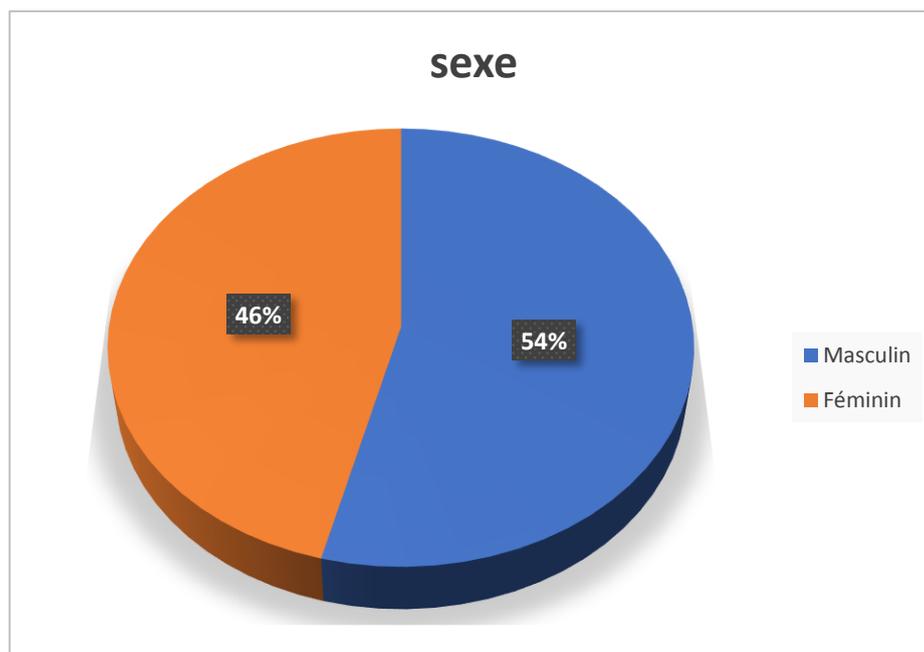
Tableau n°03 : Répartition de l'échantillon selon le sexe :

Sexe	Effectifs	Pourcentage%
Masculin	13	54%
Féminin	11	46%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

D'après le tableau, nous constatons que la majorité des membres de notre échantillon sont de sexe masculin qui représente 54 % face à un pourcentage de 46 % pour la catégorie féminine.

Figure n° 5 : Répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

Ces résultats peuvent s'expliquer par la nature des tâches effectuées et la capacité de sexe masculin à mobiliser leur force de travail et de résister aux obstacles et aux difficultés imprévues qui nécessitent des compétences et des aptitudes supplémentaires.

### Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

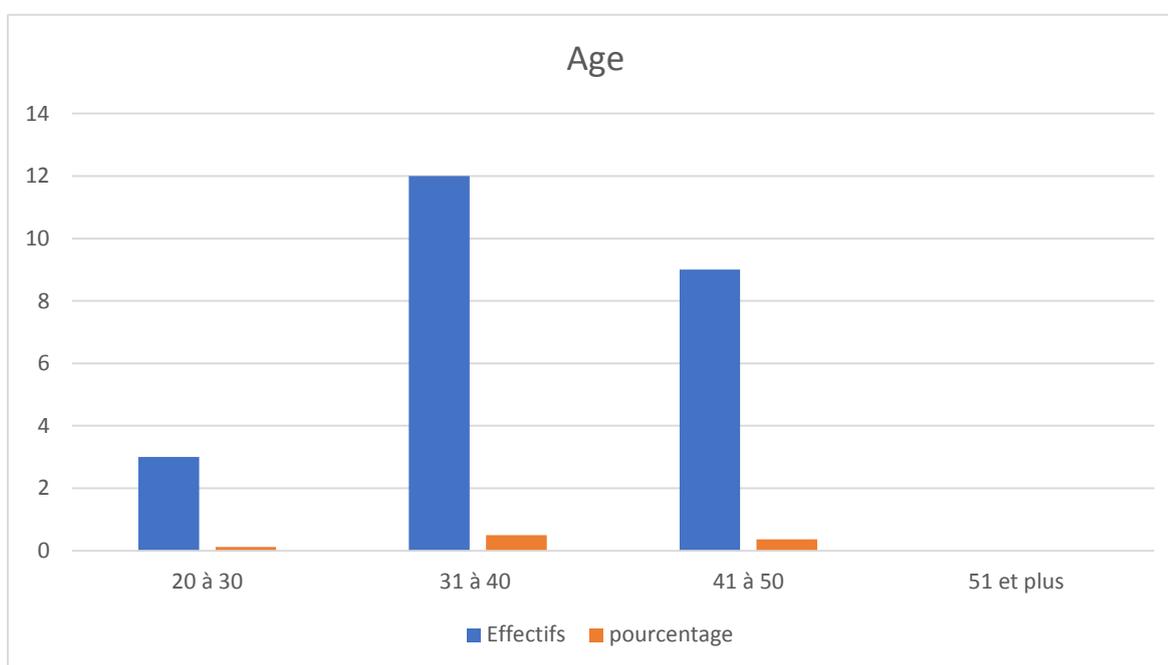
Tableau n°04 : La répartition de l'échantillon selon l'âge :

Age	Effectifs	Pourcentage%
20 à 30	3	12.5%
31 à 40	12	50%
41 à 50	9	37.5%
51 et plus	/	/
Total	24	100%

Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

D'après les données, nous constatons que les membres de notre échantillon se situent dans la deuxième catégorie d'âge (31 à 40) avec un pourcentage de 50%, ensuite la catégorie d'âge (41 à 50) avec un pourcentage de 37.5%, et enfin la catégorie d'âge (20 à 30) avec un pourcentage de 12.5%.

Figure n°6 : Répartition de l'échantillon selon l'âge



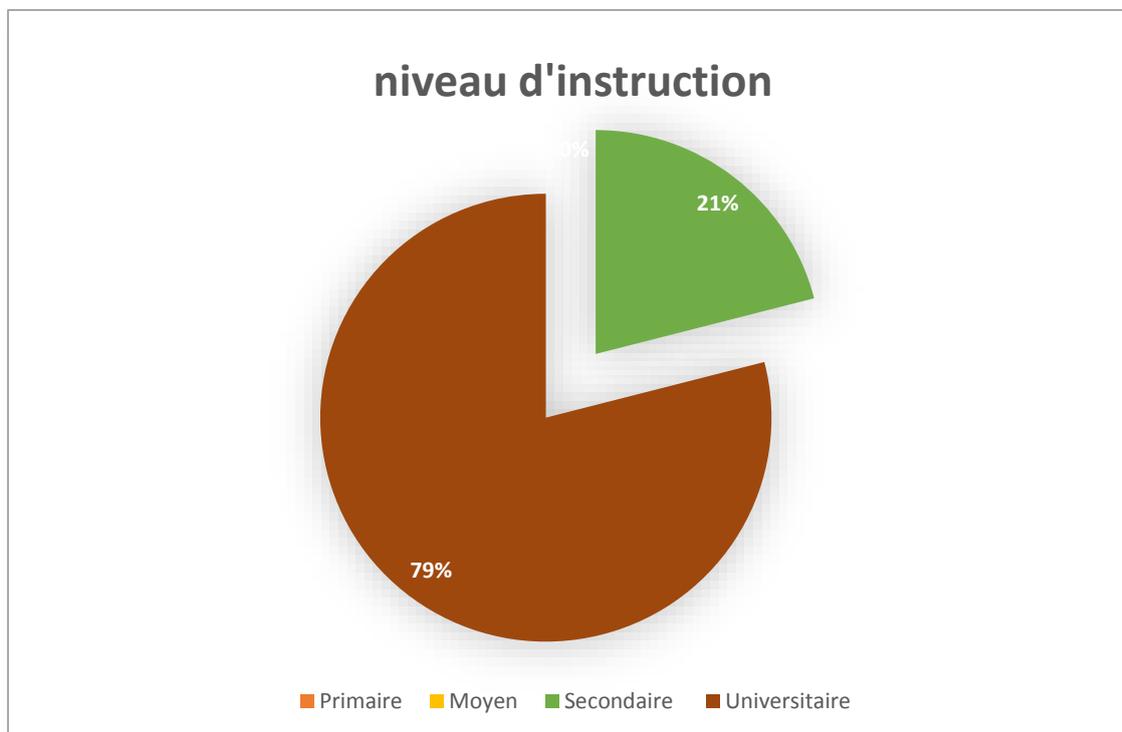
Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

De ce fait, nous constatons que notre échantillon d'étude est moyennement jeune.

### Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

---

Figure n°7 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

D'après les données statistiques enregistrées dans la figure N°7, nous constatons que le niveau d'instruction universitaire est élevé avec un pourcentage de 79%, le deuxième niveau est le secondaire avec un pourcentage de 21%.

Cela explique que les employés ayant un niveau d'instruction élevés ont une tendance à exiger plus de formation et à renforcer l'avantage de leurs acquis. Sachant que 79% de notre effectif interrogé sont des universitaires.

D'après ces données statistiques, on constate que BMT spa recrute beaucoup plus les universitaires.

### Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

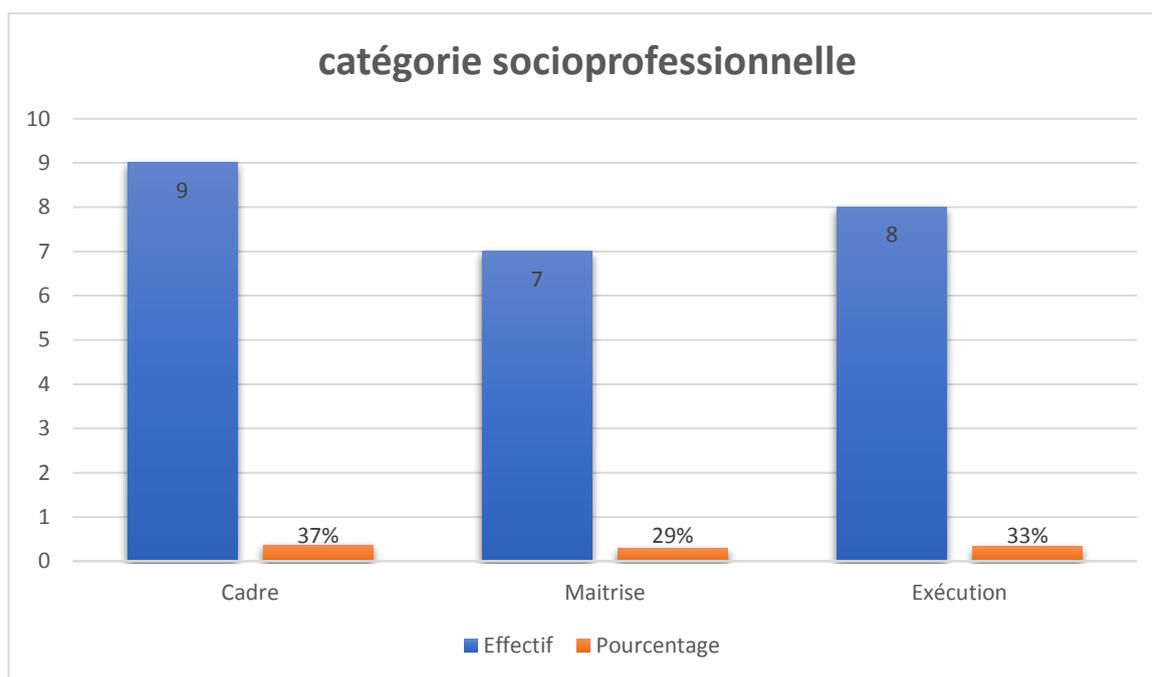
Tableau n°05 : La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles :

	Effectifs	Pourcentage%
<b>Cadre</b>	9	37.5%
<b>Maitrise</b>	7	29%
<b>Exécution</b>	8	33.5%
<b>Total</b>	24	100%

Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

Le tableau ci-dessus montre que la catégorie socioprofessionnelle la plus élevée en pourcentage est celle des cadres avec un taux de 37.5%, suivie de celle des agents d'exécution avec un taux de 33.5% et 29% des agents de maîtrise.

Figure n°8 : Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles



Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

Nous constatons que la majorité des effectifs interrogés ont suivi des études supérieures par rapport à la nature de travail qui nécessite un grand savoir- faire.

### Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

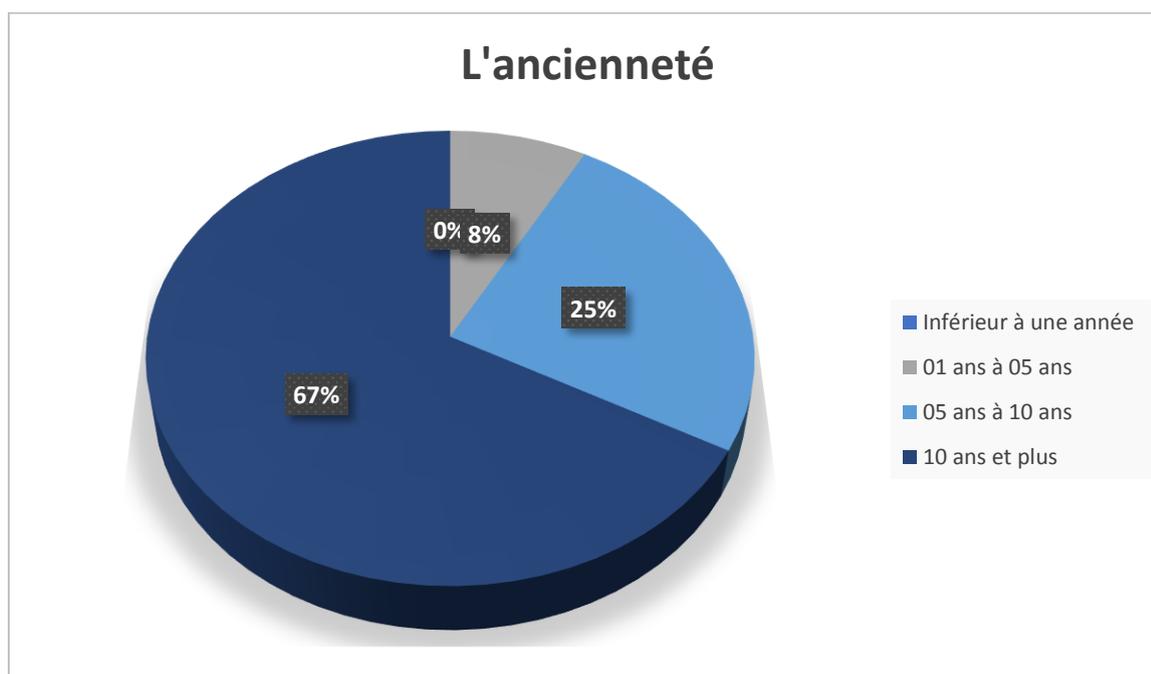
Tableau n°06 : La distribution des membres de notre échantillon selon l'ancienneté :

	Effectifs	Pourcentage%
<b>Inférieur à une année</b>	0	0%
<b>01 an à 05 ans</b>	2	8%
<b>05 ans à 10 ans</b>	6	25%
<b>10 ans et plus</b>	16	67%
<b>Total</b>	24	100%

Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

Les données représentées dans ce tableau affirment que 67% des enquêtés ont de 10ans et plus d'expérience, tandis-que 25 % ont une expérience entre 05 ans à 10 ans, enfin 8% pour ceux qui ont l'expérience de 01ans a 05 ans.

Figure n° 9 : Distribution des membres de notre échantillon selon l'ancienneté



Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

Nous constatons que la majorité des enquêtés de BMT spa ont une expérience plus élevée, cela peut s'expliquer par l'ancienneté de l'entreprise et la stabilité du personnel.

## Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

---

### Axe 2 : La formation

Tableau n°07 : La répartition de l'échantillon selon le bénéfice d'une action de formation :

	Effectifs	Pourcentage%
<b>Oui</b>	24	100%
<b>Non</b>	/	/
<b>Total</b>	24	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, 2023.

D'après ce tableau, les ouvriers ont tous bénéficier d'une action de formation avec un taux de 100%.

Nous constatons que la formation au sein de BMT spa occupe une place importante dans la réalisation des besoins de l'entreprise et que l'entreprise BMT spa donne une importance particulière à la formation afin de suivre l'évolution de la technique et de mettre à jour le savoir-faire de ses employées.

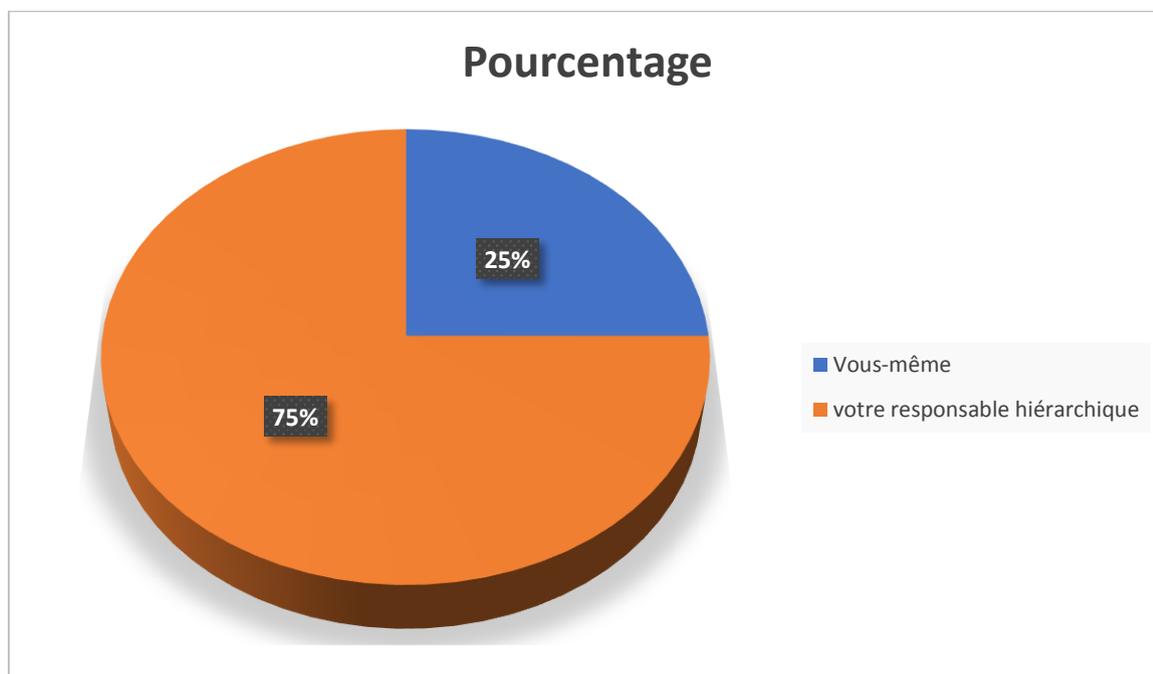
### Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

Tableau n°08 : La distribution de l'échantillon selon le choix à cette formation :

	Effectifs	Pourcentage%
<b>Vous même</b>	6	25%
<b>Votre responsable hiérarchique</b>	18	75%
<b>Total</b>	24	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, 2023.

Figure n° 10 : Distribution de l'échantillon selon le choix à cette formation



Source : réalisé par nous- mêmes.

Cette figure ci-dessus illustre que la quasi-totalité des enquêtés sont sélectionnés à la formation par leur responsable hiérarchique avec un taux de 75%, en contrepartie 25% seulement pour ceux qui ont identifiés à la formation par une demande individuelle.

A partir de ces résultats, nous avons remarqué que la majorité des salariés sont envoyés en formation par la décision de leurs responsables, cela explique que l'entreprise prend la formation de ses salariés parmi ses préoccupations les plus intéressantes.

### Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

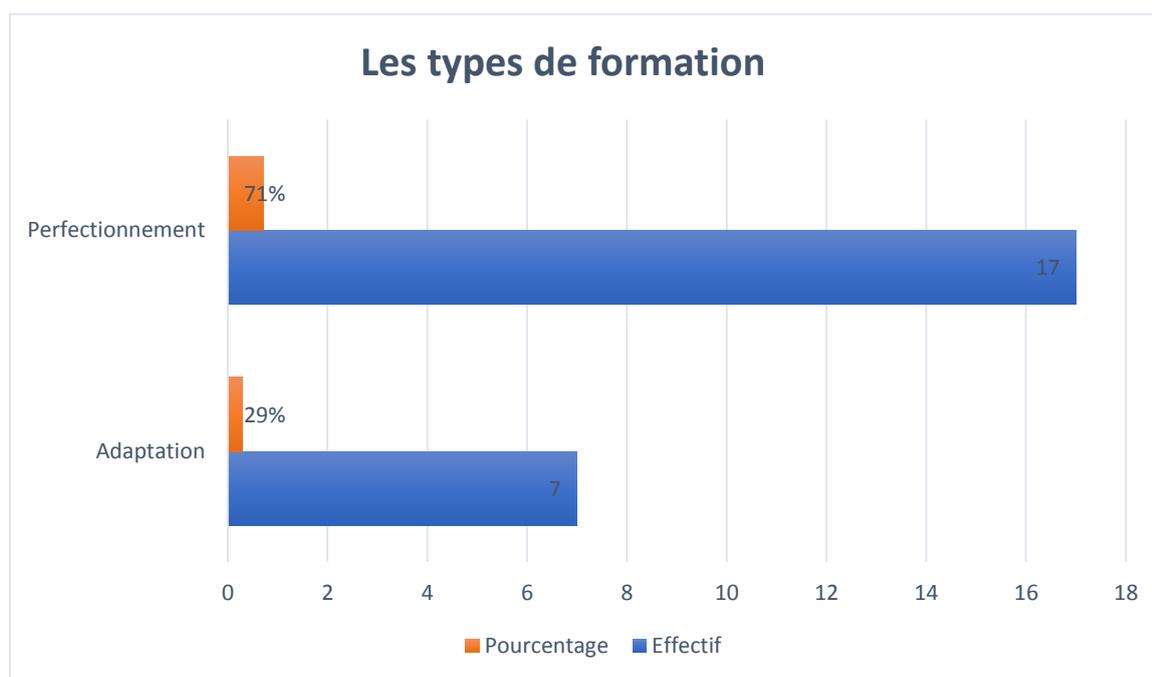
Tableau n°09 : La répartition de l'échantillon selon les types de formation :

	Effectifs	Pourcentage%
Adaptation	7	29%
Perfectionnement	17	71%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

D'après ce tableau, nous constatons que le pourcentage élevé représente le type de perfectionnement avec un taux de 71%, ensuite ceux qui ont suivi la formation d'adaptation avec un taux de 29%.

Figure n° 11 : Répartition de l'échantillon selon les types de formation



Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

Nous déduisons que la formation la plus suivie par les employés de BMT spa est celle de perfectionnement ce qui explique que la nature de travail exige l'amélioration et le développement des compétences.

### Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

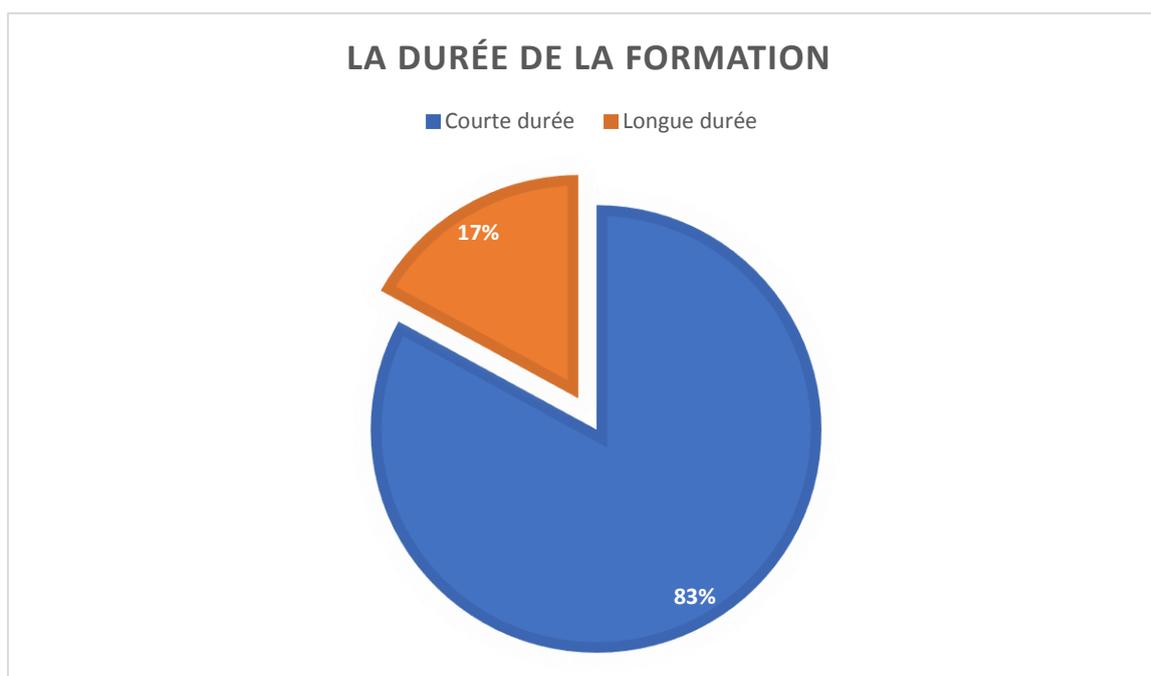
Tableau n°10 : La répartition de l'échantillon selon la durée de la formation :

	Effectifs	Pourcentage%
Courte durée	20	83%
Longue durée	4	17%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

D'après les résultats de ce tableau, nous constatons que le pourcentage élevé représente la formation a courte durée avec un taux de 83%, ensuite un taux de 17% seulement pour ce qui ont suivi une formation a longue durée.

Figure n°12 : répartition de l'échantillon selon la durée de la formation



Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

A partir de ces données, nous constatons que la plupart des salariés de BMT spa ont suivi des formations de courte durée, cela peut s'expliquer par le fait de besoin des salariés en termes de compétence ainsi le poste occupé, tandis qu'une petite catégorie de la population, avait suivi des formations des longue durée en vue des besoins de l'organisation afin de permettre une meilleure réalisation des tâches compliquées.

### Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

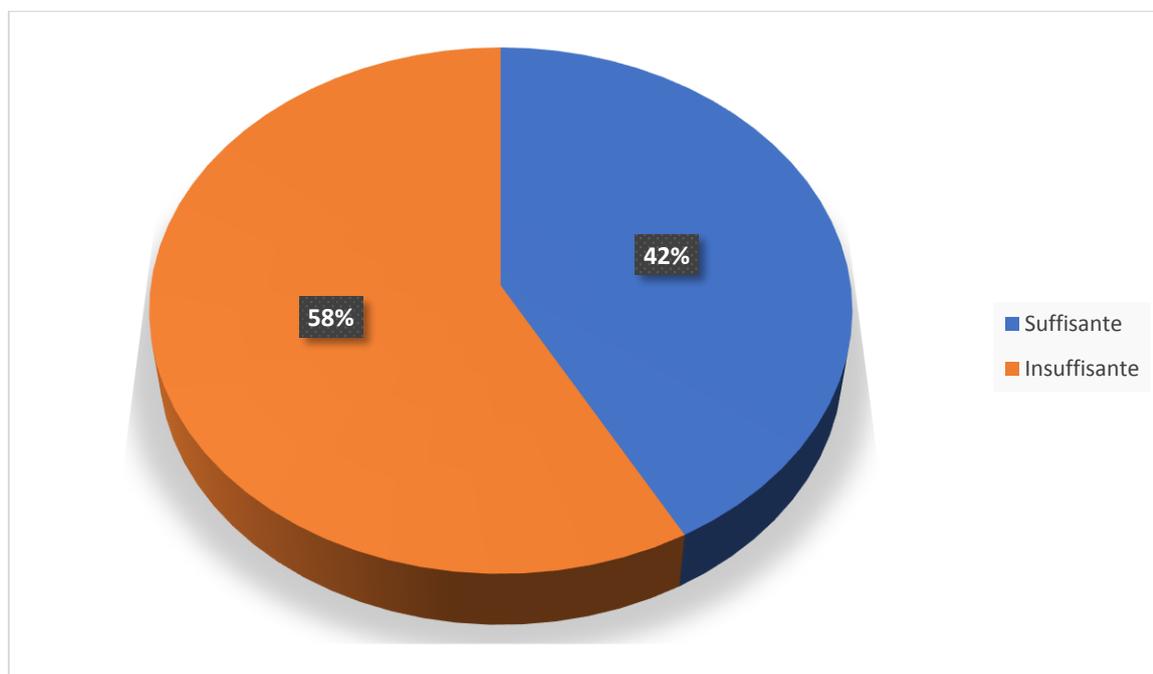
---

Tableau n°11 : La répartition de l'échantillon selon la durée de la formation suivie :

	Effectifs	Pourcentage%
Suffisante	10	42%
Insuffisante	14	58%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

Figure n° 13 : Répartition de l'échantillon selon la durée de la formation suivie



Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

La figure nous montre que la durée de formation est insuffisante avec un pourcentage de 58%, contre ceux qui la trouvent suffisante avec un pourcentage de 47%.

D'après ces résultats, nous constatons que la plupart des salariés de BMT spa trouvent que la formation suivie est insuffisante. Cela peut être expliqué par le fait que les responsables ne donnent pas assez de temps à la formation.

### Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

Tableau n°12 : Le rapport entre la catégorie socioprofessionnel et l'adéquation de la formation au poste occupé :

	OUI		NON		Totale	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
<b>Cadre</b>	9	38%	0	0%	9	38%
<b>Maitrise</b>	7	29%	2	8%	9	37%
<b>Exécution</b>	6	25%	0	0%	6	25%
<b>Total</b>	22	92%	2	8%	24	100%

Source : réalisé par nous même, 2023.

La majorité des enquêtés trouvent que la formation suivie est adéquate a leurs poste occupés avec un taux de 92%, et le reste des enquêtés trouvent que les formations ne sont pas adéquates au poste.

D'après l'analyse de ces résultats, nous déduisons que la formation des cadres est la plus adéquate à leur poste avec un taux très élevé qui représente 38% par rapport à la formation des agents de maitrise l'adéquation est de 29% et les agents d'exécution représente un taux de 25%,Par contre à ceux qui n'ont pas fait des formations adéquate à leurs postes occupés, on observe que les agents de maitrise représentent un taux de 8%, nous expliquons l'augmentation de l'adéquation au poste occupé dans BMT spa à la bonne gestion qui a pour objet de mettre la bonne personne à la bonne place.

### Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

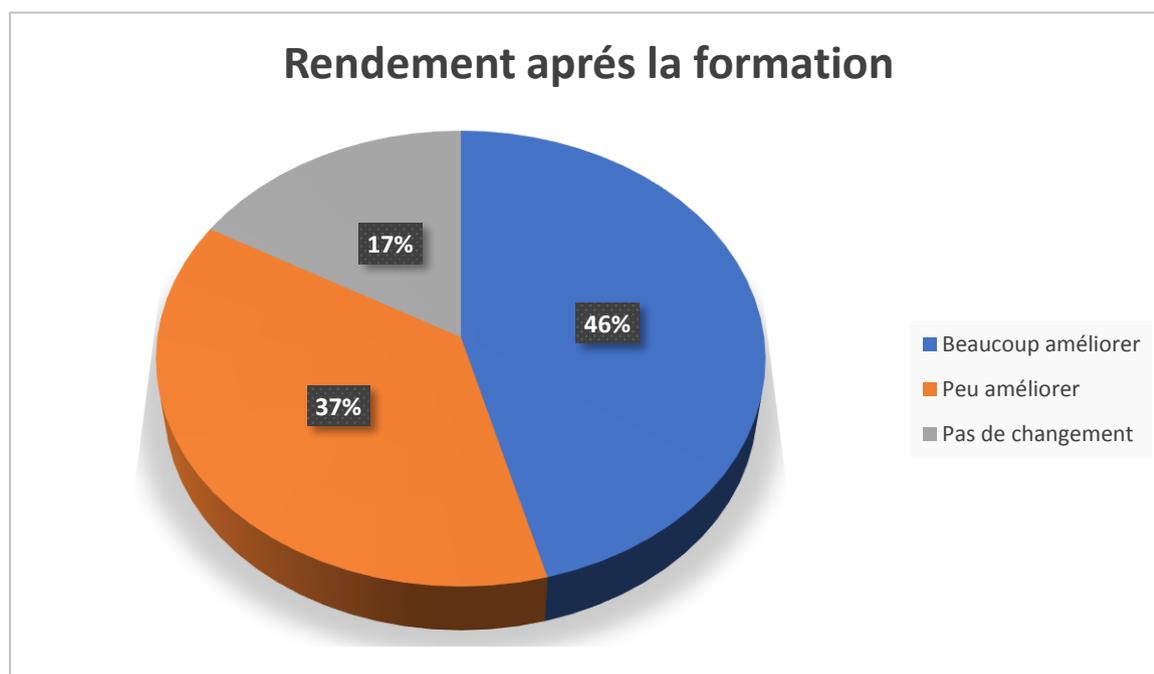
Tableau n°13 : La répartition de l'échantillon de rendement après la formation :

	Effectifs	Pourcentage%
Beaucoup améliorer	11	46%
Peu améliorer	9	37.5%
Pas de changement	4	16.5%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, 2023.

Ce tableau nous montre que le rendement des salariés à beaucoup améliorer avec un pourcentage de 46%, ensuite un pourcentage de 37.5% des salaires peu améliorer, enfin un pourcentage de 16% qui n'ont pas vu un changement.

Figure n° 14 : Répartition de l'échantillon de rendement après la formation



Source : réalisé par nous-mêmes, 2023.

Nous pouvons dire que la plupart des salariés sont beaucoup amélioré après la formation faite au sein de BMT spa, cela signifie que la formation influence sur le rendement des ouvriers dans la réalisation des tâches.

### Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

---

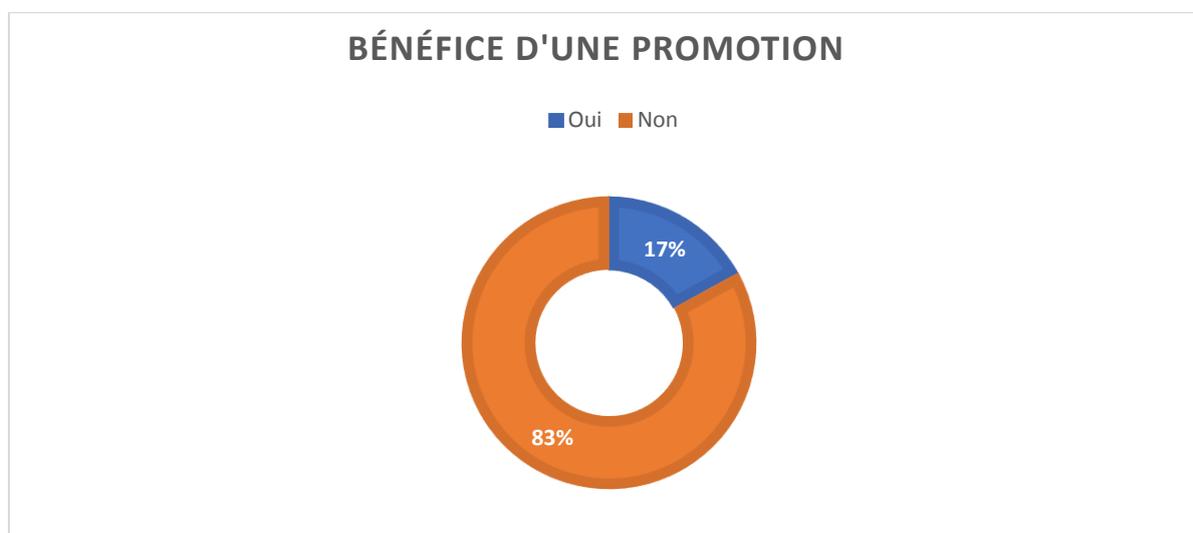
**Tableau n°14 : La répartition des salaires selon le bénéfice d'une promotion :**

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage%</b>
<b>Oui</b>	4	17%
<b>Non</b>	20	83%
<b>Total</b>	24	100%

**Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.**

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la majorité des salariés n'ont pas bénéficié d'une promotion après la formation avec un taux de 83% et que 17% qui ont bénéficié d'une promotion.

**Figure n° 15 : Répartition des salariés selon le bénéfice d'une promotion**



**Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.**

On constate que l'entreprise BMT spa ne forme pas ses ouvriers pour leurs faire des promotions mais pour améliorer leurs savoir-faire et leurs connaissances.

### Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

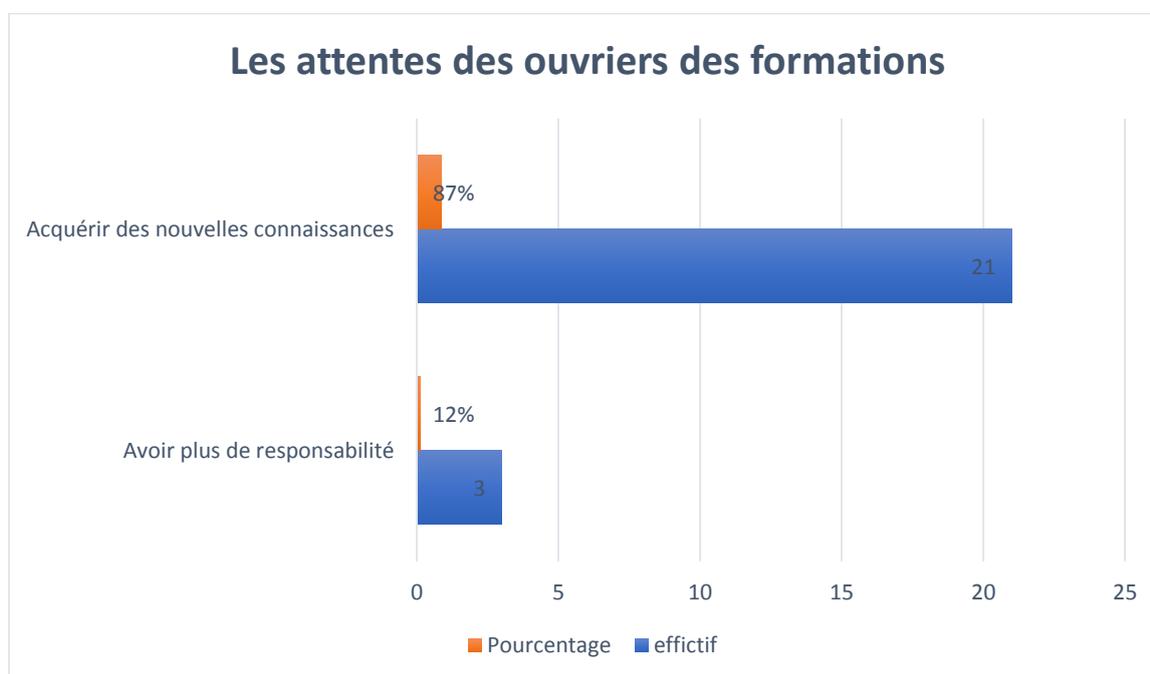
Tableau n°15 : La répartition de l'échantillon selon les attentes des ouvriers des formations :

Les attentes	Effectifs	Pourcentage%
Avoir plus de responsabilité	3	12.5%
Acquérir des nouvelles connaissances	21	87.5%
total	24	100%

Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

D'après les données du tableau, nous constatons que la formation permet d'acquérir des nouvelles connaissances pour les ouvriers avec un taux de 87.5%, 12.5% d'ouvriers disent que la formation permet d'avoir plus de responsabilité.

Figure n° 16 : Répartition de l'échantillon selon les attentes des ouvriers des formations



Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

Nous pouvons déduire que l'entreprise BMT spa permet d'avoir plus de connaissance pour mieux gérer les responsabilités qui sont exigé par le poste.

## Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

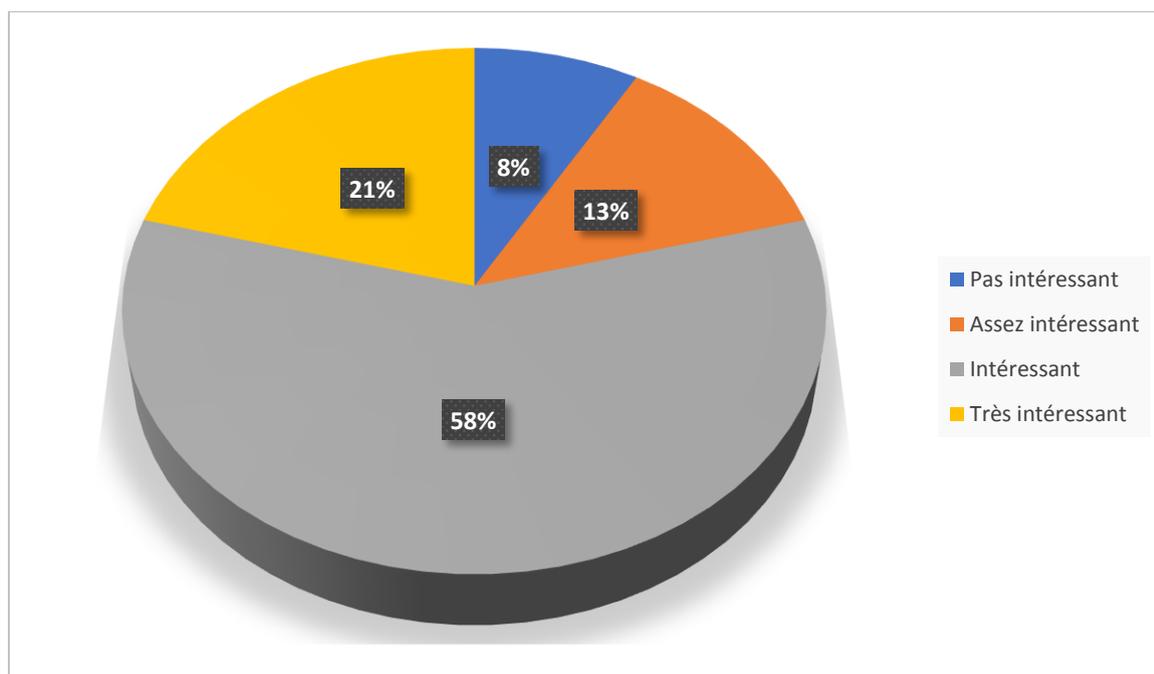
### AXE 3 : La motivation des salariés

Tableau n°16 : La répartition de l'échantillon selon le poste occupé :

	Effectifs	Pourcentage%
<b>Pas intéressant</b>	2	8.5%
<b>Assez intéressant</b>	3	12.5%
<b>Intéressant</b>	14	58%
<b>Très intéressant</b>	5	21%
<b>Total</b>	24	100%

Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

Figure n° 17 : Répartition de l'échantillon selon le poste occupé



Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

Cette figure nous montre que la majorité des salariés au sein de BMT spa trouvent que leur poste actuel (58% intéressant et 21% très intéressant), par contre le reste des enquêtés pensent que (13% assez intéressant et 8% pas intéressant).

### Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

---

**Tableau n°17: La répartition selon la motivation par le poste occupé :**

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage%</b>
<b>Oui</b>	21	87.5%
<b>Non</b>	3	12.5%
<b>Total</b>	24	100%

Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

D'après ce tableau, on constate que les salariés de BMT spa sont motivés à leurs postes occupés avec un taux de 87.5%, par contre, ceux qui ne sont pas motivés représente un taux de 12.5%.

**Figure n° 18 : Répartition selon la motivation par le poste occupé**



Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

La motivation au travail est l'un des facteurs essentiels dans l'exécution des tâches, ce qui est claire dans cette figure où la majorité des salariés sont motivés dans leurs travaux, ce qui leurs permet de réaliser leurs tâches dans l'entreprise efficacement.

## Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

**Tableau n°18 : La répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent la motivation :**

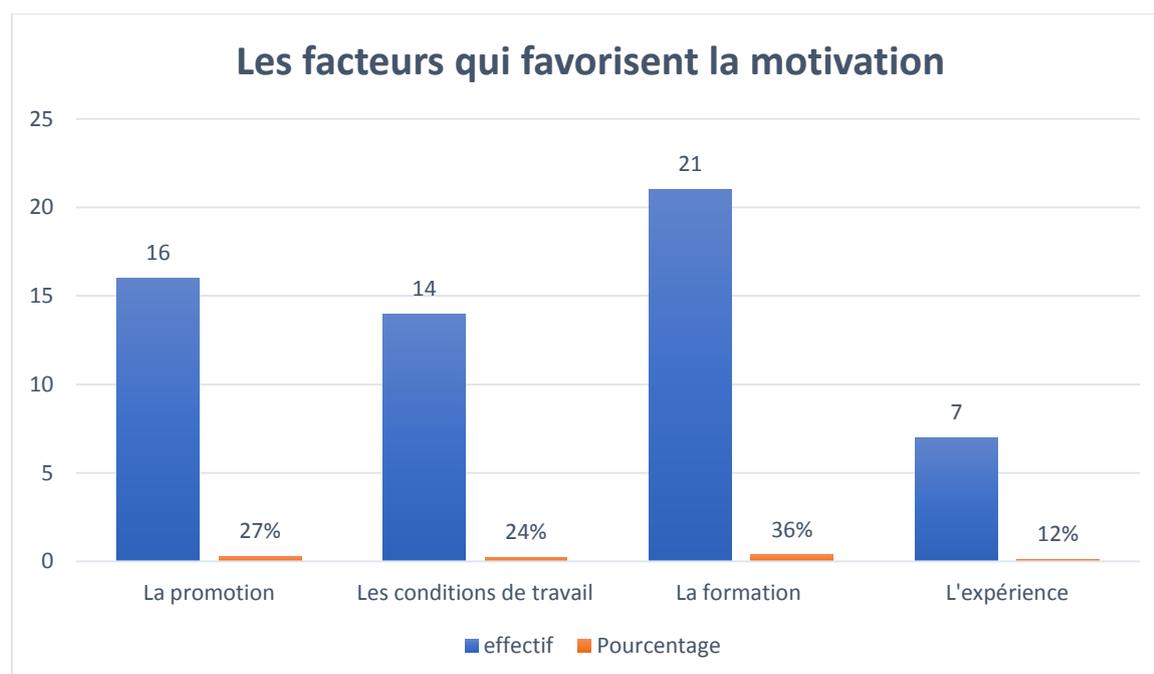
	Effectifs	Pourcentage%
<b>La formation</b>	21	36.5%
<b>La promotion</b>	16	27.5%
<b>Les conditions de travail</b>	14	24%
<b>L'expérience</b>	7	12%
<b>Total</b>	58*	100%

**Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.**

**NB :** 58\* plus que l'effectif de notre échantillon car cette question a un choix multiple (l'ouvrier peut choisir plus d'une réponse).

Ce tableau nous montre que 36.5% des enquêtés au sein de BMT spa considèrent que la formation comme facteur de motivation, ensuite la promotion avec un taux de 27.5%, suivi par le facteur condition de travail avec un taux de 24%, enfin 12% représente le facteur d'expérience.

**Figure n° 19 : Répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent la motivation**



**Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.**

### Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

On déduit que, parmi les facteurs de motivation on trouve la formation qui est un facteur répéter comme opinion positive dans les réponses collectées, cela veut dire que cette dernière assure la motivation du personnel.

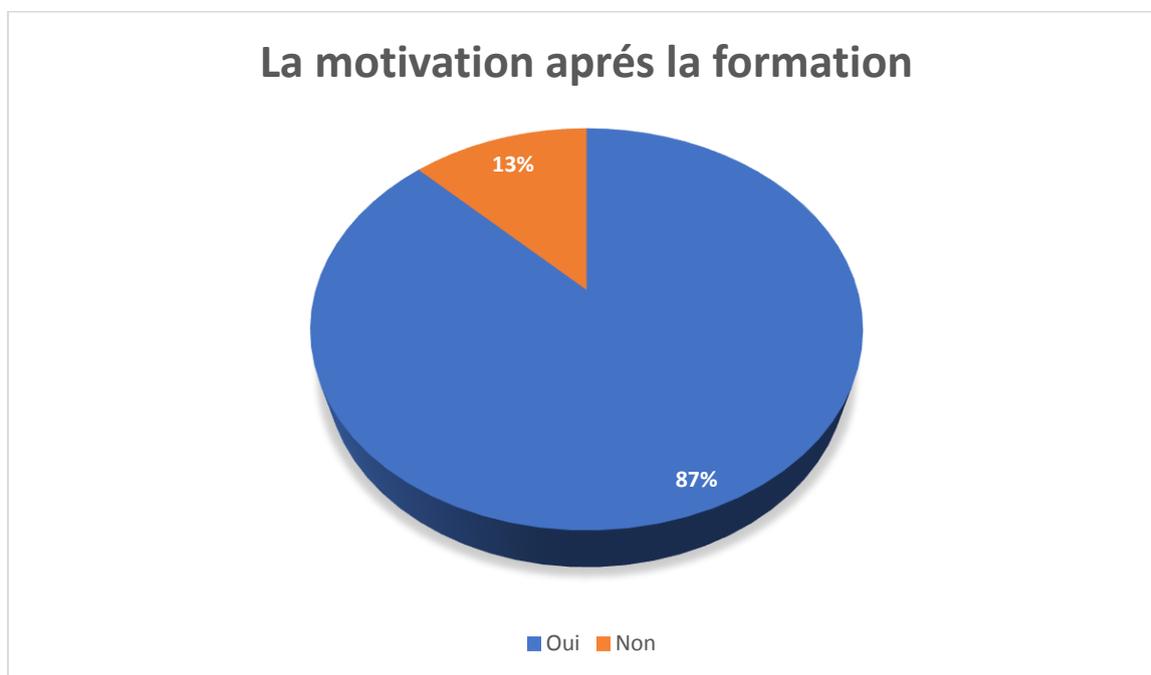
**Tableau n°19 : La répartition de l'échantillon selon la motivation après la formation suivie :**

	Effectifs	Pourcentage%
<b>Oui</b>	21	87.5%
<b>Non</b>	3	12.5%
<b>Total</b>	24	100%

Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

D'après ce tableau, nous constatons que les employés de BMT spa, sont motivés après la formation suivie avec un taux de 87.5%, par contre, ceux qui ne sont pas motivés représente un taux de 12.5%

**Figure n° 20 : Répartition de l'échantillon selon la motivation après la formation suivie**



Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

Nous pouvons conclure que les employés de l'entreprise BMT spa sont motivés après la formation au même temps considèrent la formation comme un facteur de motivation.

### Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

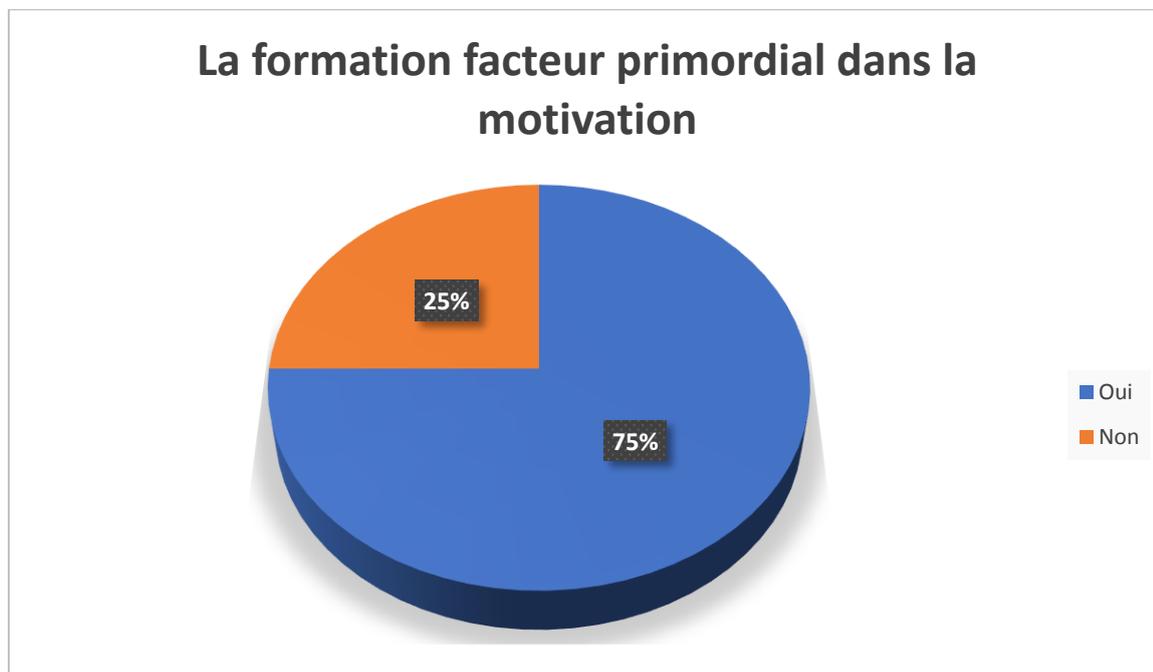
Tableau n°20 : La répartition de l'échantillon de formation comme facteur primordial dans la motivation :

	Effectifs	Pourcentage%
Oui	18	75%
Non	6	25%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

D'après ce tableau, on déduit que 75% d'ouvriers considèrent la formation comme un facteur primordial dans motivation, ensuite un taux de 25% qui représente les ouvriers qui ne considèrent pas la formation comme facteur de motivation.

Figure n° 21 : Répartition de l'échantillon de formation comme facteur primordial dans la motivation



Source : réalisé par nous- mêmes, 2023.

Nous concluons que la formation au sein de BMT spa est un facteur primordial dans la motivation des salariés, puisqu'elle permet à eux d'améliorer leurs connaissances et de s'adapter à l'environnement d'entreprise.

## **Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa**

---

### **2.4. Interprétation des résultats :**

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

#### **La première hypothèse : « la formation pourra avoir un impact positif sur la motivation des salariés ».**

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

- La formation que vous avez suivie est-elle adéquate à votre poste ?
- Quel est l'impact de la formation sur votre rendement ?

Suite à l'analyse des résultats obtenus par ces questions ci-dessous, Qu'elles sont relatives à la première hypothèse de notre recherche on peut confirmer que la formation a un impact positif sur la motivation des salariés de BMT spa, que le programme de formation est en harmonie avec le travail des salariés avec un pourcentage de 92% qui s'explique dans les résultats du tableau N°12 . Et on trouve que le rendement des salariés est beaucoup amélioré après la formation qu'ils ont suivie avec un pourcentage de 46% qui s'explique dans les résultats du tableau N°13.

#### **La deuxième hypothèse : « la formation est un facteur de motivation au sein de l'entreprise BMT spa ».**

Nous confirmons notre hypothèse ci-dessus avec les résultats des trois tableaux, le tableau N°18, qui montre que la formation est un facteur qui est répété comme une opinion positive dans les réponses recueillies selon les salariés avec un taux 36.5 %. Et le tableau N°19, ses résultats nous montrent que la motivation après la formation se fait à un taux élevé qui représente 87.5%.

Le tableau N°20 qui nous montre que la formation est un facteur primordial dans la motivation mis en œuvre par 75%, et donc elle représente la majorité de la population étudiée, ce qui nous confirme que les entreprises ont besoin de formation dans le but de renforcer la motivation de leurs employés dans leur travail.

## Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa

---

### 2.5. Synthèse de résultat :

Notre recherche sur l'impact de la formation sur la motivation des salariés au travail nous a donné des nouvelles connaissances confirmées par les deux hypothèses, où on a découvert l'importance de la formation qu'on peut considérer comme une réalité indispensable à l'objectif de vérifier les nouvelles compétences existantes dans l'entreprise.

- La première hypothèse « la formation pourra avoir un impact positif sur la motivation des salariés » est confirmée à travers son rôle dans l'organisation où elle permet d'avoir une meilleure acquisition des qualifications et une meilleure intégration aux exigences de poste occupé.
- La deuxième hypothèse « la formation est un facteur de motivation » est confirmée par la vérification des réponses évoquées par les enquêtes dans chaque question posée qui trouve que la majorité des enquêtés ont répondu que la formation est un facteur primordial de motivation.

A travers notre étude nous avons pu déduire que la formation est devenue une préoccupation majeure pour BMT spa, car elle est une issue qui amène vers le progrès et la prospérité et qui reste toujours l'outil de motivation des salariés à leur travail.

## **Chapitre 3 : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT Spa**

---

### **Conclusion au chapitre :**

A travers ce chapitre, nous avons présenté notre problématique sur l'impact de la formation sur la motivation des salariés, à travers les questionnaires que nous avons réalisés auprès de l'entreprise BMT spa.

Afin d'aborder notre question principale, nous avons appuyé sur un échantillon 24 salariés exerçant dans les différentes catégories socioprofessionnelles.

Nous avons aussi présenté la méthodologie suivie au cours de notre recherche. Les salariés enquêtés étaient généralement des cadres, leur niveau d'éducation est assez élevé, et c'est cette catégorie socioprofessionnelle qui a bénéficié le plus de la formation.

# Conclusion générale

## Conclusion générale

---

La formation est l'un des piliers de la gestion des ressources humaines, est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leurs productivités. C'est grâce à elle que les salariés peuvent s'adapter rapidement à leurs postes de travail et de développer leur employabilité et apporter de nouveau à l'entreprise.

La motivation à son tour, a un rôle important et central en tant que facteur de croissance et d'innovation, plus la motivation est élevée, plus il est probable que la personne travaillera vers le résultat avec une force constante ou croissante.

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

Pour que les salariés soient plus performants et plus développés la formation est un élément essentiel de la motivation des salariés, un personnel motivé représente un atout clé pour l'entreprise.

Nous avons formulé deux hypothèses la première on a constaté que la formation pourra avoir un impact positif sur la motivation de salariés, et la deuxième ou nous avons supposé que la formation est un facteur motivationnel au sein de la l'entreprise BMT Spa, nous pouvons dire que cette hypothèse est confirmée car motiver les salariés par la formation consiste à acquérir les connaissances et améliorer les compétences, rendre les salariés polyvalents, fidéliser ses salariés.

Les résultats de notre étude ont montré que la formation au sein de l'entreprise BMT Spa joue un rôle important en matière de motivation des salariés, permet le développement du potentiel humain d'un côté et d'optimiser les profits de l'organisation de l'autre côté.

# Bibliographie

## Bibliographie

---

### Ouvrage :

- Alter Ergos , guide méthodologique d'élaboration du plan de formation , pour le coreps languedoc-roussillon.
- CITEAU J.P , Gestion des ressources humaines ; édition ; Massou , paris , 1992.
- C.VALIEZ « fonction formation « 2eme édition 2002 , nouvelle mise en page , Edition d'organisation.
- Daniel , BIOSVERT , L'autonomie d'équipe d'intervention communautaire , presses de l'université du Québec .2000 .
- Etienne serupia semuhoza « théorie de la motivation au travail » 2010.
- Fenouillet Fabien , «La motivation », 3eme éd. Dunod.
- Guy le Boterf « L'ingénierie et évaluation de la formation», édition d'organisation. Paris 1999.
- Guerrero SYLVIE , les outils des RH , les savoir-faire essentiels en GRH 3ème édition , dunod , 2014.
- J.F SOUTENAIN, Farcet P, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Berti, Alger, 2007.
- Lévy-Leboyer Claude «la motivation dans l'entreprise modèle et stratégies », 2ème édition d'organisation, 1998.
- Meignant Alain , Manager la formation, ED Liaisons, 2003.
- Meignant Alain, « manager la formation « édition organisation 1993, Paris.
- Meignant A. quel est rôle pour le DRH dans la responsabilité social de L'entreprise ? L'uxembourg aout 2004.
- Meignant- Dimitri Weiss étal , ressource humaine – d'organisation , 3ème édition , paris 2001.
- Roussel Patrice , « motivation et satisfaction au travail», Ed economica , paris 1996.
- Sekiou lakhdar « la gestion des ressources humaines» édition Québec , de bollec1939.
- Soyer Jacques , Fonction formation 3ème édition.
- Soyer Jacques , fonction de formation, 3 ème édition, édition d'organisation 1998, 1999, 2003.
- Soyer Jacques « comportement organisationnel : théories des organisations , motivation au travail , engagement organisationnel « Edition de Boeck , Belgique, 2014.
- Soyer Jacques , fonction formation , édition d'organisation , paris , 2003.

## Bibliographie

---

- Thierry Ardouin « ingénierie de formation pour l'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2010.
- Vallerand et THILL « introduction à la psychologie de la motivation » Ed VIGOT, 1993.
- WEISS D, « ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, 1999.

### Site internet

<https://WWW.glady.com/blog/ressources-humaines/>

<https://slideplayer.fr/amp/470447/> « INGENIERIE DE LA FORMATION-ppt ».

### Cours

Cours : Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse, TSM Alumni.

# Annexes

### Questionnaire

#### L'impact de la formation sur la motivation des salariés

#### ANNEXE N° 01 : Guide d'entretien

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de Cycle de Master en Sciences de Gestion Option : Management des Ressources Humaines portant sur le thème la formation comme facteur de motivation des salariés au sein de l'entreprise BMT Spa.

Nous souhaitons votre collaboration en vous demandant de bien vouloir répondre aux questions suivantes :

#### AXE 1 : Les données personnelles

1- Sexe :

Masculin

Féminin

2- Age :

20 ans à 30 ans

31 ans à 40 ans

41 ans à 50 ans

51 ans et plus

3- Niveau d'instruction :

Primaire

Secondaire

Moyen

Universitaire

4- Expérience professionnelle :

Cadre

Maitrise

Exécution

5- Le nombre d'année d'anciennetés :

Inférieur a une année

01 an à 05 ans

05 ans à 10 ans

10 ans et plus

### AXE 2 : La formation

6- Avez -vous déjà suivi une formation ?

Oui

Non

7- La formation suivie a été à l'initiative de :

Vous meme

Votre responsable hiérarchique

8- Quel type de formation avez-vous suivi ?

Adaptation

Perfectionnement

9- Quelle a été la durée de votre formation ?

Courte durée

Longue durée

10- La durée de la formation suivie est elle ?

Suffisante

Insuffisante

11- La formation que vous avez suivie est-elle adéquate à votre poste ?

Oui

Non

12- Quel est l'impact de la formation sur votre rendement ?

Beaucoup améliorer

Peu améliorer

Pas de changement

13- A travers la formation suivie , avez-vous bénéficié d'une promotion ?

Oui

Non

14- Quelles étaient les attentes de la formation suivie ?

Avoir plus de responsabilité

Acquérir des nouvelles connaissances

## Les Annexes

### AXE3 : La motivation des salariés

15- Quel poste avez-vous occupé avant d'intégrer le poste actuel au sein de BMT Spa ?

.....

16- Que pensez-vous de votre poste actuel ?

pas intéressant

assez intéressant

intéressant

très intéressant

17- Etes-vous motivé par votre poste actuel ?

Oui

Non

18- Selon vous quels sont les facteurs qui favorisent plus la motivation ?

La promotion

Les conditions de travail

La formation

L'expérience

19- êtes-vous motivés après la formation que vous avez suivie ?

Oui

Non

20- Pensez-vous que la formation est un facteur primordial dans la motivation des salariés ?

Oui

Non

21- Quels sont les moyens qu'utilise l'entreprise pour motiver les salariés ?

.....

.....

.....

.....

22- Quelles sont vos recommandations et suggestions ?

.....

.....

.....

.....



## Les Annexes

---

### ANNEXE N° 03 : Situation des Effectifs au 28 /02/2023

Relation de travail	CADRE			MAITRISE			EXECUTION		
	M	F	T	M	F	T	M	F	T
Contrat à Durée Déterminée" CDI"	32	6	38	99	6	105	457	20	477
Contrat à Durée Déterminée" CDD"	5	0	5	0	0	0	19	2	21
Totaux	37	6	43	99	6	105	476	22	498
Contrat à Durée Indéterminée" CDI"	620						95,98		
Contrat à Durée Déterminée" CDD"	26						4,02		
Totaux	646						100		

# Table des matières

---

## Table des matières

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Sommaire**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction générale .....1**

### **Chapitre I : Cadre théorique sur la formation**

**Introduction.....4**

**Section 1 : Généralités sur la formation.....4**

1.1. Définition de la formation .....4

1.2. Les types de formation .....5

❖ La Formation d'adaptation.....5

❖ La Formation de gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité .....6

❖ La Formation outils intellectuels de base .....7

❖ La Formation culture de l'entreprise .....7

❖ La Formation liée a un projet d'entreprise .....7

1.3. Les Objectifs de la Formation.....9

1.3.1. Les objectifs sur l'initiative de l'entreprise.....9

1.3.2. Les objectifs sur l'initiative des salariés.....9

1.4. Les enjeux de la formation.....10

➤ L'enjeu organisationnel .....10

➤ L'enjeu économique .....10

➤ L'enjeu social .....10

1.5. Politique de formation .....10

1.5.1. Les objectifs d'une politique de formation .....11

1.5.2. Les moyens à mettre en place pour une politique de formation .....12

**Section 2 : Elaboration du plan de formation .....12**

2.1. Définition du plan de formation .....12

## Table des matières

---

2.2. Les finalités et les avantages de plan de formation.....	13
2.2.1. Les finalités d'un plan de formation.....	13
2.2.2. Les avantages d'un plan de formation.....	16
2.3. Les étapes d'élaboration du plan de formation .....	17
2.4. Mettre en œuvre le plan de formation.....	22
2.5. Evaluation de la formation .....	23
2.5.1. L'évaluation « à chaud »(en fin de stage) .....	23
2.5.2. L'évaluation « à froid » (de l'action) .....	23
<b>Conclusion.....</b>	<b>24</b>

### **Chapitre II : Le cadre conceptuel sur la motivation au travail**

<b>Introduction.....</b>	<b>25</b>
<b>Section 1 : Généralité sur le concept de la motivation.....</b>	<b>25</b>
1.1. Définition de la motivation.....	25
1.2. Les caractéristiques de motivation .....	26
1.3. L'origine de la motivation .....	27
1.3.1. La motivation intrinsèque .....	27
1.3.2. La motivation extrinsèque.....	27
1.3.3. L'amotivation .....	28
1.4. Les sources de motivation .....	29
<b>Section 2 : les théories de la motivation.....</b>	<b>31</b>
2.1. Les théories de contenu .....	31
2.1.1. La théorie des besoins de Maslow.....	31
2.1.2. La théorie ERG d'Alderfer .....	33
2.1.3. La théorie bi- factorielle d'Herzberg .....	34
2.1.4. La théorie X et Y de Douglas Mac Gregor.....	35
2.2. Les théories du choix cognitif.....	36
2.2.1. La théorie de VROOM (VIE).....	36
2.2.2. La théorie de la justice organisationnelle.....	37
2.2.2.1. La théorie de l'équité.....	37

## Table des matières

---

<b>Conclusion.....</b>	<b>39</b>
------------------------	-----------

### **Chapitre III : L'impact de la formation sur la motivation des salariés au sein de BMT**

#### **SPA**

<b>Introduction.....</b>	<b>40</b>
--------------------------	-----------

<b>Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil BMT SPA.....</b>	<b>40</b>
---	-----------

1.1. Historique.....	40
----------------------	----

1.2. Présentation de BMT SPA.....	41
-----------------------------------	----

1.3. Les Activités de BMT Spa .....	41
-------------------------------------	----

1.4. Les valeurs et objectifs de BMT Spa .....	43
--	----

1.4.1. Les valeurs de BMT Spa .....	43
-------------------------------------	----

1.4.2. Les objectifs de BMT Spa.....	44
--------------------------------------	----

1.5. L'organigramme de BMT spa .....	46
--------------------------------------	----

<b>Section 2 : analyses et interprétation des résultats.....</b>	<b>48</b>
--	-----------

2.1. La démarche méthodologique.....	48
--------------------------------------	----

2.2. La méthode utilisée .....	49
--------------------------------	----

2.3. Analyse et interprétation des résultats.....	49
---	----

2.4. Interprétation des résultats.....	69
--	----

2.5. Synthèse de résultats.....	70
---------------------------------	----

<b>Conclusion .....</b>	<b>71</b>
-------------------------	-----------

<b>Conclusion générale.....</b>	<b>72</b>
---------------------------------	-----------

#### **Bibliographie**

#### **Annexes**

#### **Table de matière**

## **Résumé**

Dans ce travail nous avons mis en évidence l'importance de deux facteurs essentiels qui sont la formation et la motivation, le but de cette étude est de montrer comment la formation peut influencer sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise BMT spa.

La formation permet l'accès aux connaissances qui offrent la possibilité aux salariés d'être plus compétents, plus impliqués, mieux informés. Elle permet aussi de se réorienter professionnellement. La motivation a son tour joue un rôle déterminant dans l'efficacité de l'entreprise et son développement économique.

A travers notre étude nous avons pu déduire que la formation est devenue une préoccupation majeure pour l'entreprise BMT spa, car elle est une issue qui amène vers le progrès et la prospérité et qui reste toujours l'outil de motivation des employés à leur travail.

**Mots clés : Formation, Motivation, développement économique, BMT spa Bejaia.**

## **Summary**

In this work we have highlighted the importance of two essential factors which are training and motivation, the purpose of this study is to show how training can influence the motivation of employees within the company BMT spa.

Training provides access to knowledge that gives employees the opportunity to be more competent, more involved, better informed. It also allows you to reorient yourself professionally. Motivation in turn plays a determining role in the efficiency of the company and its economic development.

Through our study we were able to deduce that training has become a major concern for the company BMT spa, because it is an issue that leads to progress and prosperity and which still remains the tool for motivating employees at their work.

**Keywords: Training, Motivation, economic development, BMT spa Bejaia.**