

Université Abderrahmane Mira de Béjaïa Faculté des Sciences Humaines et
Sociales Département de sociologie.

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sociologie de l'organisation et du travail.

Option : Sociologie de l'organisation et du travail.

Thème

*Le rôle de la formation professionnelle
continue sur la motivation des cadres au sein de
l'entreprise*

Cas des cadres de SARL Unique PI

Réalisé par :

ATMAOUI Tinhinane

Encadré par :

M. BOUFEDDA EL Amine,

Année universitaire 2022 / 2023

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude remerciement au bon Dieu pour m'avoir accordé la force et le courage nécessaires pour accomplir ce modeste travail de mémoire, et m'avoir guidé et soutenu tout au long de mon parcours d'études.

Je remercie mes très chers parents, qui ont toujours été là pour moi, et pour leurs encouragements.

Je remercie également mon encadreur **M. BOUFEDDA El amin**, pour son appui constant, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, tout au long de mon travail de recherche.

Ensuite, je tiens à exprimer ma reconnaissance envers le service qui m'a accueilli durant ma période de stage, et plus particulièrement envers **Mme. Terbah**, l'assistante de la GRH, sa guidance experte et son soutien inestimable, je suis reconnaissante envers elle pour m'avoir offert cette opportunité de stage enrichissante et pour son accompagnement tout au long de mon parcours.

Enfin, je tiens à remercier mes enseignants pour leur impact significatif dans ma vie académique. C'est grâce à eux que j'ai pu grandir et évoluer en tant qu'étudiante et en tant que personne.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A

**Mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, mes
sœurs Thilleli et Katia, mes frères Mazigh et Micipsa, pour
leurs encouragements.**

Ma grande famille, mes cousins, mes oncles

Mes proches

Mes amis, Fahima, Sylia, Tiziri, Hanane.

**À tous ceux que j'aime et qui m'aiment également. Votre
amour, votre soutien et votre présence ont été les piliers de
ma vie.**

Liste des abréviations

Abréviation	Significations
UPI	Unique professional industrial
DRH	Directeur des ressources humaines
RH	Ressources humaines
FPC	Formation professionnelle continue
AFPA	L'association pour la formation professionnelle des adultes
RSE	Réseaux sociaux d'entreprise
CIF	Le congé individuel de formation
APP	Ateliers de pédagogie personnalisée
EAE	Entretien annuel d'évaluation
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
CNFP	Centre national de formation professionnelle
OPCA	Les organismes paritaires collecteurs agréés
MSAB	La masse salariale annuelle brute
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
MI	La motivation intrinsèque
ME	La motivation extrinsèque
TAD	La théorie de l'autodétermination
ETF	The european training fondation
UNESCO	Organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Titre de tableau	Page
01	La répartition de l'échantillon selon Le Sexe.	76
02	La répartition de l'échantillon par tranches d'âge.	77
03	La répartition de l'échantillon par niveau d'instruction.	78
04	La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle.	79
05	La répartition de l'entreprise selon leur ancienneté.	80
06	La répartition de l'échantillon selon les types de contrats au sein d'UPI.	81
07	La répartition d'employés ayant déjà suivi une formation.	82
08	La répartition des durées de formation suivies par les employés.	83
09	La répartition des formations suivies par les employés d'UPI selon leur ancienneté dans l'entreprise.	85
10	Le rapport entre la catégoriesocioprofessionnelle des employés et la répartition des types de formation.	86
11	Le rapport entre les employés sélectionnés pour une formation et ceux qui ont déjà bénéficié d'une formation.	87
12	La répartition des bénéfices accordés après une formation pour les employés ayant déjà suivi une formation.	88
13	La répartition des motivations pour entrer en formation.	89
14	La répartition des employés des employés ayant déjà suivi une formation selon leur perception de la formation en tant que facteur de motivation à UPI.	91
15	La répartition de la formation et des facteurs de motivation au travail.	93
16	La relation entre le nombre de formations suivies par les employés à UPI et leur capacité à appliquer sans difficulté le contenu des stages.	94
17	La répartition de la perception de la performance après les formations suivies et leur capacité à appliquer sans difficulté le contenu des stages.	96
18	La répartition de l'expérience en matière de formation continue et la perception de la performance après les formations suivies.	97

Liste des figures:

Numéro	Titre de la figure	page
Figure N°1	Des fonctions aux visées professionnalisantes	30
Figure N°2	Le processus d'analyse des besoins	35
Figure N°3	La pyramide de Maslow	52
Figure N°4	Modèle théorique de Porter Lawler	63
Figure N°5	L'organigramme de l'entreprise SARL Unique PI	71
Figure N°6	Répartition de l'échantillon par genre	76
Figure N°7	Répartition de l'échantillon par tranche d'âge	77
Figure N°8	Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	78
Figure N°9	Répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle	79

TABLE DES MATIÈRES

Dédicace

Remerciements

Sommaires

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introduction générale.....01

I. Partie : le cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons du choix du thème05

2. Les objectifs de la recherche06

3. La problématique07

4. Les hypothèses de la recherche10

5. Définitions des concepts clé11

5.1. Gestion des ressources humaines11

5.2. La formation11

5.3. La formation professionnelle12

5.4. La formation continue12

5.5. La motivation12

5.6. La satisfaction12

5.7. La performance13

5.8. Le capital humain13

5.9. Les compétences13

5.10. Tutorat13

5.11. Le cadre	14
5.12. Savoir-faire	14
Préambule.....	15
6. La méthode et la technique de recherche	15
6.1. La méthode utilisée	15
6.2. La technique appliquée (le questionnaire)	15
6.2.1. Architecture du questionnaire	16
6.2.2. Les questions posées	17
7. Le déroulement de l'enquête et le choix de l'échantillon...	17
7.1. Le déroulement de l'enquête.....	17
7.2. Le choix de l'échantillon	18
7.3. La méthode d'échantillonnage.....	18
8. Les difficultés rencontrées.....	19

I. Partie : le cadre théorique de la recherche

Chapitre 01 : la formation professionnelle continue	21
------------------------------------------------------------------	----

Section 01 : histoire et évolution de la formation professionnelle continue	22
------------------------------------------------------------------------------------------	----

1.1. L'évolution de la formation professionnelle continue	22
------------------------------------------------------------------------	----

1.2. L'histoire de la formation professionnelle continue en Algérie	24
----------------------------------------------------------------------------------	----

Section 02 : la politique de la formation professionnelle continue	26
---------------------------------------------------------------------------------	----

2.1. La formation professionnelle continue et l'apprentissage	26
----------------------------------------------------------------------	----

2.2. Fondements et questionnement du dispositif « APP ».....	28
2.3. Les objectifs de la formation.....	28
2.4. Les types de la formation	31
2.5. Le plan de la formation	32
2.6. Les outils d'analyse des besoins de formation	33
2.7. Le processus d'analyse des besoins	34
2.8. Les critères d'évaluation de la formation	36
2.9. Les nouvelles pratiques de formation	38
2.10. Les principes et mécanismes de la formation professionnelle continue	41
2.11. Le rôle de la formation professionnelle continue sur la motivation des cadres	46
Chapitre 02 : la motivation au travail.....	47
Préambule	48
Section 01 : les Principales Théories de Motivation	48
1. Les théories des besoins	48
1.1. La théorie de bi-factorielle de Frederick Herzberg	48
1.1.1. Les facteurs d'hygiènes	50
1.1.2. Les facteurs de motivation	50
1.2. La hiérarchie des besoins d'Abraham maslow	50
2. La théorie de la fixation des objectifs	53
3. La théorie des attentes	54
4. La théorie de l'autodétermination	55
4.1. Les facteurs qui affectent la motivation au travail	55

Section 02 : les caractéristiques et les types de la motivation.....	56
1. Les caractéristiques de la motivation	56
2. Les types de la motivation	58
Section 03 : motivations des stagiaires en formation continue	59
3.1 La formation thérapeutique	59
3.2 La formation « compensatoire ».....	60
3.3 La perspective d'une promotion interne dans l'entreprise..	61
3.4 La formation de reconversion professionnelle.....	61
3.5 L'ambition d'une promotion sociale.....	62
3.6 La formation recyclage continue.....	62

II. Partie : le cadre pratique de la recherche

CHAPITRE 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	65
INTRODUCTION :	65
Section 01 : l'objectif de la présentation de terrain de l'enquête.....	65
1. La présentation et la situation géographique d'UPI	66
1.1 La présentation de l'entreprise SARL Unique PI	66
1.2 La situation géographique	68
Section 02 : les services et la structure hiérarchique de l'entreprise	68

2.1	Présentation des différents services	68
2.2	La structure hiérarchique de l'entreprise	71
Section 03 : la formation au sein de SARLUnique PI.....		72
3.1	Les types de formation à UPI	72
3.2	Le plan de formation	73
3.3	Le programme de formation de l'entreprise.....	73
3.4	La période d'essai dans l'entreprise UPI.....	74
 CHAPITRE 02: analyse et interprétation des données et		
méthodologie de l'enquête		75
Section 01 : les objectifs et l'analyse des résultats de		
l'enquête		75
1.1	Analyse des résultats de l'enquête	75
1.2	Présentation de l'échantillon	75
1.3	Les objectifs de l'enquête.....	75
 Section 02 : analyse des caractéristiques de l'échantillon		
d'étude		76
Section 03 : la vérification de la première hypothèse.....		82
Section 04 : la vérification de la deuxième hypothèse		93
Section 05 : synthèse de l'analyse et interprétation des		
résultats		99
Conclusion générale		102
Liste bibliographique		
Annexes.		

Introduction

Introduction générale

Depuis une quinzaine d'années, l'histoire de la formation professionnelle continue est devenue un objet à part entière, dans la gestion des ressources humaines des entreprises en Algérie. Ainsi, L'entreprise a l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution permanente de leurs emplois. La formation apparaît comme une condition de l'employabilité et de la sécurisation du parcours professionnel, pour le salarié, et de la compétitivité, pour l'entreprise.¹

Dans un contexte de compétition accrue entre les entreprises, la valorisation des compétences et le développement des talents sont devenus des enjeux majeurs pour maintenir une dynamique de croissance soutenue.

La formation professionnelle est assurée en Algérie de diverses manières. Elle est dispensée souvent dans les entreprises ou encore dans les centres de formation professionnelle.²

La formation dispensée à l'entreprise est très efficace car il est le plus utilisé en Algérie. Il s'agit là d'un procédé peu coûteux dans la mesure où le travailleur nouvellement recruté va bénéficier de l'expérience de ceux qui sont en place.³

Par ailleurs, l'entreprise dans son objectif formateur permet aux travailleurs de tenir dans les meilleures conditions possibles leur poste de travail, de maîtriser les techniques en constante évolution, et d'améliorer leur revenu par l'élévation de leur statut professionnel.⁴

¹ JEAN-MARIE PERETTI. **Gestion des ressources humaines**, 21^e édition, VUIBERT, Paris, 2016, page. 167.

² MESSAOUD MENTRI. **Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie**, office des publications universitaires, Alger, page.105.

³ Idem.

⁴ Idem.

Dans l'ensemble, il est essentiel que les entreprises en Algérie reconnaissent l'importance de la motivation des employés et de la formation continue pour rester compétitives sur le marché.

Pour cela, j'ai choisi le thème suivant :

« le rôle de la formation professionnelle continue sur la motivation des cadres au sein de l'entreprise SARL Unique PI ».

Ainsi, mon objectif principal de cette étude est d'approfondir l'analyser du rôle de la formation professionnelle continue sur la motivation des cadres au sein de l'entreprise SARL Unique PI. Je cherche à comprendre comment la formation professionnelle continue peut influencer positivement sur la motivation des cadres, renforcer leur engagement envers l'entreprise et favoriser leur développement professionnel.

Pour atteindre cet objectif, j'ai scindé mon mémoire en trois chapitres :

- ✓ Le premier chapitre se concentre sur le cadre méthodologique, fournissant ainsi les bases et les méthodes utilisées pour mener cette étude. Cette section permet d'établir une solide fondation pour la suite du travail de recherche.
- ✓ Le deuxième chapitre est consacré à la partie théorique, qui est à son tour divisée en deux sous-chapitres distincts.
- **Le premier sous-chapitre** : porte sur la formation professionnelle continue, mettant en évidence son histoire, ses principes, et son rôle sur la motivation des cadres.
- **Le deuxième sous-chapitre**: se concentre sur la motivation au travail, analysant les différents facteurs qui affectent la motivation des cadres dans un contexte professionnel.

- ✓ Enfin, le troisième chapitre représente la partie pratique du mémoire. Cette section vise à interpréter et à analyser les données collectées et à les relier aux éléments théoriques abordés précédemment.

PARTIE I

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

1. Les raisons du choix du thème :

J'ai choisi cette thématique par ce que c'est un sujet qui correspond à notre spécialité « organisation du travail » donc à fait partie de notre préoccupation.

- Mon objectif principal de ce travail de recherche est de comprendre plus profondément le rôle de la formation continue dans les entreprises.
- Développer mes compétences et multiplier mes expériences pratiques afin de les augmentent de façon exponentielle sur le terrain de l'entreprise
- Un moyen d'aller au fond du travail d'une part et la gestion des ressources humaines d'autre part qui me permet d'élargir mes connaissances.
- D'une façon différente, je trouve que ce sujet est très intéressant
Car il porte sur différentes techniques multiculturelles de motivation adoptées par les entreprises et d'en j'ai été curieuse de connaître l'importance de ces enjeux.
- Vue que le monde actuel a besoin de la formation professionnelle continue qui assiste à deux objectifs; d'une part économique (formation de la main-d'œuvre en fonction des besoins des entreprises), d'autre part sociaux (reclassement des chômeurs et promotion individuelle des travailleurs sur le marché du travail).
- Ce thème m'intéresse tout particulièrement car je m'interroge tout simplement, en tant que futur travailleuse dans les ressources humaines

2. Les objectifs de la recherche

Mon objectif de cette étude est de répondre à un ensemble de points qui sont :

- Démontrer le lien entre la formation continue et la motivation des salariés.
- Découvrir comment la motivation des salariés, il représente un véritable levier de performance.
- S'assurer de la cohérence entre les valeurs de l'organisation et les attentes des individus
- Mettre en synergie les déterminants de l'implication culturels et individuels, organisationnels tels que: les valeurs, la motivation et l'accomplissement personnel, les moyens mis à disposition, les espaces de travail.

3. La problématique

La gestion des ressources humaines occupe aujourd'hui une place importante de l'entreprise qui correspond à l'ensemble des systèmes mis en place pour organiser et développer les ressources humaines, d'assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise. C'est également l'une des fonctions clé des RH qui gère les carrières et les compétences au sein de l'organisation.

Dans le cadre d'une coopération entre l'UNESCO et la Fondation européenne pour la formation (ETF), cette étude se concentre sur la formation en milieu professionnel en Algérie, et vise à contribuer à la politique nationale de formation professionnelle ainsi qu'aux initiatives politiques européennes et internationales en la matière.⁵

Le gouvernement, les institutions ainsi que les entreprises doivent s'engager dans une démarche pour mieux valoriser les ressources humaines, avec l'instauration de plans de développement fondés sur les principales approches de la démarche compétences, en mettant en place des politiques de formation et le développement continu tout au long de la carrière de l'étudiant ou du salarié. Le développement de la compétence est la clé pour l'émergence de talent, l'Algérie a considérablement besoin de main-d'œuvre qualifiée dont les compétences pourraient devenir une référence dans le monde arabe et au niveau international.⁶

Cependant, l'entreprise pour faire appel à sa créativité, à sa capacité d'innovation doit concilier l'intérêt personnel du salarié et les intérêts économiques de l'entreprise.

Pour cela, la gestion de la formation représente un réel levier stratégique pour l'entreprise qui consiste à gérer, suivre et contrôler

⁵ MONGI BEDOUI(2019). La formation en milieu professionnel en Algérie, fondation Européenne pour la formation, page.4.

⁶ MEHDI ABTROUN. Développement de la formation professionnelle en Algérie / VITAMINEDZ, <https://sitesweb.vitamedz.com/>. Consultez le 08.02.2023.

toutes les données concernant les formations à venir de l'entreprise. Et se situer essentiellement dans l'environnement de la formation professionnelle.

Cela comprend notamment, que la formation continue, ce sont toutes les formations intra-entreprises ou inter-entreprises qui se font après avoir établi un plan de formation. Elle complète les études professionnelles de bases et a pour but l'amélioration des compétences professionnelles en vue d'améliorer la qualité des prestations dispensées au sein d'une entreprise par le biais du développement des ressources humaines. C'est également un outil stratégique de gestion de ressources humaines qui permet de préparer et d'accompagner les changements qui s'opèrent dans un environnement mouvant et complexe.

À un niveau supérieur, se situe le développement des besoins de réalisation et des potentialités de la concernée, le salarié à généralement le désir d'utiliser et de développer tous ses talents, ses capacités de créer et de prendre de l'initiative au travail.⁷

Ainsi, la motivation au travail peut donc être définie comme le goût que le salarié à faire son travail, la mesure dans laquelle il s'y implique, la persévérance et la continuité de l'effort qu'il consent puis, la motivation des salariés représente un véritable levier de performance, elle permet de maintenir l'entreprise dans le bon sens.

À cet égard, on peut observer dans de nombreuses situations la formation s'impose comme une nécessité, notamment lorsque l'organisation remplace ses vieilles machines par d'autre, plus complexe et plus modernes, mais les raisons sont parfois difficiles à déceler, ce qui

⁷ JEAN MARIE-PERETTI. Ressources Humaines et gestion des personnes, 6^{ème} édition, EducationPOLE, France, page. 28.

exige de mener une enquête approfondie pour connaître les besoins des salariés.⁸

En amont, les services formation veillent au bon déroulement des entretiens annuels et donc à la formation des hiérarchique, à la conception des supports, à l'organisation des entretiens.

En aval, les services traitent les propositions, valide ou non les choix, négocie les modalités, arrête les décisions et élabore le plan de formation global.⁹

La formation professionnelle continue joue un rôle majeur dans le développement de l'entreprise d'une part et sur la motivation des cadres d'autre part, celle-ci. En contrepartie de son travail, il a besoin d'être récompensé, écouté et motivé. Ce qui nous amène à poser la question suivante :

➤ **Quel est le rôle de la formation professionnelle continue sur la motivation des cadres au sein de l'entreprise SARL Unique PI ?**

De laquelle découlent les sous-questions suivantes :

- ✓ - Comment la formation professionnelle continue contribue-t-elle à l'amélioration des compétences individuelles et de la performance des salariés ?
- ✓ - Comment la formation professionnelle continue représente-t-elle un véritable levier pour les entreprises ?
- ✓ - Enfin, Quels sont les outils nécessaires à la prise en charge des compétences professionnelles des salariés ?

⁸ . Ibid, page.104

⁹ . Ibid, page.105

4. Les hypothèses de la recherche

Pour répondre à ses questions, il est incontournable de déterminer des hypothèses qui vont nous servir par la suite comme base d'exploitation et d'analyse. Dans le cadre de notre travail, nous en avons tiré deux :

Hypothèse 1 ; la formation professionnelle représente comme un véritable levier pour l'entreprise.

Hypothèse 2 ; la formation professionnelle continue permet de motiver et de développer les compétences des cadres au sein de l'entreprise UPI.

5. Définitions des concepts clé :

5.1 Gestion des ressources humaines : « Une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations». ¹⁰

C'est-à-dire la gestion des ressources humaines, s'attache à gérer et à accompagner le changement y compris le développement des compétences au sien de l'organisation, et de renforcer la stratégie de l'organisation, afin de maintenir l'efficacité et d'atteindre à ses objectifs.

5.2 La formation : « Est pilotée par le DRH en adéquation avec les besoins identifiés par le management lors des évaluations des compétences, en lien avec les stratégies organisationnelles et RH. Les actions de formation visent à renforcer les compétences des individus ou à en développer de nouvelles ». ¹¹

Définition opérationnel

Donc, la formation, c'est une forme d'apprentissage organisée, permet de se former et de développer les compétences des salariés, tout au long de son parcours professionnel, et d'accéder à l'emploi ou encore changer d'emploi.

¹⁰ CADIN.GUERIN.PIGEYRE PARALONG. Gestion des ressources humaines, 4ème édition, DUNOD2012, page. 25.

¹¹ ANTOINE PENNAFORT et autres. Les Fondamentaux de la GRH, 100 défis RH illustrés, DUNOD2018, page. 186.

5.3 La formation professionnelle : selon le dictionnaire Larousse ; « Ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs, prises en charge en France par l'état et les employeurs ». ¹²

5.4 La formation continue : « Ou formation permanente, formation professionnelle destinée aux salariés des entreprises ». ¹³

C'est à dire, La formation continue est un mode d'apprentissage proposé aux professionnels salariés en vue d'améliorer leurs compétences.

5.5 La motivation : « Est un processus comportemental qui initie, guide et soutient les actions des individus afin d'atteindre des objectifs prédéfinis, souvent associés à des éléments de reconnaissance ». ¹⁴

5.6 La satisfaction : « Est un état psychologique de courte durée, associée généralement à l'atteinte d'un objectif et à la reconnaissance conjointe de l'organisation et du management. La satisfaction est conditionnée par l'environnement de travail qui permet, ou non, la satisfaction envers soi-même (atteinte d'un objectif) et envers l'organisation (l'équipe, l'entreprise, le projet). L'attitude positive engendrée renforce la performance des organisations. La reconnaissance organisationnelle, associée à la satisfaction, doit être appliquée de façon équitable, partout et pour tous, selon les mêmes principes ». ¹⁵

¹² LE PETIT LAROUSSE ILLUSTRÉ. édition 2013, Paris, page. 474.

¹³ Idem.

¹⁴ ANTOINE PENNAFORT, OP, Cit, page. 66.

¹⁵ Ibid, page. 68.

5.7 La performance : « Sur le plan individuel, la performance est un ensemble agrégé de comportement influençant positivement la réalisation d'objectifs organisationnels, avec efficience (le maintien constant et renforcé de la performance) et efficacité (atteindre les résultats attendus). La performance se retrouve au niveau de la tâche et de l'organisation (équipe notamment) ». ¹⁶

5.8 Capital humain : « Le capital humain repose sur le postulat que plus une organisation investit en formation, plus les ressources seront compétentes et plus le travail et les produits seront qualitatifs. Dans ce dessein, l'organisation développe des compétences qui lui sont spécifiques pour obtenir un retour sur investissement (ROI) et met à la connaissance et/ou à la disposition des individus les moyens de développer des compétences génériques (transférables) ». ¹⁷

5.9 Les Compétences : « La compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire, d'aptitudes, qui, dans un contexte donné, et pour une finalité spécifique, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé ». ¹⁸

5.10 Tutorat : le processus par lequel un tuteur, expert d'un domaine, transmet ses connaissances professionnelles à un « tuteuré », dans l'objectif de développer les compétences métiers et relationnelles attendues dans l'organisation. ¹⁹

¹⁶ ANTOINE PENNAFORT, OP, Cit, page. 78.

¹⁷ Ibid, page. 170.

¹⁸ Ibid, page. 172.

¹⁹ Ibid, page. 206.

5.11 Le cadre : « C'est un salarié exerçant, par délégation du chef d'entreprise, une fonction de direction, de conception ou de contrôle. Autrement, personne qui exerce une fonction d'encadrement dans une organisation, une association ». ²⁰

5.12 Savoir-faire : « Compétence acquise par l'expérience dans les questions pratiques, l'exercice d'un métier ». ²¹

²⁰ LE PETIT LAROUSSE ILLUSTRÉ, OP, Cit, page. 157.

²¹ Ibid, page. 291.

6. La méthode et la technique de recherche :

6.1 La méthode utilisée :

Au cours de ma recherche, j'ai choisi d'utiliser la méthode quantitative qui vise à déduire des conclusions mesurables statistiquement. L'utilisation de cette méthode « est probablement la pierre angulaire de la réalisation effective du projet, car c'est elle qui facilite l'accès à la construction de la connaissance ou encore à la vérification d'hypothèses ». ²² La méthode quantitative est donc plus convenable quand il s'agit d'une étude de relation causale. C'est-à-dire, il existe une relation de causalité entre la formation professionnelle continue et la motivation des cadres ; d'une part, la formation continue vise à renforcer les compétences des cadres ou à en développer de nouveaux cadres, d'autre part, de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs. Cela me permet de traiter les informations récoltées pour répondre aux objectifs de la recherche d'une manière scientifique.

6.2 La technique appliquée (le questionnaire) :

Le choix d'une technique n'est pas l'effet de hasard, ainsi, il dépend d'un sujet à l'autre, en effet selon le dictionnaire encyclopédique ; « La technique est un moyen ou un ensemble de moyens adaptés à une fin. Elle est un procédé particulier utilisé pour mener à bonne fin une opération concrète visant à fabriquer un objet matériel ou immatériel » ²³.

Dans le cadre de la réalisation de ma recherche, j'ai choisi d'utiliser le questionnaire pour la récolte des données et pour mesurer le degré d'influence de la formation professionnelle continue sur la motivation des

²² MARC CORBIERE et autre. Méthodes Qualitatives, Quantitatives et mixtes, presses de l'université du Québec, 2014, page. 02

²³ LE DICTIONNAIRE ENCYCLOPÉDIQUE, édition 2000, page. 1844.

cadres. Afin d'arriver à des résultats scientifiques et de rendre ma recherche concrète.

6.2.1. Architecture du questionnaire :

Ce questionnaire, il est nécessaire pour tester les hypothèses, d'une part, et pour confirmer ou infirmer l'hypothèse d'autre part. Ensuite pour donner la parole aux travailleurs pour parler de leur expérience et pour que chacun exprimé son ressenti à l'égard de la formation continue professionnelle.

Mon questionnaire est structuré en trois parties :

1. La première partie porte sur les données personnelles.
2. Ensuite, la deuxième partie sur la formation professionnelle continue.
3. La troisième partie, sur la motivation des salariés.

6.2.2. Les questions posées :

✓ Des questions fermées :

Exemple :

- Est-ce que vous voyez que la formation est un facteur de motivation pour les salariés de l'entreprise Unique PI ?

✓ Des questions semi-ouvertes :

Exemple :

- Après avoir fini votre formation, pourrez-vous appliquer sans difficulté le contenu de stage suivi ?
- Si non, quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de cette mise en pratique ?

✓ Des questions à choix multiple :

- Qu'est-ce que vous vous motivez pour entrer en formation ?

7. Le déroulement de l'enquête et le choix de l'échantillon:

7.1 Le déroulement de l'enquête:

L'enquête s'est étalée sur une période de deux mois, soit du 19 février au 18 avril. Deux jours par semaine, afin de bien préparer mon travail de recherche. Durant cette période de la pré-enquête, j'ai distribué le questionnaire sur les cadres qui ont bénéficié de la formation, avec l'aide de l'assistante de la GRH, au sein de l'entreprise SARL Unique PI. Les réponses étaient anonymes pour ne pas heurter la sensibilité de chacun.

7.2 Le choix de l'échantillon:

J'ai mené une enquête auprès des employés de l'entreprise SARL Unique PI, la population étudiée était composée de 25 employés des différents services de l'entreprise. Dans cette enquête, j'ai pris en compte plusieurs critères pour sélectionner l'échantillon ;

Tout d'abord, j'ai considéré l'ancienneté des employés dans l'entreprise, par rapport à la date de sa création, ensuite, j'ai pris en compte leur service d'appartenance et leur sexe. Enfin, j'ai choisi de me concentrer sur les 17 employés (cadres-salariés) de l'entreprise pour plusieurs raisons :

Tout d'abord, certains employés étaient en congé maladie et d'autres en formation à l'étranger durant la période de stage.

De plus, le délai pour terminer mon enquête était limitée, j'ai donc choisi de distribuer le questionnaire à 17 employés disponibles, et les plus pertinents pour terminer dans un bref délai.

Je souligne notamment, que mon échantillon ne représente pas l'ensemble de la population de l'entreprise SARL Unique PI.

Je mentionne également, les risques de biais de sélection et de non-réponse qui peuvent affecter mes résultats.

Enfin, j'évoque les pistes pour améliorer la représentativité de mon échantillon dans de futures enquêtes.

7.3 la méthode d'échantillonnage :

Au cours de ma recherche, j'ai opté pour une méthode d'échantillonnage exhaustive, Cette approche consiste à inclure tous les individus de la population cible dans l'échantillon. Étant donné que mon objectif était d'obtenir des données représentatives de l'ensemble des salariés de l'entreprise qui ont bénéficié d'une formation.

8. Les difficultés rencontrées :

- ✓ Pression et stress : la rédaction de mon mémoire a été une période stressante. Ainsi, la pression de produire un travail de qualité, qui aurait un impact significatif dans mon domaine d'étude, était accablante.
- ✓ Manque de temps : Le manque de temps a été une difficulté constante tout au long de la rédaction de mon mémoire. Entre mes cours et mes autres responsabilités.
- ✓ Il y avait des moments où je me sentais incapable de trouver les mots justes pour exprimer mes idées ou de développer mes arguments de manière convaincante
- ✓ La collecte des données et l'Accès limité aux informations internes au sein de l'entreprise SARL Unique PI.

PARTIE II

LE CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

Chapitre 01

La formation professionnelle continue

Section 1. histoire et évolution de la formation professionnelle continue.

1.1. L'évolution de la formation professionnelle continue :

La formation professionnelle continue (FPC), s'organise autour d'un dispositif juridique, apparue du XX^e siècle, et s'est accentuée à la suite de la loi de juillet 1971, et reformé pour la première fois en juillet 1978 puis, plus profondément en février 1984 par le gouvernement de la gauche en France.²⁴

À court terme, la formation continue s'est constituée suite au bouleversement, par la révolution industrielle, des modes traditionnels de formations antérieures, et notamment, s'est emparée de l'actualité quotidienne des pays industrialisés enfoncés dans la crise, qu'il s'agisse de plans de restructuration d'entreprises, de la mise en place de zones de reconversion, ou de programmes de modernisation industrielle, la formation intervient prioritairement dans ces mutations souvent liées à des problèmes d'emploi.²⁵

À moyen terme, et de manière plus structurelle, elle représente l'aboutissement d'un mouvement visant, tout au long des années soixante dans une période de croissance, la FPC à la Française a du, très vite, s'appliquer dans une conjoncture de crise durable.²⁶

Ainsi, cette évolution explique sa liaison de plus en plus fréquente avec l'emploi, qu'il s'agisse de celui des travailleurs menacés ou licenciés pour

²⁴ CLAUDE DUBAR. La Formation Professionnelle Continue, édition la découverte, Paris1985, page. 5.

²⁵ Idem.

²⁶ Idem.

cause de reconversion économique, ou de celui des jeunes à la recherche de leur premier travail.²⁷

L'une des originalités du système français consiste, en effet, à rendre les entreprises responsables de la formation continue. Énorme gaspillage pour les autres, l'obligation pour les sociétés de plus de dix salariés de consacrer 1 % de leur masse salariale à la formation, la possibilité d'organiser leur propre service formation, de recruter leurs formateurs, de choisir, voire de susciter la création d'organismes publics et centres privés sont théoriquement en concurrence, aboutit à un fonctionnement éducatif bien différent de celui de l'école. Ainsi, l'intérêt de la formation s'est accru dans les années 1990, en raison du rôle accru des compétences, de l'obsolescence des savoirs dans une économie fondée sur l'innovation ou le besoin de renouvellement des connaissances est permanent .²⁸

²⁷ CLAUDE DUBAR , OP, Cit, page. 5.

²⁸ Idem.

1.2. L'histoire de la formation professionnelle continue en Algérie :

La formation professionnelle continue en Algérie trouve son origine dans les premières années de l'indépendance du pays en 1962. À l'époque, la nouvelle Algérie a lancé une série de politiques visant à moderniser son économie et à développer ses ressources humaines pour répondre aux défis économiques et sociaux du pays.

Le système de formation professionnelle de l'époque était principalement axé sur la formation technique et professionnelle pour les travailleurs du secteur industriel.

Cependant, le manque d'infrastructures et de cadres et de spécialistes formés ainsi que des méthodes d'enseignement inadéquates entravaient le développement de la formation professionnelle ce qui veut dire que l'Algérie souffre malgré tout d'un grand manque de compétences pour reconstruire le pays dans cette période.²⁹

Au cours des années 70 et 80, le gouvernement algérien a mis en place un ensemble de stratégies visant à renforcer les structures de formation professionnelle pour répondre aux demandes de la société et à améliorer les niveaux de compétences de la population active. En 1976, une nouvelle loi sur la formation professionnelle a été promulguée, créant ainsi le Centre National de Formation Professionnelle (CNFPT) pour coordonner et contrôler l'ensemble du secteur.³⁰

²⁹ FOUZIA BRAHIMI (2021). La perception de la formation professionnelle continue par les salariés (cadres VS professions intermédiaires) dans les grandes entreprises privées en Algérie : secteur BTP, page. 2.

³⁰ CHABOU SARRA et DAKHIA Abdelouahab. Former des enseignants en Algérie indépendante, page. 4.

Dans les années 90, la politique de relance économique a été marquée par une grande ouverture de l'économie algérienne et une transformation structurelle du marché du travail. Ainsi, selon l'article 7, les travailleurs ont l'obligation de « participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ». Cela a conduit à un renouveau dans le domaine de la formation professionnelle, avec un accent renouvelé sur la qualité et l'efficacité de la formation.

Encore à l'étude en 2015, le projet de décret initié en 2002 confirme l'obligation faite aux entreprises algériennes de participer à l'effort de formation de leurs travailleurs. Il définit ainsi l'organisation de la formation continue à travers des actions planifiées dans le cadre d'un programme pluriannuel de formation.³¹

Aujourd'hui, le gouvernement algérien a pris conscience du retard en matière de formation professionnelle. Un secrétariat d'Etat transformé par la suite en un ministère a été créé dans ce domaine. La formation professionnelle est devenue un objectif à atteindre et ce souci se retrouve dans la plupart des textes fondamentaux. La charte nationale ne s'est pas contentée d'énoncer des principes généraux. Elle est allée jusqu'à proposer un programme. Elle annonce le lancement d'un programme ambitieux de formation professionnelle en mesure de fournir sur le marché de travail un minimum de 100.000 travailleurs qualifiés par an.³²

³¹ FOUZIA BRAHIMI et JOELLE MORANA (septembre 2015). **La formation professionnelle continue dans les PME privées Algériennes** : Le cas d'une PME du secteur du BTP, France, page. 9.

³² MESSAOUD MENTRI, OP, Cit, page. 104.

Section 2. La notion de la formation professionnelle continue :**2.1. La formation professionnelle continue et l'apprentissage:**

La formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale, aux termes de l'article L.111-1 (anciennement L.900-1) du code du travail, modifié par la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle et au dialogue social et repris dans la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie.

Cet article du code du travail définit la formation professionnelle tout au long de la vie : « Elle comporte une formation initiale, comprenant notamment l'apprentissage, et des formations ultérieures, qui constituent la formation professionnelle continue, destinées aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent. En outre, toute personne engagée dans la vie active est en droit de faire valiser les acquis de son expérience, notamment professionnelle ou liée à l'exercice de responsabilités syndicales ».

La loi du 24 novembre 2009 ajoute, à propos de la formation professionnelle, « elle vise à permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle ».³³

³³ ANNIE DELORT (2011). La dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage, Guide méthodologique, page, 8.

L'apprentissage relevé de la formation initiale, c'est-à-dire la formation des jeunes dont la période de scolarité n'est pas achevée. À ce titre, l'apprentissage trouve logiquement une place dans le compte aux côtés de la formation professionnelle continue, l'apprentissage est clairement délimité, puisqu'il regroupe les jeunes en contrat d'apprentissage, bien que les centres de formation des apprentis accueillent parfois des jeunes en contrat de professionnalisation.

Comme l'indique le code du travail, les objectifs de la formation professionnelle continue, tels que fixés par l'article L.6311-1 (anciennement L.900-1) du code du travail sont :

- ✓ De favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs.
- ✓ De permettre leur maintien dans l'emploi.
- ✓ De favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de qualification professionnelle.
- ✓ De contribuer au développement économique et culturel et à leur promotion sociale.
- ✓ De permettre le retour à l'emploi des personnes qui ont interrompu leur activité professionnelle pour s'occuper de leurs enfants ou de leur conjoint ou ascendants en situation de dépendance.³⁴

³⁴ Idem.

2.2. Fondements et questionnement du dispositif « APP » :

Depuis plus de dix ans, le dispositif de formation « APP » propose une démarche favorisant l'autonomie et la responsabilité des apprenants dans leur apprentissage au travers d'un cahier des charges définissant les objectifs, la pédagogie et le fonctionnement auxquels doivent se référer plus de 400 APP répartis et implantés localement sur tout le territoire. Un de ces objectifs stipule que l'APP doit pouvoir répondre de façon permanente, individualisée et contractuelle aux demandes de formation émanant d'un public diversifié engagé dans la réalisation d'un projet professionnel et social et qui a la volonté d'effectuer un travail personnel de formation.³⁵

2.3. Les objectifs de la formation :

Les objectifs de formation sont présentés dans un référentiel des savoirs listant les connaissances requises, pour atteindre la prochaine étape du projet. Ce dernier est constitué un point de départ indispensable pour réaliser un programme de formation efficace.

- Premièrement, leur permettant de se former tout au long de leur parcours professionnel, et de renseigné tout dans le contrat de formation engageant les 2 parties signataires sur un contrat d'objectif pour l'apprenant, lui fournissant une nouvelle identité sociale et professionnelle si nécessaire, ainsi qu'un contrat d'assistance de l'APP.³⁶
- Des évaluations partielles et progressives, réalisées tout au long du parcours de formation, permettant de constater les écarts entre connaissances maîtrisées et connaissances de base, permettant

³⁵ E. ANNOOT et autres. **Autonomie et formation**, chronique sociale, Lyon, 1998, page. 156.

³⁶ Ibid, page. 158.

d'identifier un programme de formation adapté aux besoins réels de l'apprenant.

- Ensuite, les divers modes d'apprentissage proposés par l'APP, lieu de formation ouverte : la démarche personnelle d'apprentissage développée en APP s'appuie sur la variété des situations pédagogiques proposées : autoformation assistée, travail en petit groupe, ateliers thématiques, échanges de connaissances, formules qui peuvent être interreliés dans une formule de manière complémentaire. Les méthodes pédagogiques qui intègrent les médias interactifs et développent des pratiques de formation à distance ouvertes doivent être soutenues (dès le cahier des charges).

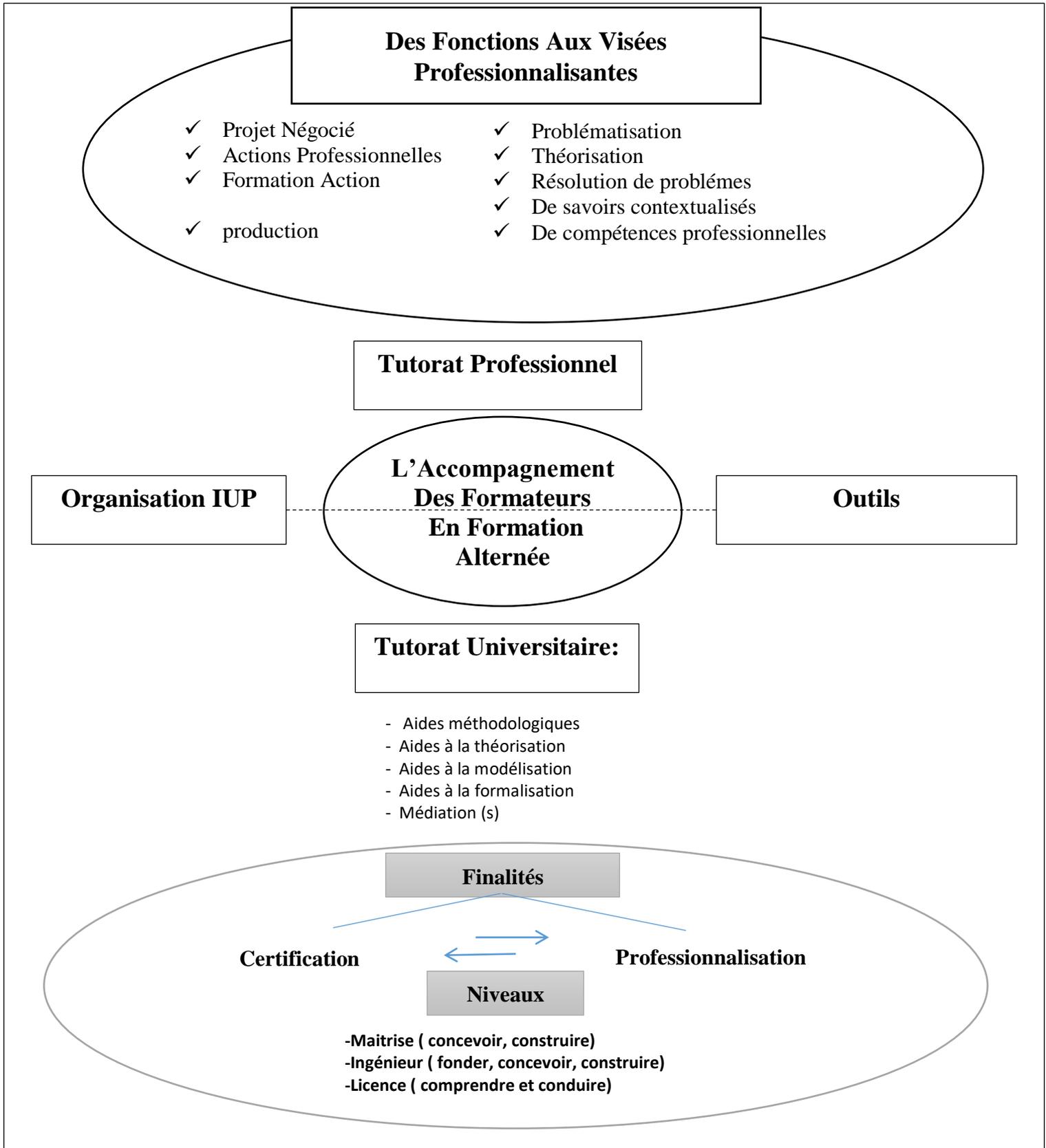
- Une ou plusieurs évaluations intermédiaires permettent de constater l'acquisition des connaissances à un instant donné, d'analyser les compétences d'autonomie et, ainsi, juger l'écart existant avec les objectifs de formation. C'est le bilan qui décide la poursuite, le réajustement ou l'interruption du plan de formation avec l'APP. C'est aussi, pour l'apprenant, l'occasion de porter un regard critique et constructif sur son autoformation et, de ce fait, la réalisation de son projet.³⁷

_ Dernièrement, un suivi systématique et individualisé de chaque stagiaire par son assistant de formation, pendant et après son passage à l'APP, permet de comparer sa trajectoire de vie et la réalisation de son projet et ainsi de mieux répondre aux questions présentes et à venir.³⁸

³⁷ Idem.

³⁸ Ibid, page. 159.

Figure N°1 : des fonctions aux visées professionnalisantes.³⁹



³⁹ Ibid, page. 154.

2.4. Les types de la formation :

Il existe de nombreux types de formation professionnelle :

1- Les formations longues sont principalement conçues pour les personnes au profit d'un diplôme ou d'une certification professionnelle (d'une durée plus de 160 heures) de types scolaire ou Universitaire.

Les formations professionnelles longues est généralement recensées comme stages de « promotion », sont financées au moins partiellement par l'état, dispensés par un établissement public de formation puis, activement suivis par des adultes, salariés ou non, « à leur initiative».⁴⁰

2- La formation professionnelle, n'est néanmoins pas toujours diplômante, il existe également des formations courtes, financées par les entreprises. Ces formations peuvent durer quelques jours seulement ou quelques semaines.

(le fameux 1%) sont à la fois beaucoup plus diversifiées, très hétérogènes et très rarement sanctionnées par des diplômes ; la moitié environ d'entre elles sont organisées par les entreprises elles-mêmes, l'autre moitié par des organismes privés ou publics sous forme de conventions.⁴¹

3- Enfin, les formations destinées aux personnes sans emploi, sans diplôme professionnel, notamment, aux jeunes de moins de 25 ans, sont généralement les plus longues (plus de 500 heures).

Et relèvent à des organisations professionnelles, spécialisées et anciennes comme l'association pour la formation professionnelle des

⁴⁰ CLAUDE DUBAR, OP, Cit, Page. 6.

⁴¹ Ibid, page. 7.

adultes (AFPA), soit de dispositifs d'équipement complexes et plus récents ou des branches professionnelles, de centres de formation et, des administrations d'autre part (agence nationale pour l'emploi).⁴²

2.5. Le plan de formation

L'élaboration d'un plan de formation présente plusieurs avantages dans la gestion des compétences au sein de l'entreprise. Ainsi, la mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'actions de formation.⁴³

Cependant, il existe différents types de formation faisant partie du projet opérationnel :

- Les formations obligatoires ;
- Les formations internes ;
- Les formations réalisées par des prestataires.

Au-delà de l'obligation légale (plan annuel), il est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (de 3 à 5 ans). Se limiter à une tranche d'un an renvoie à un pilotage à très courte vue et constitue un frein à une action à long terme dans l'entreprise.

Selon le code du travail, le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus.

C'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. Il comprend les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée,

⁴² Idem.

⁴³ JEAN MARIE-PERETTI, OP, Cit ,page. 106.

le calendrier, le budget, les catégories de bénéficiaire, enfin, la manière dont ces actions seront évaluées.⁴⁴

2.6. Les outils d'analyse des besoins de formation

L'outil d'analyse des besoins que l'on rencontre le plus fréquemment est le volet « formation » que l'on va intégrer à la fiche de l'entretien d'évaluation annuelle, ainsi, sont des méthodes et des techniques utilisées pour identifier les besoins en formation d'une organisation ou d'un groupe de personnes. Ces outils sont utilisés pour évaluer les connaissances, les compétences et les lacunes des employés afin de concevoir un programme de formation efficace qui permettra d'améliorer leur performance.⁴⁵

Voici quelques exemples d'outils d'analyse des besoins de formation :

- ✓ Questionnaire et sondages pour évaluer les connaissances des employés ainsi que leurs préférences en matière de formation.
- ✓ Entretiens individuels avec les employés pour comprendre leurs besoins en matière de formation et leurs objectifs professionnels.
- ✓ Études de cas pour évaluer comment les employés appliquent les connaissances théoriques dans leur travail quotidien.
- ✓ Observations sur le terrain pour évaluer la performance des employés dans leur contexte de travail réel.
- ✓ Évaluations de la performance pour identifier les lacunes et les besoins de formation des employés.

⁴⁴ Idem.

⁴⁵ SYLVIE GUERRERO. Les outils des RH, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004, 2009, page. 177.

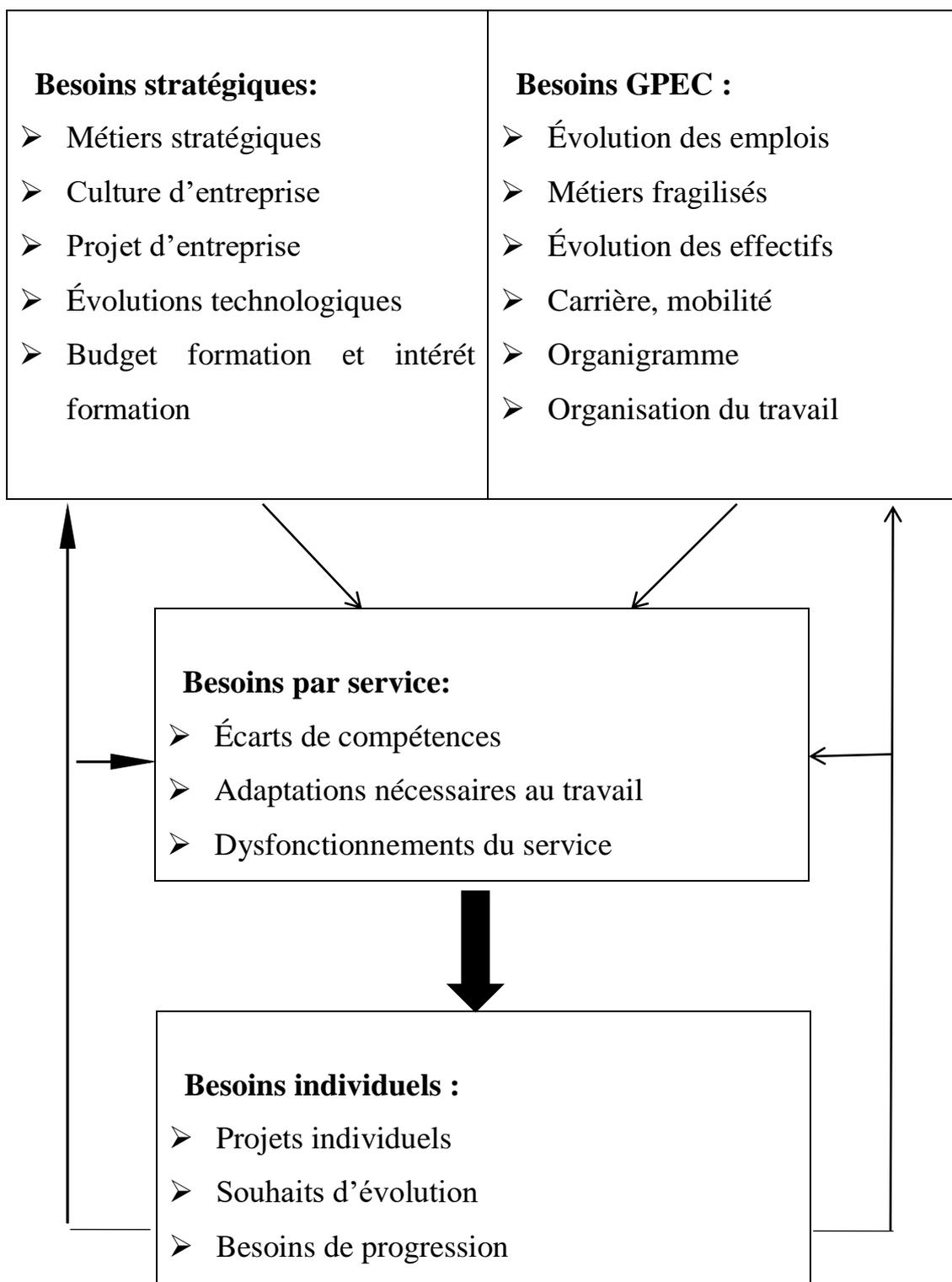
2.7. Le processus d'analyse des besoins :

Présente le processus d'analyse des besoins. Ce travail est fondamental pour mettre en place des formations cohérentes avec les objectifs de l'entreprise et de l'individu. Ainsi ce processus fait mention de quatre types de besoins :⁴⁶

1. Les besoins stratégiques.
2. Besoins de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
3. Les besoins par service.
4. Les besoins individuels.

⁴⁶ Idem.

Figure N°2 : le processus d'analyse des besoins. ⁴⁷



∨

⁴⁷ SYLVIE GUERRERO, OP, Cit, page. 178.

2.8. Les critères dévaluation de la formation :

A. La satisfaction des stagiaires :

Il s'agit de mesurer si les salariés sont satisfaits de la formation qu'ils ont suivie, et de manière générale ce qu'ils en pensent. Ce premier d'évaluation est réalisé à la fin de formation.

C'est en principe un questionnaire de satisfaction qui est mis en place dans cet objectif.

B. Les apprentissages :

En fin de formation, il peut arriver que des mises en situation, tests ou questions soient utilisés par les formateurs pour vérifier les acquis des stagiaires. Il est rare que de tels outils soient construits en entreprise, sauf dans le cadre d'un centre de formation interne ou pour des stages très spécifiques, de type bureautique ou langues. La mesure des apprentissages est à l'extrême sanctionnée par un diplôme lorsque la formation permet d'accéder à un niveau d'études ou de validation plus élevé.⁴⁸

C. Le transfert sur le poste de travail :

Transfert des acquis le cœur de l'évaluation de la formation. Et pourtant, les outils de mesure spécifiquement dédiés au transfert sont loin d'être développés dans les entreprises. La plupart des entreprises profitent de l'entretien annuel d'évaluation vu dans le chapitre 4 ou des référentiels de compétences vus dans le chapitre 1 pour inclure un volet « formation » et tenter de faire le lien entre le travail quotidien et les stages suivis par chacun.

⁴⁸ Ibid, page. 185.

D. L'efficacité organisationnelle :

Elle relève plus du discours institutionnel que de fait démontré. Et pour cause : alors que l'on a du mal à repérer comment évaluer le transfert en compétences d'une formation, comment ensuite trouver une traduction sur le plan organisationnel ? Un tel défi est d'autant plus difficile à relever que les formations managériales, diplomates, ou plus généralement qui ne sont ni techniques ni applicables immédiatement posent tout le problème de leur efficacité. Avec des objectifs aussi variés, il devient épineux de pouvoir prétendre évaluer l'impact organisationnel d'un plan de formation. ⁴⁹

⁴⁹ Ibid, page. 186.

2.9. Les nouvelles pratiques de formation:

Pour répondre aux besoins croissants de développement des compétences, les organisations innovent et renouvellent leurs pratiques. Cinq axes principaux se dégagent :

Communautés d'apprentissage, ateliers participatifs et de Codéveloppement :

- ✧ Les communautés de pratiques au service de l'apprentissage se développent sous diverses formes et s'appuient souvent sur les réseaux sociaux numériques internes.

- ✧ Les ateliers de codéveloppement ou ateliers participatifs sont des démarches structurées et orientées vers la résolution de problèmes collectifs. Un groupe de personnes se réunit et échange autour d'un problème. Ces ateliers sont particulièrement utilisés pour le codéveloppement professionnel des managers. Un manager apprend sur sa propre pratique en aidant les autres managers du groupe à progresser sur leur propre pratique l'apprentissage se fait à travers une mise en situation de collaboration pour résoudre des difficultés réelles apportées par chaque participant. Ces ateliers permettent de développer le savoir-faire et le savoir-être du manager et l'apprentissage d'un fonctionnement coopératif. Réparies dans la durée, les séances favorisent un retour sur résultat et l'évolution des compétences de chacun .⁵⁰

⁵⁰ JEAN-MARIE PERETTI, OP, Cit, page. 178.

A. Jeux sérieux (serious games)

Le jeu est une modalité riche pour le développement des compétences. Lorsque le jeu est utilisé en formation, l'apprenant est acteur de son apprentissage. Les jeux sérieux, bâtis à partir de situations réelles, amènent les participants à prendre des décisions, à acquérir des connaissances et des comportements. Leur impact est fort car il utilise les émotions pour ancrer les apprentissages.

B. Formation à distance et formation mobile (mobile learning)

Le développement de la formation à distance (e-learning) est renforcé par le mobile learning avec les smartphones et les tablettes qui permettent à chacun d'accéder à tout moment à des savoirs, dans un cadre professionnel ou personnel. Ces modalités s'inscrivent dans le cadre d'une mixité entre e-learning et présentiel.⁵¹

C. Réseaux sociaux d'entreprise (R.S.E.) et partage des compétences

Les mobilités de développement des compétences changent sous l'impulsion des transformations numériques qui s'opèrent. L'efficacité des réseaux sociaux internes s'appuie sur les salariés et leurs réseaux formels et informels, en tenant compte des distances géographiques, culturelles et linguistiques. Les R.S.E. favorisent la transversalité, le partage des bonnes pratiques, le développement des compétences individuelles et collectives et l'innovation participative.⁵²

⁵¹ Ibid, page. 178.

⁵² Ibid, page. 179.

D. Tutorat ,tutorat inversé et tutorat réciproque

Le tutorat est une pratique courante en formation professionnelle continue. Le tuteur est un professionnel qui transfère ses connaissances et ses compétences à un jeune ou à un collaborateur et qui assure le suivi de sa formation. C'est une formule souple et adaptable à de nombreuses situations, ce qui explique son essor dans les politiques de développement des compétences. Les entreprises ont expérimenté le tutorat réciproque. L'échange, à deux ou à plusieurs, est de nature à faire évoluer les connaissances de chacun. Le tutorat réciproque n'enferme pas les acteurs dans des rôles durables. Chacun peut se retrouver en position de tuteur ou de tuteuré, sans souffrir d'une impression d'infériorité. Le tutorat intergénérationnel favorise la coopération entre classes d'âge.

Le tutorat inversé consiste à mettre en place un parcours tutorial pour un senior en position de tuteuré, accompagné par un jeune tuteur. Ceci concerne notamment l'appropriation des outils digitaux.⁵³

⁵³ Idem.

2.10. Les principes et mécanismes de la FPC :

La FPC à la Française repose sur les principes et mécanismes suivants :

A. Le droit au congé individuel de formation des salariés :

Le congé individuel de formation ou CIF est un congé ouvert à tous les salariés qui permet à tout travailleur de s'absenter de son poste pour suivre une formation destinée à lui, et pour son initiative et à titre individuel, c'est-à-dire une formation de son choix, ou encore en vue de changer de métier ou de profession. Indépendamment de sa participation aux stages compris dans le plan de formation de l'entreprise .

La durée du congé peut atteindre un an à temps plein ou 1200 heures en discontinu.

D'autres congés réservés aux jeunes travailleurs, les congés examens, les congés d'enseignement et de recherche (pour dispenser un enseignement professionnel ou se livrer à une activité de recherche), de formation économique, sociale et syndicale, de formation de cadres et d'animateurs pour la jeunesse et pour participer aux instances. de la formation continue.⁵⁴

B. L'obligation de financement des entreprises :

Depuis la loi du 16 juillet 1971, les entreprises françaises ont l'obligation de participer au financement de la formation des salariés. Si au départ cette loi ne s'appliquait qu'aux entreprises de plus de dix salariés, elle s'est progressivement étendue, et le montant du financement obligatoire s'est accru au fil des années.⁵⁵

⁵⁴ JEAN-MARIE PERETTI, OP, Cit, page. 168.

⁵⁵ SYLVIE GUERRERO, OP, Cit, page. 171.

Ensuite, après la loi du 5 mars 2014, le système passe d'une obligation de financement à une obligation de formation et remplace des obligations fiscales (obligation de dépenser) par des obligations sociales (obligation de faire).

Tout employeur concourt au développement de la formation professionnelle continue via :

- ✓ Un financement direct des actions de formation notamment pour remplir ses obligations d'adaptation et de maintien dans l'emploi. Le « plan de formation » est défiscalisé, ce qui induit la fin des règles d'imputabilité pour les dépenses directes des entreprises.
- ✓ Un assujettissement à une contribution légale unique à un seul OPCA : 0,55 % de la masse salariale annuelle brute (MSAB) pour les entreprises de moins de 10 salariés et 1 % de la MSAB pour les entreprises de plus de 10 salariés et le cas échéant, 1 % au titre du CIF pour les CDD, la cotisation obligatoire de 0,90 % de la masse salariale due au titre du financement du plan de formation est supprimée et la déclaration 2 483 est remplacée par une déclaration administrative.⁵⁶

C. Le bilan de compétences :

Il a pour objet de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle, d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ainsi que sur ses motivations professionnelles et aspirations. Afin de définir un projet professionnel et le cas échéant, un projet de formation.

⁵⁶ JEAN-MARIE PERETTI, OP, Cit, page. 169.

Le bilan peut être à l'initiative de l'entreprise ou à celle du salarié qui a le droit à un congé de bilan de compétences.⁵⁷

D. La validation des acquis de l'expérience (VAE) :

La VAE permet à un salarié et à toute personne engagée dans la vie active d'obtenir tout ou partie d'un diplôme, ou d'un titre professionnel, en faisant valider par un jury l'expérience, notamment professionnelle, qu'il a acquis pendant au moins trois années, le salarié peut bénéficier d'un congé pour VAE.

La VAE est l'une des voies d'accès aux certifications professionnelles avec la voie scolaire et universitaire, l'apprentissage et la formation professionnelle continue. Depuis la loi de 2002, la validation des acquis de l'expérience (VAE) constitue, aux côtés de la formation initiale et de la formation continue, une troisième voie d'accès aux diplômes et aux titres professionnels.⁵⁸

E. L'investissement formation : se répartit entre trois types de dépenses :

- ✓ **Les dépenses de fonctionnement :** ou frais de formation au sens strict : rémunération des formateurs en face-à-face pédagogique,⁵⁹ achat de matériel, coût des structures, frais d'administration générale (suivi des dossiers, gestion des rémunérations), frais d'information, de conseil ou d'ingénierie en formation, etc.

Les frais de formation peuvent être réalisés sur le marché concurrentiel ou hors marché.⁶⁰

⁵⁷ Ibid, page. 168.

⁵⁸ JEAN-MARIE PERETTI, OP, Cit, page. 170.

⁵⁹ Ibid, page.174.

⁶⁰ ANNIE DELORT OP, Cit, page. 10.

- ✓ **La rémunération des stagiaires** : il s'agit des rémunérations perçues par les salariés durant leur temps de formation, allocations versées aux stagiaires demandeurs d'emploi, exonérations de charges sociales salariales ou patronales compensées par l'état, aides diverses aux stagiaires. Les indemnités liées au stage (transport, hébergement, restauration) sont comptabilisées dans les dépenses de fonctionnement (indirectes).⁶¹

- ✓ **Les frais d'investissement** : les achats d'équipement et de biens durables directement liés aux actions de formation présent pour 1 % de la dépense.⁶²

F. Les publics bénéficiaires:

La formation professionnelle continue s'adresse à quatre grands types de publics bénéficiaires :

- ✓ **Les jeunes** : Jeunes en stage de formation, en contrat d'alternance ou en contrat d'apprentissage. Ces jeunes ont en général moins de 26 ans. Leur expérience professionnelle et leur qualification quant souvent limitées. Tous les jeunes de moins de 26 ans ne sont toutefois pas comptabilisés dans cette catégorie. Ainsi, certains jeunes en emploi sont inclus dans la catégorie « actifs occupés» (ceux qui partent en formation dans le cadre du plan de formation), tandis que les jeunes demandeurs d'emploi dont la formation est financée par pole emploi sont dans la catégorie des demandeurs d'emploi (cas des jeunes bénéficiant de l'AREF).⁶³

⁶¹ Idem.

⁶² JEAN-MARIE PERETTI, OP, Cit, page. 174.

⁶³ ANNIE DELORT, OP, Cit, page. 9.

- ✓ **Les demandeurs d'emploi** : il s'agit en particulier de personnes sans emploi, inscrites ou non à pôle emploi, qui suivent des stages agréés par l'état, les régions, pôle emploi ou encore de publics particuliers en difficulté d'insertion (personnes illettrées ou sous main de justice..). ⁶⁴

- ✓ **Les actifs occupés du secteur privé** : salariés et non salariés en emploi dans le privé. ⁶⁵

- ✓ **Les actifs du secteur public** : agents des fonctions publiques d'état, hospitalières et territoriales. La fonction publique d'état comprend les agents titulaires et non-titulaires des ministères (à l'exception des enseignants-chercheurs, maîtres d'internat et surveillants d'externat compte tenu de la spécificité de leur emploi) et les militaires. Les agents hospitaliers se limitent au personnel non-médical, c'est-à-dire hors médecins, ceux-ci bénéficiant de régimes de formation particuliers. ⁶⁶

⁶⁴ Idem.

⁶⁵ ANNIE DELORT, OP, Cit, page. 9.

⁶⁶ Idem.

2.11. Le rôle de la formation professionnelle continue sur la motivation des cadres :

La formation professionnelle continue joue un rôle important dans la motivation des cadres au sein de l'entreprise, car elle montre à ces derniers que l'entreprise est prête à investir dans leur développement et dans leur progression professionnelle. Cela, permet au cadre d'enrichir ses connaissances et de se maintenir à jour.⁶⁷

La formation est souvent vécue comme une expérience valorisante pour les cadres, un moment privilégié où l'entreprise reconnaît leur potentiel et choisit d'investir sur le développement de leurs compétences. En ce sens, elle contribue à conforter leur motivation à travailler pour leur entreprise.⁶⁸

La formation permet également aux cadres de prendre confiance en eux et de gagner en crédibilité auprès de leurs interlocuteurs professionnels (collègues, clients, fournisseurs, partenaires, etc.), soit qu'elle leur permette d'approfondir leur connaissance d'un sujet précis, soit qu'elle les rassure sur leurs capacités.⁶⁹

En conclusion, la formation professionnelle continue peut aider les cadres à se sentir plus confiant et plus sûr d'eux dans leur travail, ce qui peut contribuer à améliorer leur performance. En investissant dans la formation professionnelle continue de ses cadres, une entreprise renforce ainsi leur motivation et leur engagement, améliore leur productivité, leur créativité et leur innovation, ce qui, à son tour, peut bénéficier à l'ensemble de l'entreprise.

⁶⁷ **Le cadres et la formation professionnelle** (2019), page. 05.
<https://corporate.apec.fr>. Consultez le 21/05/2023/.

⁶⁸ Idem.

⁶⁹ Ibid, page. 6.

Chapitre 02

La motivation au travail

Préambule :

La motivation au travail joue un rôle majeur dans la performance globale de l'entreprise, en effet, il est important, d'identifier les facteurs de motivation que peut activer l'employeur et les actions à porter par le salarié lui-même afin de retrouver sa motivation, au delà de l'aspect humain, une entreprise à intérêt à mettre en place des conditions favorables à la motivation de ses salariés. Or, si la motivation permet l'implication, elle permet alors des gains de temps ainsi, l'amélioration de la qualité du travail fourni.

Section 01 : les principales théories de motivation :**1. Les théories des besoins :****1.1 La théorie de bi-factorielle de Frederick Herzberg :**

La théorie bi-factorielle d'Herzberg, part du postulat que la motivation résulte de la satisfaction de certains besoins.

Repose sur l'idée que les facteurs de motivation au travail sont différents des facteurs d'insatisfaction. Herzberg a étudié les attitudes des travailleurs envers leur travail et leur environnement de travail en posant des questions sur les choses qui les satisfont ou les insatisfont au travail. Il constaté que les travailleurs étaient plus motivés lorsque leurs besoins étaient satisfaits et qu'ils éprouvaient un sentiment de réalisation.⁷⁰

À partir de cette conclusion, herzberg distingue deux catégories de besoins :

⁷⁰ IGLESIAS RUTISHAUSER KATIA (juillet 2011). La satisfaction au travail et les théories de la motivation, université de Genève, page. 23.

- ✓ Les besoins psychologiques associés aux facteurs de motivation, qui correspondent aux besoins qui, une fois atteints, apporteraient de la satisfaction au travailleur.
- ✓ Les besoins physiologiques associés aux facteurs d'hygiène ; qui correspondent aux besoins qui, s'ils ne sont pas satisfaits, amèneraient de l'insatisfaction, tandis que leur accession ne générerait pas de satisfaction.

Cette analyse le conduit à poser les principes du concept de l'enrichissement du travail. Pour motiver un employé dans son travail, l'entreprise doit développer les facteurs de motivation en les incorporant dans la configuration de l'emploi, ceci afin de l'enrichir.

Pinder en propose le résumé le plus concis : « Le contenu du travail, plutôt que le cadre dans lequel il est exercé, est la chose importante, le travail doit offrir à l'individu des possibilités de sentiment d'accomplissement, et la personne doit recevoir de la reconnaissance pour cet accomplissement. Le travail doit être intéressant, permettre de progresser, et d'exiger de la responsabilité. Quand les emplois sont conçus selon ces principes (ou enrichis), la motivation et les attitudes positives se produiront. Quand ces facteurs sont absents, cependant, il ne résulte pas de l'insatisfaction, mais simplement une absence de satisfaction». ⁷¹

⁷¹ JACQUES ROJOT, PATRICE ROUSSEL et VANDENBEGHE. Comportement organisationnel, 1ère édition, Paris, 2009, Page. 182.

1.1.1 Les facteurs d'Hygiènes :

- ✓ La complexité des tâches.
- ✓ La réalisation d'un travail difficile.
- ✓ La considération ou la reconnaissance des autres à la suite d'un effort ou d'un succès.
- ✓ La responsabilité associée à l'emploi occupé.
- ✓ La croissance personnelle par la connaissance et les expériences acquises.
- ✓ Les promotions et l'avancement.⁷²

1.1.2 Les facteurs de motivation :

- ✓ Le salaire et les avantages sociaux
- ✓ Les conditions physiques de travail
- ✓ La sécurité d'emploi
- ✓ La politique et les procédures de l'organisation
- ✓ Le comportement du responsable hiérarchique
- ✓ Les relations interpersonnelles en milieu de travail.⁷³

1.2 La hiérarchie des besoins d'Abraham maslow :

Abraham maslow a développé une théorie de la motivation basée sur la hiérarchie des besoins humains. Selon cette théorie, la satisfaction joue un rôle important dans la théorie de la motivation les individus ont des besoins plus élevés qui ne peuvent être satisfaits.⁷⁴

⁷² JEAN-MARIE PERETTI, OP, Cit, page. 29.

⁷³ Idem.

⁷⁴ ABRAHAM MASLOW. L'accomplissement de soi, EYROLLES, 3ème édition, 2005, Paris , page. 48.

Cette théorie est basée sur cinq niveaux de besoins :

- **Les besoins physiologiques** : ce sont les besoins de base tels que le bien être du corp (faim, repos).
- **Les besoins de sécurité** : ce sont les besoins de se sentir en sécurité et en protégé, tels que la sécurité de l'emploi et qu'à la promotion sera motivée à faire beaucoup de concessions pour satisfaire son désir de sécurité d'emploi.⁷⁵
- **Les besoins sociaux** : sont liés au sentiment d'appartenance, c'est-à-dire de se sentir accepté et appartenir à un groupe.
- **Les besoins d'estime** : les besoins de se sentir respecté, confiant et accompli.
- **Les besoins de réalisation** : c'est le besoin d'atteindre son potentiel et d'avoir un but de vie. Selon masolw les besoins de réalisation se manifestent seulement lorsque les besoins des niveaux inférieurs ont reçu une certaine satisfaction.⁷⁶

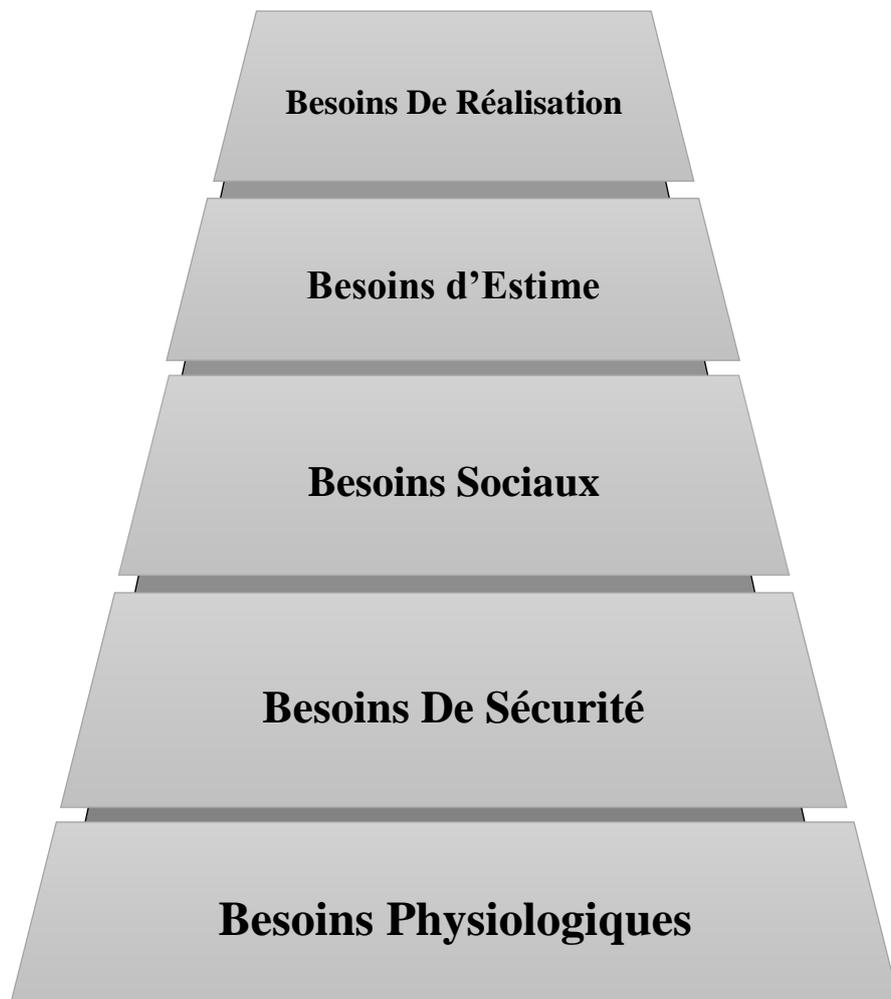
La motivation est donc pour lui, le processus par lequel les individus cherchent à satisfaire leurs besoins. Maslow a également suggéré que les individus sont motivés par le besoin de réaliser leur potentiel et d'aller au-delà de la simple satisfaction des besoins de base.⁷⁷

⁷⁵ JEAN-MARIE PERETTI, OP, Cit, page. 27.

⁷⁶ Ibid, page. 28.

⁷⁷ Idem.

Figure N°3 : la pyramide de Maslow.⁷⁸



⁷⁸ Ibid, page. 27.

2. La théorie de la fixation des objectifs :

La théorie de la fixation des objectifs développée par Edwin Locke depuis la fin des années 1960, ainsi cette théorie cherche à répondre à la question « comment motiver les gens ? ». Elle propose une solution, simple en apparence: « En fixant des objectifs ». elle se préoccupe surtout de comprendre comment des objectifs peuvent avoir un impact sur le comportement au travail.⁷⁹

Selon Locke et ses collaborateurs, la fixation des objectifs dans une organisation motive et améliore la performance des employés lorsque les cinq conditions suivantes sont réunies :

- ✓ Lorsque les salariés considèrent avoir les capacités nécessaires pour atteindre leurs objectifs
- ✓ Lorsqu'un feed-back opérationnel est mis en place. Les supérieurs hiérarchiques doivent informer les salariés des progrès accomplis, par rapport aux objectifs impartis. Cela permet en effet aux collaborateurs de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour atteindre leurs objectifs.
- ✓ Lorsque des récompenses sont données, après l'atteinte d'un objectif majeur.
- ✓ Lorsque l'encadrement soutient les objectifs de ses collaborateurs, par des programmes précis de fixation d'objectifs.
- ✓ Lorsque les salariés acceptent les objectifs qui leur sont fixés, sur la base de l'information qui leur est communiquée, et qui doit être précise.⁸⁰

⁷⁹ JACQUES ROJOT, PATRICE ROUSSEL et VANDENBEGHE. OP, Cit, page.198.

⁸⁰ Ibid, page. 200.

3. La théorie des attentes :

La théorie de Victor vroom sur les attentes incite à croire que la motivation d'un individu dépend de trois facteurs clé : Les attentes, les instrumentalités et les valences.

La première, liée à les attentes et font référence aux résultats attendus d'une action donnée. Un individu travaille plus fort s'il pense que ses efforts ont une chance réaliste de mener à la réussite. C'est-à-dire, si un employé croit que ses efforts accroissent les chances de succès de manière significative, il est susceptible d'être motivé à accomplir la tâche donnée.⁸¹

Ensuite, les instrumentalités le deuxième facteur, font référence à la croyance d'un employé selon laquelle la réalisation d'une tâche particulière aura un impact sur les récompenses, si un employé croit que la performance de la tâche n'affectera pas les récompenses qu'il recevra, il sera moins motivé à accomplir cette tâche.

En revanche, si l'employé croit que l'accomplissement de la tâche mènera à des récompenses, il sera plus apte à être motivé pour la réaliser efficacement.⁸²

Enfin, les valences font référence à la valeur subjective des récompenses. Les récompenses peuvent être tangibles ou intangibles, et chaque individu évalue ces récompenses de manière différente. Par exemple, certains employés pourraient être motivés par une augmentation salariale, tandis que d'autre pourraient considérer que la reconnaissance publique est une forme de récompenses plus importante. La motivation est favorisée

⁸¹ JACQUES ROJOT, PATRICE ROUSSEL et VANDENBEGHE. OP, Cit, page.206.

⁸² Idem.

lorsque les récompenses liées à une tâche particulière correspondent aux valeurs subjectives de l'employé.⁸³

L'une des représentations les plus courantes de cette fonction est celle donnée par Edward Lawler dans ses différents ouvrages :

$$M = (E \Rightarrow P) \times (P \Rightarrow R) \times V$$

Où :

M : motivation

E => P : attente qu'un niveau d'effort donné entraînera un niveau de performance donné.

P => R : instrumentalité ou perception qu'un niveau de performance donné entraînera un niveau de résultat donné. Le terme « résultat » permet de tenir compte que la conséquence d'une performance peut-être une récompense en cas de succès ou une sanction en cas d'échec.

V : valence ou niveau d'attrait pour les résultats ou récompenses proposés.⁸⁴

4. La théorie de l'autodétermination :

4.1 Les facteurs qui affectent la motivation au travail :

Selon la TAD, trois besoins psychologiques innés doivent être satisfaits pour un fonctionnement optimal au travail :

- ✓ **Le besoin d'autonomie** : être à l'origine de l'initiation et de la régulation de ses comportements.

⁸³ Idem.

⁸⁴ JACQUES ROJOT, PATRICE ROUSSEL et VANDENBEGHE. OP, Cit, page.207.

- ✓ **Le besoin de compétence** : agir de manière efficace pour atteindre ses objectifs.
- ✓ **Le besoin d'appartenance et l'affiliation sociale** : sentir que l'on connecte ou que l'on appartient à un groupe social, développer un sentiment d'appartenance.⁸⁵

Section 02 : les caractéristiques et les types de la motivation

1. Les caractéristiques de la motivation :

La motivation au sein de l'entreprise caractérisée par les éléments suivants :

1. Besoins : la motivation est souvent liée aux besoins des employés, tels que le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance, la sécurité financière, la reconnaissance, l'autonomie, le développement personnel, etc.⁸⁶

2. Objectifs : les objectifs clairs et réalisables peuvent aider à motiver les employés en leur donnant un but à atteindre, selon « (Locke, 1968, 1975) la fixation des objectifs dans une organisation motive et améliore la performance des employés ». ⁸⁷

3. Récompenses : selon Patrice Roussel « La motivation au travail, est caractériser par le déclenchement du comportement, ainsi la motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée, elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense) »

⁸⁵ Ibid, page. 219.

⁸⁶ LAURE BECKER. Pratiquer la reconnaissance au travail, les clés d'un puissant outil de motivation et de leadership, 2ème édition, Page. 18.

⁸⁷ JACQUES ROJOT, PATRICE ROUSSEL et VANDENBEGHE. OP, Cit, page. 198.

Les récompenses, telles que les augmentations de salaires, les promotions, les avantages sociaux, les primes, etc. Peuvent être utilisées pour motiver les employés.⁸⁸

4. Environnement de travail : un environnement de travail positif, avec des relations interpersonnelles saines, une communication ouverte, des opportunités de développement, etc. Peut aider à motiver les employés.

5. Leadership : un leadership efficace peut aider à motiver les employés en leur fournissant des directives claires, en les encourageant et en les soutenant dans leurs efforts.

6. Culture d'entreprise : la culture d'entreprise peut également jouer un rôle important dans la motivation des employés, en créant un sentiment d'appartenance et en encourageant la collaboration et l'innovation.

7. Reconnaissance : le besoin crucial de reconnaissance concerne tout le monde et la valorisation du travail accompli peuvent également aider à motiver les employés, et se sentira plus forte face aux épreuves, en leur faisant sentir que leur contribution est appréciée et importante pour l'entreprise.⁸⁹

⁸⁸ Ibid, page. 166.

⁸⁹ LAURE BECKER, OP, Cit, page. 10.

2. Les types de la motivation :

Il existe trois types de motivation au travail :

1. La motivation intrinsèque (MI) :

Elle vient de l'intérieur de l'individu. Elle correspond au plaisir qu'il ressent envers son travail. La plupart des auteurs la classe sous trois formes :

- a. La motivation intrinsèque à la connaissance fait allusion à la satisfaction du désir de connaître et de savoir.
- b. La motivation intrinsèque à l'accomplissement fait allusion à la réalisation d'un défi.
- c. La motivation intrinsèque à la stimulation est constatée lorsque la personne ressent des sensations stimulantes en exerçant la tâche.⁹⁰

2. La motivation extrinsèque (ME) :

Est considérée comme le deuxième niveau de l'autodétermination, le comportement de l'individu ici conditionné par des éléments extérieurs : incitatif (poursuite de récompense) ou coercitif (évitement et punition). À l'image de la MI, les auteurs s'accordent généralement sur un continuum composé de quatre éléments :

A. La régulation externe : elle se caractérise chez l'individu par des comportements qui sont régulés par des passions externes venant de son environnement de travail (supérieurs, collègues, clients) ou de son entourage familial. Par exemple, le salarié peut faire des efforts pour être apprécié davantage par ses collègues.

⁹⁰ NDAO ASSANE (2003). Contribution de la GRH à la réalisation de la motivation au travail : Validation de l'approche universaliste, associé au laboratoire ORHA, UPV Montpellier, page. 4.

B. La régulation introjectée : ici, l'individu commence à intérioriser son activité. Il développe des attitudes comme l'estime de soi, la fierté en cas de réussite, la honte et la culpabilité en cas d'échec.

C. La régulation identifiée : les comportements du salarié correspondent, dans ce cas, à sa perception positive des facteurs externes. Ses efforts témoignent que son travail correspond à ses valeurs personnelles.

D. La régulation intégrée : c'est la phase de la ME qui se rapproche de la MI. Elle se manifeste par des efforts voulus et choisis. À ce stade, la personne estime que son travail s'intègre parfaitement dans ses objectifs de vie personnelle.⁹¹

3. L'amotivation :

Est une absence relative de motivation. Elle reflète une absence de volition. Une personne est dans cet état quand elle n'accorde aucune valeur à un résultat ou à un comportement. Il s'agit d'une désignation acquise.⁹²

Section 03 : motivations des stagiaires en formation continue

3.1 La formation thérapeutique :

A été ainsi désignée dans la mesure où elle caractérise des situations de rupture sociale, d'accidents biographiques ou de crise professionnelle impliquant une désocialisation et une atteinte à l'identité personnelle. Chômeurs en licenciement collectif ou individuel, femmes au foyer après le départ du dernier enfant, orphelins ou veufs subissant un déclassement

⁹¹ Idem.

⁹² Ibid, Page. 5.

social, jeunes en situation d'échec et de rejet scolaires graves, vivent des processus combinant exclusion sociale et difficultés affectives. Pour elles ou eux, l'accès à la formation signifie tout à la fois reprise possible de confiance en soi et chance d'intégration au sein du groupe en formation.⁹³

3.2 La formation « compensatoire » :

N'est pas plus directement professionnelle que la précédente, mais elle caractérise des situations de retrait ou de désengagement du champ professionnel. La formation n'est pas vécue comme une première étape, un préalable à une insertion ou une promotion professionnelle ultérieure, mais comme élément d'un processus de désinvestissement professionnel et d'investissement militant. Caractéristique de situations d'absence de perspective de carrière, d'échecs de tentative de promotion ou de reconversion individuelle, de travail sans qualification ou sans intérêt, de retraite anticipée, etc. Cette logique de formation s'inscrit dans les trajectoires marquées par un net décalage entre un fort patrimoine culturel et relationnel et un faible capital économique et professionnel.

La formation est alors associée à des pratiques culturelles, syndicales ou associatives destinées à compenser l'absence ou l'insuffisance d'intérêt pour la sphère professionnelle. Peu fréquente dans le champ de la FPC financée par le 1 % (sauf dans une politique de type « œuvre sociale ») et dans celui des « cours de promotion sociale », cette logique de formation se rencontre surtout dans les stages relevant du secteur associatif et concernant le champ du local.⁹⁴

⁹³ CLAUDE DUBAR, OP, Cit, page. 95.

⁹⁴ Ibid, page. 96.

3.3 La perspective d'une promotion interne dans l'entreprise :

Représente une motivation très fréquente chez les stagiaires de la FPC financé par le 1 %. Dès lors qu'existe un marché interne du travail et des filières de promotion possible, l'accès à des stages de formation décidés dans l'entreprise est souvent lié à l'espoir d'un changement dans le travail, d'une amélioration même minime de la situation professionnelle.⁹⁵

3.4 La formation de reconversion professionnelle :

Se rencontre, de fait, encore majoritairement chez les chômeurs en formation. Or, chez la plupart d'entre eux, le traumatisme personnel du chômage bloque souvent le développement de motivations à long terme. Ce qu'attendent les travailleurs licenciés en formation, c'est avant tout de retrouver un emploi et il n'est pas rare qu'ils abandonnent un projet de formation en cours pour un emploi immédiat même déqualifié par rapport au précédent. On est ici face à une nouvelle contradiction entre une logique d'emploi dominante et une logique de formation dominée et pourtant essentielle : seule une minorité de chômeurs a les moyens matériels et culturels de faire le détour par une formation longue qui leur assurera un nouvel emploi aussi qualifié que le précédent.

Il en va différemment lorsque les formations destinées à la reconversion se déroulent de manière préventive sans rupture du contrat de travail. Les salariés concernés peuvent vivre leur formation comme une transition positive prenant en compte leur expérience professionnelle antérieure et permettant l'accès à des savoirs nouveaux reliés à des perspectives de qualification ultérieure. La reconversion n'est plus alors vécue comme

⁹⁵ Idem

une pure contrainte externe, mais aussi comme une opportunité nouvelle et un espace de choix.⁹⁶

3.5 L'ambition d'une promotion sociale:

Implique généralement le changement d'entreprise et l'accès à des formations « externe » débouchant sur des diplômes reconnus. En effet, cette course aux diplômes crée des opportunités pour les individus de progresser professionnellement et de s'élever socialement. Cela peut inclure l'obtention de certifications supplémentaires, l'acquisition de compétences professionnelles supplémentaires, la participation à des programmes de formation ou encore la recherche d'opportunités de carrière plus avancées ce qui permet d'améliorer la qualité de vie, ainsi que de contribuer au développement économique et social de la société.⁹⁷

3.6 La formation recyclage continue:

Constitue une dernière forme importante de motivation pour la FPC, il ne s'agit plus ici de « réassurance » personnelle, ni de promotion, mais de l'exigence d'un certain type de situation de travail et de la résultante d'une certaine trajectoire culturelle.

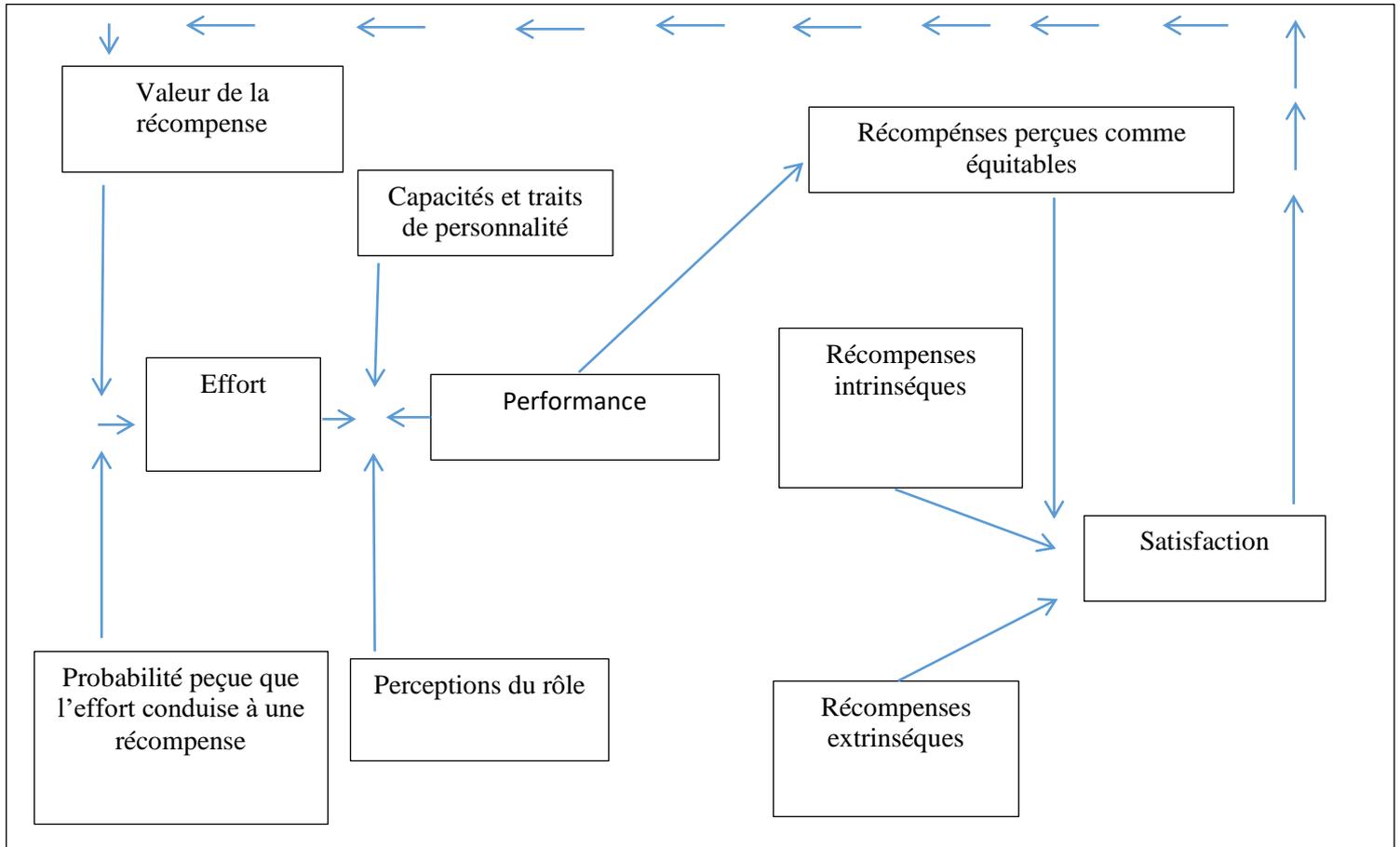
Cette motivation au recyclage suppose généralement une formation initiale longue, au moins quelques années d'études supérieures, ayant permis l'acquisition de méthodes de travail autonome. Pour la plupart des ingénieurs, des chercheurs, des enseignants, des chefs d'entreprise, des cadres supérieurs et des professions libérales, le recyclage professionnel fait partie de la définition même de leur fonction. Se tenir au courant des connaissances et des techniques nouvelles, comprendre l'évolution

⁹⁶ CLAUDE DUBAR, OP, Cit, page. 98.

⁹⁷ Idem.

économique et sociale, constitue souvent, pour eux, une condition de survie professionnelle.⁹⁸

Figure N°4 : modèle théorique de Porter- Lawler.⁹⁹



⁹⁸ Ibid, page. 99.

⁹⁹ JACQUES ROJOT, PATRICE ROUSSEL et VANDENBEGHE. OP, Cit, page. 209.

PARTIE III
LE CADRE PRATIQUE DE
LA RECHERCHE

CHAPITRE 01 : présentation de l'organisme d'accueil.

INTRODUCTION :

Ma recherche est basée sur une étude de cas concret, où le choix s'est porté sur le terrain de l'entreprise SARL Unique PI. J'ai choisi cette entreprise en raison de sa pertinence par rapport à mon sujet de recherche, ensuite, car elle est relativement nouvelle sur le marché, ce qui signifie que les informations disponibles sur elle sont limitées.

Avec l'aide des connaissances théoriques que j'ai acquises dans les deux chapitres précédents, et les informations que j'ai recueillies durant mon stage pratique au niveau de l'entreprise SARL Unique PI, j'ai essayé de présenter brièvement que possible, l'entreprise dans laquelle j'ai mené mon enquête.

Ensuite de montrer la place de la formation dans cette entreprise, on analysant son plan de formation, et d'identifier les facteurs clé liant la formation continue et la motivation des cadres dans le contexte spécifique de l'entreprise UPI. Ainsi, ces programmes et ces besoins de formation, enfin les formations existantes pour comprendre l'impact et l'importance de la formation professionnelle continue sur la motivation, et le développement des compétences des cadres au sein de cette entreprise.

Section 01 : l'objectif de la présentation de terrain de l'enquête :

L'objectif de cette section, est de fournir une présentation approfondie sur l'entreprise SARL Unique PI, qui m'a accueillie durant mon stage.

Cette section permettra aux lecteurs de comprendre le contexte spécifique dans lequel s'inscrit ma recherche sur « le rôle de la formation professionnelle continue sur la motivation des cadres au sein de cette

entreprise ». Puis pour y compris son historique, ses services, et son positionnement sur le marché de travail.

Ensuite, j'ai analysé la structure hiérarchique et fonctionnelle de l'entreprise UPI, en identifiant les différents départements, services et leurs interactions.

1. La présentation et la situation géographique d'UPI :

1.1 La présentation de l'entreprise SARL Unique PI :

L'entreprise SARL Unique PI ou bien UPI est une entreprise de taille moyenne qui propose de fourniture d'équipements et de pièces de rechanges industriels effectué par une équipe d'ingénieurs formés en Europe.

UPI c'est une compagnie algérienne a été créé en 2014 installée à Béjaïa, malgré sa courte histoire mais elle a réussi à devenir un partenariat robuste, elle représente en Algérie et en Afrique de l'ouest des marques de renommée mondiale dans le process, le traitement, et le conditionnement agro-alimentaire. Elle est déjà présente dans plusieurs pays dans l'Afrique et, en Allemagne, et Italie. Et même posséder une expérience forte dans le développement des projets internationaux et du lancement des nombreuses activités afin d'investir à l'avenir qui est la fabrication de matériel pour les industries alimentaires, du tabac et allumettes (Industries du cuir, du caoutchouc et matière plastique, machine de conditionnement, etc.

L'entreprise SARL Unique PI, achetée, rénove et revend des machines outils, comme elle touche à divers secteurs d'activité industriels et commerciales qui sont :

- importation des équipements, matériels, machine, pièces détachées et accessoires destinés aux industries alimentaires.

- importation de batteries à usage industriel.

- importation de fournitures pour animaux, etc.

- installation et maintenance industrielle de tous équipement, moteurs et matériels.

- installations électriques industrielles et maintenance réparation de matériels hydromécaniques.

- commerce de détail d'équipements et fournitures industrielles mécanique diesel (réparation et rénovation).

De plus, La SARL Unique PI, est la représentante officielle de l'entreprise Renner Kompressoren en Algérie. Ainsi, cette dernière, est spécialisée dans la fabrication de compresseurs, et elle située, à l'Allemagne. En effet, afin de garantir la meilleure qualité de service, le personnel de SARL Unique PI est régulièrement formé et perfectionné par des formations spéciales RENNER service. Ces formations sont dispensées par des experts de Renner Kompressoren qui partagent leur expertise technique, leur savoir-faire et leur expérience pour améliorer les compétences des collaborateurs de SARL Unique PI. C'est-à-dire grace à ces formations spéciales, unique PI peut garantir à ses clients un service rapide, économique et efficace. Ainsi, la collaboration entre la SARL Unique PI et Renner Kompressoren permet d'offrir aux clients algériens

des équipements fiables, performante et adaptés à leurs besoins spécifiques.

1.2 La situation géographique :

L'entreprise SARL Unique PI se trouve à Béjaïa en Algérie, plus précisément dans la zone industrielle du Boulevard TIKAMIRA, à la promotion SOMACOBÉ BT numéro 18.

Section 02 : les services et la structure hiérarchique de l'entreprise.

2.1 Présentation des différents services :

La SARL Unique PI est une unité composée de différents services à savoir :

A. La direction générale :

- ✓ Chargée de la gestion globale de l'entreprise
- ✓ Détermine les objectifs stratégiques de l'entreprise
- ✓ responsable de la planification et de l'organisation des activités afin d'atteindre ces objectifs.
- ✓ Responsable de l'élaboration et de l'exécution des politiques et des procédures de l'entreprise.
- ✓ Responsable de la gestion financière, de la communication interne et externe, ainsi que des relations avec les autorités publiques et les parties prenantes.

B. Service RH :

- Chargé de recrutement
- Responsable de formation

- Saisie de données
- Suivi administratif des dossiers du personnel (contrats de travail, gérer les demandes de congés...)
- Déclaration la cnas (des cotisations de sécurité sociale).

1. Section de formation :

Concentre sur la mise à jour des compétences et des connaissances des employés par des formations, ainsi elle peut inclure des outils d'apprentissage informatisés et des simulations de formation, et des programmes de développement des compétences ;

- ✓ Des ateliers et des séminaires
- ✓ Des cours en ligne

2. Section de recrutement :

Inclure la rédaction d'annonces

Le calendrier des entretiens

L'analyse des aptitudes et l'évaluation des références

3. Section de rémunération :

Organiser des programmes de rémunération des employés, tels que les salaires, les avantages et les programmes de bonus, et gérer les primes et les incitatifs.

C. Service Commerciale :

Le service commercial est chargé d'identifier les prospects, de les contacter et de les conseiller afin de leur proposer des produits et services adaptés à leurs besoins.

Responsable de la gestion des ventes et du développement des relations commerciales.

Gestion de l'organisation interne

Gestion opérationnelle comme : le budget.

Recevoir les bons de commande des clients

Direction de l'équipe de vente

D. Service technique :

Responsable de la conception, et de l'infrastructure de l'entreprise

Dirige, coordonne et anime l'ensemble des services techniques

Programmer, planifier les opérations et les travaux

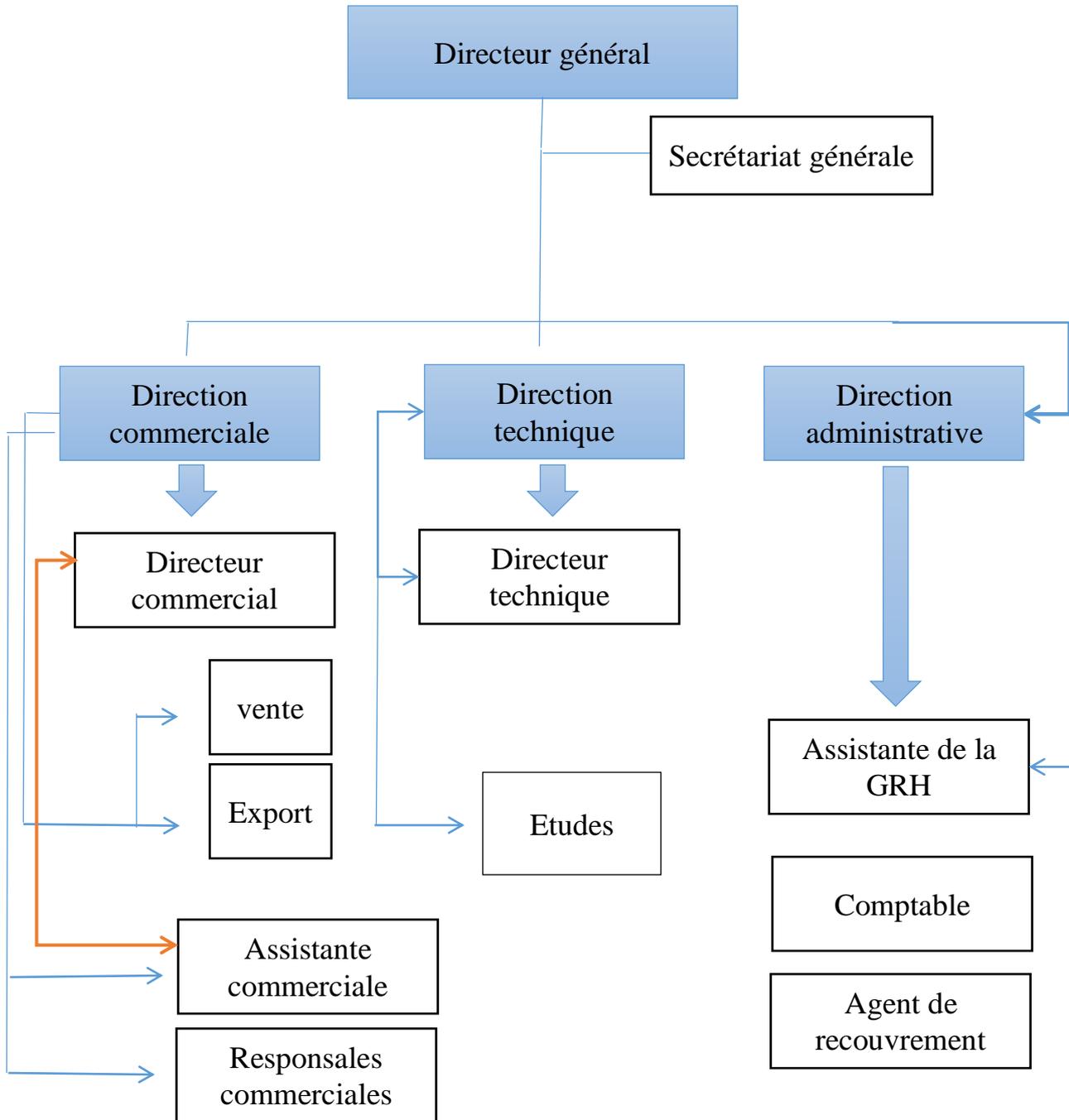
Coordonner la rédaction des dossiers de consultation

Assurer la maintenance des machines

Chargé de la planification, de la gestion et de l'amélioration des processus technologiques, support technique des clients .

2.2 La structure hiérarchique de l'entreprise.

Figure N°5 : l'organigramme de l'entreprise SARL Unique PI.¹⁰⁰



¹⁰⁰ Élaborer par moi-même sur la base des informations de l'enquête.

Section 03 : la formation au sein de SARL Unique PI :

3.1 Les types de formation à UPI : la formation dans l'entreprise est prendre diverses formes comme :

1. Des formations à distance : l'entreprise UPI, elle organise des sessions de formation sur des plages horaires déterminées, ou les employés peuvent suivre des modules de formation en ligne sur des questions spécifiques pour renforcer leurs connaissances.

Les supports de formation utilisés dans l'entreprise : livres, vidéos, audio, fichiers électroniques, et parfois, l'entreprise PI, offre des formations en ligne sur zoom pour que ces participants connecter à une session zoom et profiter pleinement de cette expérience.

2. À l'étranger : SARL Unique PI, a mis en place un programme de formation à l'étranger

cela permet aux employés de l'entreprise UPI d'acquérir des connaissances et des compétences qui ne seraient pas disponibles dans leur pays. Pour SARL Unique PI, les formations à l'étranger peuvent aider les employés à développer leurs aptitudes interculturelles et à leur donner une meilleure compréhension des différentes cultures et méthodes de travail plus efficaces, afin d'améliorer ses performances.

3. Dans l'entreprise (sur le terrain) : prendre différentes formes, telles que des ateliers, des démonstrations pratiques, des simulations, des exercices de groupe ou des missions spécifiques.

3.2 Le plan de formation

Les formations concernent des actions de développement des compétences au sein de l'entreprise UPI, rend compte d'un effort particulier en ce qui concerne :

1. L'enseignement des langues étrangères (anglais, Français, Allemand...).
2. Le renforcement des compétences nécessaires dans les domaines qui intéressent l'entreprise.
3. Le développement et l'amélioration le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents.

3.3 Le programme de formation de l'entreprise:

Quelques formations techniques dispensées aux collaborateurs de SARL Unique PI par Renner Kompressoren :

- Formation sur les caractéristiques des différentes gammes de compresseurs ; qui permette aux collaborateurs de mieux comprendre les différences entre les différentes gammes de compresseurs proposées par Renner Kompressoren .
- Formation sur la sécurité au travail.
- Formation sur la maintenance préventive des compresseurs.
- Formation sur les techniques de ventes
- Formation en langue étrangère, par exemple anglais, afin de communiquer avec les partenaires internationaux, et de comprendre les documents techniques en langue anglais ou bien en français.

3.4 La période d'essai dans l'entreprise UPI :

La période d'essai à UPI permet au travailleur de s'assurer que le poste auquel il est recruté lui convient, tandis que l'employeur peut vérifier que le salarié possède les compétences nécessaires au poste pour lequel il est recruté.

Si ce n'est pas le cas, l'employeur, comme le salarié, peut mettre fin à la période d'essai. Néanmoins, ils doivent respecter un délai de préavis appelé délai de prévenance.

CHAPITRE 02 : analyse et interprétation des données.

Section 01 : les objectifs et l'analyse des résultats de l'enquête.

1.1 Analyse des résultats de l'enquête

Chaque étude scientifique nécessite une population d'étude spécifique, sur laquelle elle se concentre. Comprendre les caractéristiques de cette population est essentiel pour les chercheurs et les lecteurs afin d'apprécier la recherche et d'envisager le sujet à l'étude de manière appropriée.

Dans cette optique, je vais procéder à l'analyse des données personnelles dans cette série de tableaux.

1.2 Présentation de l'échantillon :

J'ai ciblé l'ensemble du personnel du service de SARL Unique PI à Béjaïa pour répondre à mon questionnaire.

1.3 Les objectifs de l'enquête :

Les objectifs de mon enquête visent à comprendre le lien entre la formation professionnelle continue et la motivation des cadres au sein de l'entreprise UPI. De plus, j'ai pour objectif d'évaluer l'importance de la formation continue dans le développement des compétences des cadres, notamment en termes des savoirs, savoir-faire et comportement professionnel.

Enfin, je souhaite analyser comment la formation continue influence la perception de satisfaction des cadres vis-à-vis de leur emploi.

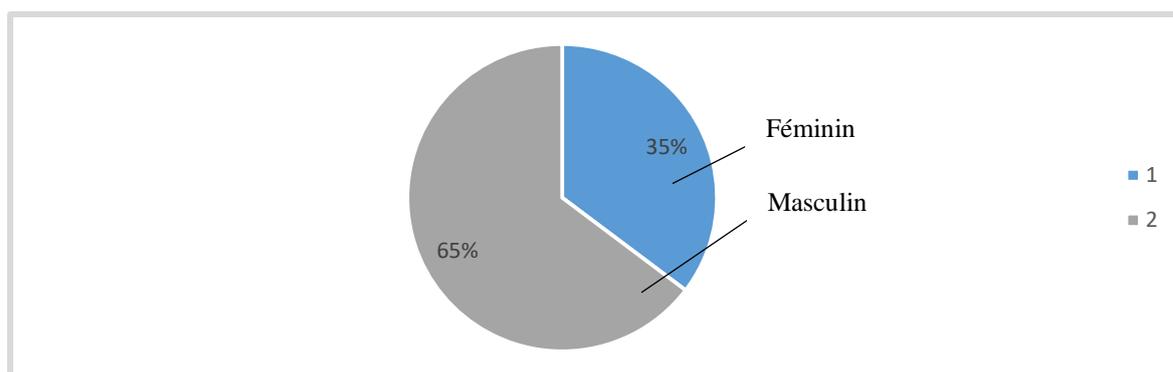
Section 02 : analyse des caractéristiques de l'échantillon d'étude.

TABLEAU N°01 : répartition de l'échantillon selon le sexe.

Sexe	Fréquence	Pourcentage %
Féminin	6	35%
Masculin	11	65%
Total	17	100%

Source : résultat de L'enquête.

Figure n° 06 : répartition de l'échantillon par genre.



Source : élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

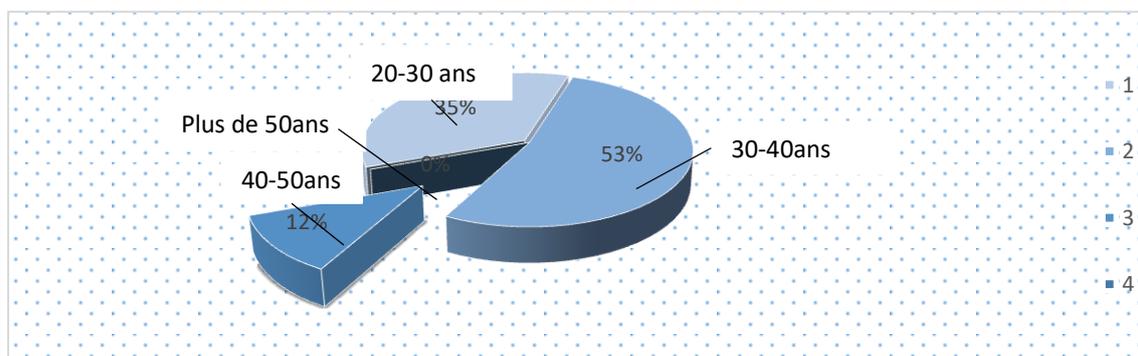
D'après l'analyse de ce tableau, j'ai constaté que parmi les 17 personnes interrogées, 11 individus sont de sexe masculin, soit un taux de 65 %.

Les restants sont de sexe féminin représenté quand a eu par 35 % de l'échantillon. Cette analyse montre que le taux de la catégorie masculin est supérieur à celle féminine avec un écart de 30 %.

Tableau N°02 : répartition de l'échantillon par tranches d'âge.

Age	Fréquence	Pourcentage%
20 - 30 ans	6	35%
30 - 40ans	9	53%
40 - 50ans	2	12%
Plus de 50 ans	-	-
Total	17	100%

Source : résultats de l'enquête élaborée par moi-même.

Figure n°07 : répartition de l'échantillon par tranche d'Âge.

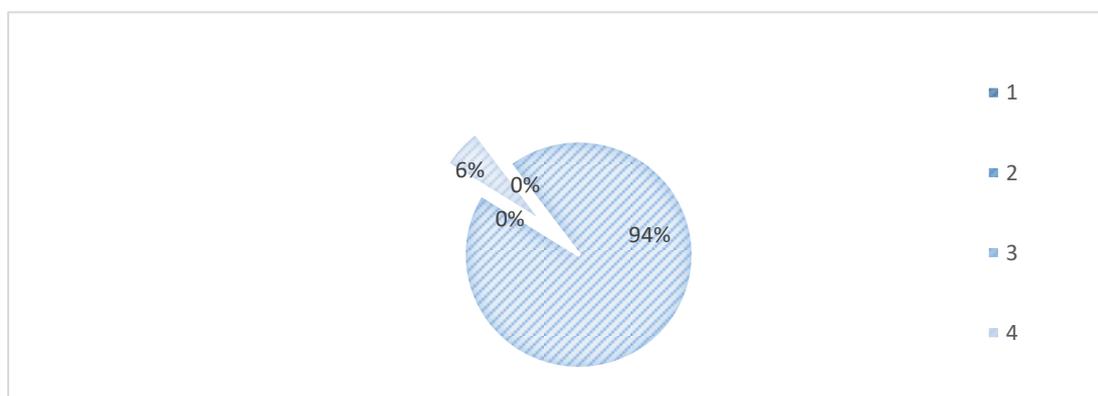
Source : élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

Le tableau montre que la tranche d'âge la plus représentative est celle des 30-40 ans, qui représente plus de la moitié des répondants, soit 53 % de l'échantillon, suivie par la tranche des 20 et 30 ans (35 %). En revanche, la proportion de répondants âgés de 40 à 50 ans sont sous-représentées, ne représentant qu'un nombre relativement restreint de répondants dans l'échantillon, ne représentant que 12% des répondants, Il convient également de souligner qu'aucun des répondants interrogés n'appartenait à la tranche d'âge de plus de 50 ans.

TABLEAU N°03 : répartition de l'échantillon par niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage%
Secondaire	-	-
Moyen	-	-
Universitaire	16	94,12%
Autre	1	5,88%
Total	17	100%

Source : résultats de l'enquête.

Figure n° 08 : répartition de l'échantillon par niveau d'instruction.

Source : élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

D'après les informations du tableau, les données montrent que sur un total de 17 personnes, la grande majorité (94,12 %) ont un niveau d'instruction universitaire, tandis que seulement une personne (5,88 %) a un autre niveau d'instruction.

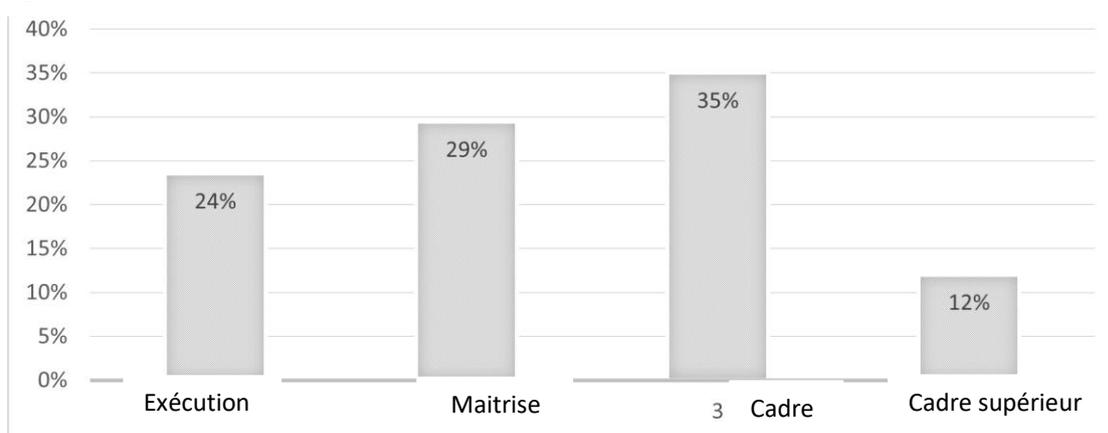
Ensuite, j'ai remarqué que la plupart des personnes étudiées, ont suivi une formation universitaire. Ce qui indique que l'entreprise accorde une grande importance aux diplômés universitaires dans ses processus de recrutement et de sélection.

TABLEAU N°04 : répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage%
Exécution	4	24%
Maitrise	5	29%
Cadre	6	35%
Cadre supérieur	2	12%
Total	17	100%

Source : résultats de l'enquête.

Figure n° 09: répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle.



Source : élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

Le tableau montre que la catégorie des cadres est la plus représentée avec une proportion de 35 % dans l'échantillon. Cela suggère que cette catégorie socioprofessionnelle est plus présente dans la population ciblée que les autres catégories.

En revanche, la catégorie des cadres supérieurs est la moins représentée avec une proportion de seulement 12 %. Cela indique que cette catégorie est sous-représentée dans l'échantillon.

En ce qui concerne la catégorie des maîtrises, elle est représentée par 29 % des personnes dans l'échantillon, ce qui est également un chiffre important.

Enfin, la catégorie d'exécution est représentée par 24 % des personnes dans l'échantillon, ce qui en fait la deuxième catégorie la plus représentée après celle des cadres.

Tableau 05 : répartition de l'entreprise selon leur Ancienneté.

Ancienneté dans l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
1an-2ans	6	35%
3ans-4ans	6	35%
5ans-6ans	1	6%
6ans-7ans	2	12%
8ans-9ans	1	6%
Plus de 10 ans	1	6%
Total	17	100%

Source: élaboré par moi-même.

Le tableau présenté montre l'ancienneté des employés dans l'entreprise. Il y a un total de 17 employés dans l'échantillon.

Les données montrent que les employés ayant une ancienneté de 1 à 4 ans représentent une proportion importante de l'échantillon, avec 35 % chacun.

Cela suggère que l'entreprise a récemment embauché de nombreux employés, qui ont tous une expérience de travail relativement similaire. En revanche, la catégorie d'ancienneté de 5 à 9 ans ne représente qu'une petite proportion de l'échantillon, avec seulement 3 employés (18 %). En outre, une seule personne dans l'échantillon a une ancienneté de plus de 10 ans ce qui représente une proportion de 6 %.

Cela peut indiquer que l'entreprise a un taux de fidélisation plus élevé de ses employés à long terme.

Tableau 06 : répartition de l'échantillon selon les types de contrats au sein d'UPI.

Le type de contrat	Fréquence	Pourcentage
CDI	13	76%
CDD	4	24%
Total	17	100%

Source: élaboré par moi-même.

Le tableau présente deux types de contrats, à savoir le CDI (contrat à durée indéterminée) et le CDD (contrat à durée déterminée), ainsi que leur fréquence respective.

Le CDI, quant à lui, représente 76 % des contrats, ce qui signifie que 13 employés sur 17 ont un contrat à durée déterminée.

Le CDD, représente 24 % des contrats, ce qui signifie que seulement 4 employés sur 17 ont un contrat à durée indéterminée.

Section 02 : la vérification de la première hypothèse.**Tableau 07 : répartition d'employés ayant déjà suivi une formation.**

A suivi une formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	16	94 %
Non	1	6 %
Total	17	100 %

Source : élaboré par moi-même.

Le tableau indique le nombre de personnes qui ont suivi une formation dans l'entreprise.

Sur les 17 employés interrogés, 16 ont répondu oui, ce qui représente 94 % des employés interrogés. Cela indique que la grande majorité des employés ont suivi une formation.

Seulement 1 employé a répondu non, ce qui représente 6 % des employés interrogés.

Cela peut indiquer que l'entreprise est engagée dans le développement des compétences de ses employés et dans l'amélioration de leurs performances. Il est également possible que l'entreprise soit soumise à des exigences légales ou réglementaires en matière de formation, ou qu'elle considère la formation comme un avantage concurrentiel.

Tableau 08 : répartition des durées de formation suivies par les employés.

Durée de la formation	Fréquence	Pourcentage
Moins d'un mois	3	18 %
1 à 6mois	4	24 %
6 à 12mois	1	6 %
1an et plus	1	6 %
Non renseigné	8	47 %
Total	17	100%

Source : élaboré par moi-même.

Je souligne d'abord, que près de la moitié des employés (47 %) n'ont pas renseigné la durée de leur formation, ce qui limite l'interprétation des résultats, et rend l'analyse plus difficile.

En se concentrant sur les employés qui ont fourni une réponse, j'ai constaté que les formations les plus courantes sont de courte durée, avec une majorité de formations de moins d'un mois ou de 1 à 6 mois.

La durée de formation la plus fréquente est comprise entre 1 et 6 mois, avec 4 employés sur 17 (24 %). Les formations de moins d'un mois représentent également une proportion importante, avec 3 employés sur 17 (18 %).

De plus, les formations d'une durée supérieure à 6 mois sont plus rares dans cet échantillon, avec seulement deux employés ayant suivi une formation de cette durée ou plus.

On peut donc voir que le pourcentage d'employés ayant suivi une formation de 6 à 12 mois est de 6 %, tandis que le pourcentage d'employés ayant suivi une formation d'un an ou plus est également de 6 %. Ces durées de formation plus longues sont donc assez rares dans cet échantillon.

Malgré les limites de l'analyse des résultats, ce tableau permet de me faire une idée générale sur les durées de formation les plus courantes dans l'entreprise UPI, et pourrait servir de base pour des analyses plus approfondies dans le futur.

Tableau 09 : répartition des formations suivies par les employés d'UPI selon leur ancienneté dans l'entreprise.

		Ancienneté dans l'entreprise						Total
		1an - 2ans	3ans - 4ans	5ans - 6ans	6ans - 7ans	8ans - 9ans	Plus 10 ans	
Nombre de formation	Une fois	6 35%	-	-	-	-	-	35%
	Deux fois	-	-	-	6% 1	-	-	6%
	Plusieurs fois	-	35% 6	6% 1	6% 1	6% 1	6% 1	59%
Total		6 35%	6 35%	1 6%	2 12%	1 6%	1 6%	17 100%

Source : élaboré par moi-même.

D'après ce tableau, on peut voir que, le nombre de formations suivies, la majorité des employés ayant suivi des formations ne l'ont fait plusieurs fois, et qui ont de 3 ans jusqu'à 10 ans et plus, représentent avec un pourcentage de 59 %.

Les employés ayant suivi des formations une fois représentent 35 % de l'ensemble des formations suivies et leur ancienneté varie d'un an à 2 ans à 3 ans. tandis que ceux qui l'ont fait deux fois représentent 6 % avec une ancienneté de 6 ans à 7 ans.

Tableau 10 : le rapport entre la catégoriesocioprofessionnelle des employés et la répartition des types de formation.

		Catégorie socioprofessionnelle				Total
		Exécution	Maitrise	Cadre	Cadre supérieur	
Le type de la formation	Formation spécialisée	3 18 %	3 18%	2 12%	2 12%	10 59 %
	Recyclage	-	-	-	-	-
	Perfectionnement	1 6%	2 12%	2 12%	-	4 29 %
	Reconversion	-	-	2 12%	-	2 12 %
Total		4 24%	5 29%	6 35%	2 12%	17 100 %

Source : élaboré par moi-même.

D'après les résultats de tableau, il ressort que la majorité des répondants, soit 59 % ont suivi des formations de type spécialisé, ainsi 12 % sont des cadres et d'autre sont des cadres supérieurs et 18 % représentent la catégoriesocioprofessionnelles des exécutions et des maîtrises. Cela suggérer l'importance accordée par les individus à l'acquisition de compétences spécialisées, ainsi que la diversité des formations suivies en fonction des niveaux hiérarchiques.

En ce qui concerne les cadres, 29 %, d'entre eux ont suivi des formations de type perfectionnement. Par ailleurs, les exécutions, et les maîtrises représentent chacun 6 % des répondants. Tandit que 12 % des cadres ont opté pour une formation de reconversion.

Enfin, aucun d'entre eux n'a mentionné avoir suivi une formation de recyclage.

Tableau 11 : le rapport entre les employés sélectionnés pour une formation et ceux qui ont déjà bénéficié d'une formation.

		A suivi une formation		Total
		Oui	Non	
Comment avez-vous été sélectionné pour participer à cette formation	Proposition de votre supérieur hiérarchique	9 53 %	1 6 %	10 59 %
	Sur votre demande	3 18 %	-	3 18 %
	Autre	4 24 %	-	4 24 %
Total		16 94 %	1 6 %	17 100 %

Source : élaboré par moi-même.

Les résultats indiquent que parmi les employés ayant suivi une formation, 53 % ont sélectionné à participer à cette formation par une proposition de leur supérieur hiérarchique. Tandis que 18 % des répondants ont suivi une formation par leur demandes, de plus, 24 % des cadres interrogés ont mentionné d'autres avantages non spécifiés.

Enfin, parmi les employés n'ayant pas suivi de formation, aucun bénéfice spécifique n'a été mentionné.

Tableau 12 : répartition des bénéfices accordés après une formation pour les employés ayant déjà suivi une formation.

		A suivi une formation		Total
		Oui	Non	
Le bénéfice après une formation	Augmentation de salaire	6 35 %	-	6 35 %
	Maitrise professionnelle	9 53 %	-	9 53 %
	Autre	1 6%	1 6 %	2 12%
Total		16 94 %	1 6%	17 100 %

Source : élaboré par moi-même.

Les résultats indiquent que parmi les employés ayant suivi une formation, 35 % ont mentionné l'augmentation de salaire comme bénéfice recherché, tandis que 53 % des répondants ont souligné la maîtrise professionnelle comme un bénéfice résultant de la formation. En revanche, une petite proportion de 6 % a mentionné d'autres avantages non spécifiés.

D'autre part, parmi les employés n'ayant pas suivi de formation, aucun bénéfice spécifique n'a été mentionné.

Tableau 13 : répartition des motivations pour entrer en formation.

	Fréquence	Pourcentage
Être occupé (e)	-	-
Découvrir différents métiers	6	18 %
Apprendre de nouvelles compétences	16	47 %
Avoir une indemnité et pouvoir subvenir à mes besoins	-	-
Maîtrises des techniques professionnelles	9	26 %
Être avec un groupe qui a les mêmes objectifs que moi	1	6 %
Trouver un emploi	1	6 %
Faire de nouvelles rencontres	-	-
Avoir un diplôme	1	6 %
Total	34	109 %

Source : élaboré par moi-même.

D'après les résultats du tableau, il est important de noter que le pourcentage dépassé le 100 %, ce qui indique que certains employés ont donné plusieurs réponses. Cela signifie que les employés peuvent être motivés par plusieurs facteurs simultanément.

On peut voir donc que 47 % des employés sont motivés pour apprendre de nouvelle compétence, cette motivation est la plus fréquente, cela suggère que les employés reconnaissent l'importance d'acquérir de nouvelles compétences pour leur développement professionnel.

Ensuite, 26 % des répondants maintiennent qu'ont motivés par la motivation de maîtriser des techniques professionnelles, ce qui indique qu'ils sont motivés par le désir d'approfondir leurs connaissances et leurs

compétences techniques dans leur domaine d'activité. De plus, 18 % des interrogés ont maintiennent la motivation de découvrir différents métiers, ce qui suggère leur curiosité et leur volonté d'explorer de nouvelles opportunités de carrière.

En ce qui concerne d'autres motivations :

- Être avec un groupe qui a les mêmes objectifs que moi : 6 % des répondants.
- Trouver un emploi : seulement 6 % des employés mentionnent cette motivation.
- Avoir un diplôme : 6 % des employés sont motivés par l'obtention d'un diplôme.

Enfin, il est important de noter que certains facteurs de motivation, tels qu'être occupé (e), avoir une indemnité, pouvoir subvenir à mes besoins, et de faire de nouvelles rencontres, n'ont pas été sélectionnés par les employés dans ce sondage.

Tableau 14 : répartition des employés ayant déjà suivi une formation selon leur perception de la formation en tant que facteur de motivation à UPI.

		A suivi une formation		Total
		Oui	Non	
La formation est un facteur de motivation à UPI	Oui	16 94 %	1 6 %	17 100 %
	Non	-	-	-
Total		17 94 %	6 %	17 100 %

Source : élaboré par moi-même.

Dans l'ensemble du tableau, il est intéressant de noter que 94 % des répondants ont déclaré que la formation est un facteur de motivation à UPI, tandis que seulement 6 % des répondants n'ont pas suivi de formation. Ceci suggère une forte corrélation positive entre la formation et la perception de la motivation chez les employés.

La proportion élevée de 94 % des répondants qui considèrent la formation comme un facteur de motivation indique que la plupart des employés perçoivent la formation comme bénéfique et stimulante pour leur engagement et leur performance au sein de l'entreprise UPI.

En outre, le faible pourcentage de 6 % de répondants qui n'ont pas suivi de formation peut indiquer que ceux qui n'ont pas bénéficié de formations ont peut-être une perception différente ou une compréhension limitée de l'impact positif de la formation sur la motivation.

En résumé, la majorité des répondants 94 % ont indiqué que la formation est un facteur de motivation, ce qui suggère une relation positive entre la formation et la motivation perçue à UPI. Ces résultats soulignent l'importance de la formation pour stimuler l'engagement et la performance des employés.

Ces résultats soulignent l'importance de la formation en tant que levier potentiel pour favoriser la motivation des employés au sein de l'entreprise UPI. Ils mettent en évidence la nécessité d'investir dans des programmes de formation et de développement pour promouvoir un environnement de travail motivant et propice à la croissance professionnelle.

Section 03 : la vérification de la deuxième hypothèse

Tableau 15 : répartition de la formation et des facteurs de motivation au travail

		La formation est un facteur de motivation à UPI		Total
		Oui	Non	
Les facteurs de motivation au travail	La promotion	1 6 %	-	6 % 1
	La formation	9 53 %	-	53 % 9
	L'expérience	4 24 %	-	24 % 4
	Les conditions de travail	3 18 %	-	18 % 3
Total		17 100 %	-	17 100 %

Source : élaboré par moi-même.

Le tableau montre que la formation est considérée comme le facteur de motivation le plus important, avec 53 % des répondants indiquant qu'elle est un élément clé pour leur motivation. Ceci peut s'expliquer par le fait que les employés perçoivent la formation comme un moyen de développer leurs compétences, d'acquérir de nouvelles connaissances et de progresser dans leur carrière.

En ce qui concerne les autres facteurs de motivation, l'expérience est citée par 24 % des répondants, ce qui peut indiquer que les employés attachent de l'importance de la reconnaissance de l'expertise et de l'ancienneté.

Les conditions de travail sont également mentionnées comme un facteur de motivation pour 18 % des répondants, soulignant l'importance d'un environnement de travail agréable. En revanche, la promotion est considérée comme un facteur de motivation moins important, mentionnée par seulement 6 % des employés.

Tableau 16 : la relation entre le nombre de formations suivies par les employés à UPI et leur capacité à appliquer sans difficulté le contenu des stages.

		Nombre de formation			Total
		Une fois	Deux fois	Plusieurs fois	
Après la formation, pourrez-vous appliquer le contenu de stage suivi	Oui	35% 6	6% 1	59% 10	100% 17
	Non	-	-	-	-
Total		6 35%	1 6%	10 59%	17 100%

Source : élaboré par moi-même.

D'après le tableau, les pourcentages indiquent que 35 % des employés ont suivi une seule formation, tandis que 6 % ont suivi deux formations, et la majorité des employés (59 %) ont indiqué avoir suivi plusieurs formations. Cela suggère que la formation continue peut aider les

employés à acquérir les compétences nécessaires pour améliorer leur performance.

Ensuite, la corrélation positive entre le nombre de formations suivies et la capacité à appliquer le contenu peut également être un indicateur de la qualité des programmes de formation dispensés par UPI, et un signe de leur motivation pour évoluer et progresser professionnellement, car aucun d'entre eux n'a signalé de difficultés pour appliquer le contenu des stages suivis.

En conclusion, les pourcentages du tableau confirment l'importance de la formation continue pour améliorer la capacité des employés à appliquer les connaissances acquises. Ils mettent également en évidence l'efficacité des formations dispensées par UPI et soulignent l'engagement des employés envers leur développement professionnel.

Tableau 17 : répartition de la perception de la performance après les formations suivies et leur capacité à appliquer sans difficulté le contenu des stages.

		Après la formation, pourrez-vous appliquer le contenu de stage suivi		Total
		Oui	Non	
pensez-vous être performant(e) après toutes ces formations	Oui	17 100 %	-	17 100 %
	Non	-	-	-
Total		17 % 100 %	-	17 100 %

Source : élaboré par moi-même.

Le tableau indique que 17 employé (100 %) ont affirmé pouvoir appliquer sans difficulté le contenu de la formation suivie. Et aucun d'entre eux n'a signalé de difficultés pour appliquer le contenu de stage suivi. Cela signifie que les répondants se considèrent performants après avoir suivi les formations et qu'ils sont confiants dans leur capacité à appliquer le contenu des stages. Ainsi, que la qualité de la formation proposée par UPI est suffisante pour garantir une bonne compréhension et une application facile du contenu.

Ce qui souligne que la formation professionnelle continue chez UPI contribue à la motivation et au développement des compétences des

cadres. Ces formations efficaces permettent aux employés d'être performants et de mieux appliquer les connaissances acquises.

En conclusion, il est donc possible de confirmer l'hypothèse suivante :
« La formation professionnelle continue permet de motiver et de développer les compétences des cadres au sein de l'entreprise UPI ».

Tableau 18 : répartition de l'expérience en matière de formation continue et la perception de la performance après les formations suivies.

		pensez-vous être performant(e) après toutes ces formations		Total
		Oui	Non	
En matière de formation continue, comment vous qualifieriez votre expérience	Un réel succès	11 65 %	-	11 65 %
	Un succès mitigé	6 35 %	-	6 35 %
	Plutôt un échec	-	-	-
	Un franc échec	-	-	-
Total		17 100 %	-	17 100 %

Source : élaboré par moi-même.

Les résultats montrent que la majorité des personnes interrogées, soit 65 %, ont qualifié leur expérience de formation continue comme un réel succès et estiment être performantes après ces formations. En revanche, aucun des répondants n'a estimé que leur expérience de formation continue était plutôt un échec ou un franc échec.

De plus, 35 % des répondants ont estimé que leur expérience de formation continue était un succès mitigé. Cela indique qu'ils ont rencontré à la fois des aspects positifs et négatifs lors de leurs formations. Bien que leur expérience n'ait pas été considérée comme un réel succès, elle n'a pas non plus été considérée comme un échec complet.

En conclusion, l'analyse des réponses reflète la diversité des réponses des personnes interrogées, allant du réel succès au succès mitigé en matière de formation continue. Cela souligne la présence d'aspects positifs et négatifs dans leur expérience.

Section 04 : synthèse d'analyse et interprétation des résultats :

À la lumière de mes observations, et l'analyse des résultats obtenue lors de l'étude de terrain menée auprès de l'entreprise UPI, j'ai constaté que les données recueillies par le biais du questionnaire permettaient de dégager un profil d'échantillon sur les différentes variables.

- En terme de la formation continue, l'entreprise UPI est engagée dans le développement des compétences de ses employés et dans l'amélioration de leurs performances.
- D'après les résultats des employés, les formations les plus courantes à l'entreprise sont de courte durée.
- Les employés qui ont suivi des formations plusieurs fois sont plus courants dans l'entreprise avec un pourcentage de 59 %.
- parmi les employés ayant suivi une formation, 53 % ont sélectionné à participer par une proposition de leur supérieur hiérarchique.
- parmi les employés ayant suivi une formation, 53 % ont souligné la maîtrise professionnelle comme un bénéfice résultant de la formation.
- En terme de la motivation, il est important de noter que 47 % des employés sont motivés à apprendre de nouvelle compétence, ce qui suggère que les employés reconnaissent l'importance d'acquérir de nouvelles compétences pour leur développement professionnel.
- la majorité des employés 94 % ont indiqué que la formation est un facteur de motivation, ce qui suggéré une relation positive entre la formation et la motivation perçue à UPI. Ces résultats soulignent l'importance de la formation pour stimuler l'engagement et la performance des employés.

- Ces résultats soulignent l'importance de la formation en tant que levier potentiel pour favoriser la motivation des employés au sein de l'entreprise UPI, ce qui veut dire que ma première hypothèse porte sur « la formation professionnelle représente comme un véritable levier pour l'entreprise » est confirmé.

- En ce qui concerne la deuxième hypothèse :

D'après les résultats de l'enquête, la formation professionnelle continue chez UPI contribue à la motivation et au développement des compétences des cadres. Ces formations efficaces permettent aux employés d'être performants et de mieux appliquer les connaissances acquises. Il est donc possible de confirmer la deuxième hypothèse qui porte sur : « La formation professionnelle continue permet de motiver et de développer les compétences des cadres au sein de l'entreprise UPI ».

En conclusion, la majorité des cadres quelque soit leur sexe ou leur age, ont considéré leur formation continue comme un réel succès, tandis qu'un pourcentage significatif a exprimé un succès mitigé.

Conclusion générale

Conclusion générale

En conclusion, cette étude a clairement démontré que la formation professionnelle continue est essentiel pour le développement des compétences, ainsi, est un moyen efficace pour les entreprises de favoriser la motivation et l'engagement de leurs cadres, tout en assurant leur développement professionnel et leur fidélisation à l'entreprise.

Pour cette raison, la formation professionnelle continue est un investissement important pour l'entreprise UPI, ainsi cette dernière c'est la représentante officielle de Renner Kompressoren en Algérie et spécialisée dans la fabrication de compresseurs, se doit de maintenir ses employés à jour dans les compétences nécessaires pour offrir un service de qualité à ses clients.

Cependant, les entreprises qui n'offrent pas de formation continue pourraient encourir des risques de perte de talents, de faible productivité et d'incapacité à maintenir l'expertise et la compétitivité.

Pour cela, l'entreprise SARL Unique PI, comme toutes les entreprises, elle considère la formation professionnelle continue un investissement rentable à long terme pour maintenir ses employés à jour avec les dernières tendances et nouvelles technologies propres à son domaine d'activité.

Enfin, la formation professionnelle doit considérer comme un investissement plutôt qu'un cout, et comme une priorité stratégique pour les entreprises.

La liste bibliographique

A. La liste des ouvrages :

ANTOINE PENNAFORT et autres, les fondamentaux de la GRH, 100 défis RH illustrés, DUNOD 2018.

ABRAHAM MASLOW, l'accomplissement de soi, EYROLLES, 3^{ème} édition, Paris, 2005.

CADIN-GUERIN PIGEYRE PARALONG, gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition, DUNOD 2012.

CLAUDE DUBAR, la formation professionnelle continue, édition la découverte, Paris, 1985.

E. ANNOT et autres, autonomie et formation, chronique sociale, Lyon, 1998.

JEAN-MARIE PERETTI, gestion des ressources humaines, VUIBERT, 21^{ème} édition, Paris 2016.

JEAN-MARIE PERETTI, ressources humaines et gestion des personnes, 6^{ème} édition, VUIBERT, 2007.

JACQUES ROJOT, PATRICE ROUSSEL et DENBEGHE, comportement organisationnel, 1^{ère} édition, Paris, 2009.

LAURE BECKER, pratiquer la reconnaissance au travail, les clés d'un puissant outil de motivation et de leadership, 2^{ème} édition.

MESSAOUD MENTRI, essai d'analyse de la législation de la réglementation du travail en Algérie, office des publications universitaires, Alger.

MARC CORBIRE et autre, méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes, presses de l'université du Québec, 2014.

SYLVIE GUERRERO, les outils des RH, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004, 2009.

B. La liste des dictionnaires :

LE PETIT DICTIONNAIRE LAROUSSE ILLUSTRÉ, paris, 2013.

LE PETIT DICTIONNAIRE LAROUSSE ILLUSTRÉ, paris, 2008.

LE DICTIONNAIRE ENCYCLOPEDIQUE, édition 2000.

C. La liste des sites web :

MEHDI ABTROUN, développement de la formation professionnelle en Algérie/vitamindz, <https://sitesweb.vitamedz.com/>. Consultez le 08.02.2023.

Le cadres et la formation professionnelle (2019)

<https://corporate.apec.fr>. Consultez le 21/05/2023/.

D. Articles de revues académiques :

CHABOU SARRA et DAKHIA Abdelouahab, former des enseignants en Algérie indépendante.

FOUZIA BRAHIMI, la perception de la formation professionnelle continue par les salariés (cadres VS professions intermédiaires) dans les grandes entreprises privées en Algérie : secteur BTP. (2021).

FOUZIA BRAHIMI et JOELLE MORANA, la formation professionnelle continue dans les PME privées Algeriennes : le cas d'une PME du secteur du BTP, France.(2015).

MONGI BEDOUI, la formation en milieu professionnel en Algérie, fondation Européenne pour la formation. (2019).

ANNIE DELORT. La dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage, Guide méthodologique. (2011).

La liste bibliographique

IGLESIAS RUTISHAUSER KATIA. La satisfaction au travail et les théories de la motivation, université de Genève. (juillet 2011).

NDAO ASSANE . Contribution de la GRH à la réalisation de la motivation au travail : Validation de l’approche universaliste, associé au laboratoire ORHA, UPV Motpellier. (2003).

Annexes

Questionnaire

Monsieur , Madame , Mademoiselle ;

Étudiante en master 02, spécialisée en sociologie du travail et des organisations, les questions de ce test de connaissance pour les cadres de l'entreprise SARL UNIQUE PI. L'objectif est de donner la parole aux travailleurs pour parler de leur expérience et pour que chacun exprime son ressenti à l'égard de la formation professionnelle continue.

Les questions portent généralement sur des sujets comme le bien-être et le rôle de la formation sur la motivation des cadres au sein de l'entreprise et sur le travail en général.

Merci de bien vouloir accorder quelques minutes de votre précieux temps pour répondre

Aux questions suivantes.

Thème

Le rôle de la formation professionnelle continue sur la motivation des cadres au sein de l'entreprise

Réalisé par :

➤ ATMAOUI Tinhinane

Sous la direction de :

M.BOUFEDDA El amine

AXE 01 : Données personnelles

1. Genre:

A) Masculin

B) Féminin

2. Age :

A) Moins de 20ans.

C) 30-40ans

B) 20-30ans

D) 40 ans et plus

3. Niveau académique:

Secondaire

Universitaire

Moyen

autre

4. Catégorie socioprofessionnelle :

A/-Exécution

C/- Cadre

B/- Maitrise

D/- Cadre supérieur

5. Combien d'années travaillez vous dans cette entreprise :

6. Types des contrats :

A/-CDI

B/-CDD

AXE 02: La formation

7. Avez -vous déjà suivi une formation ?

Oui

Non

8. Quelle est la durée de votre formation ?

9. Combien de fois avez-vous bénéficié d'une formation depuis que vous êtes à l'entreprise d' UPI

Une fois

Deux fois

Si plus de deux fois dites combien

10. Quel est le type de la formation ?

Formation spécialisée

Recyclage

Perfectionnement

Reconversion

11. Comment avez-vous été sélectionné pour participer à cette formation ?

A/-Proposition de votre supérieur hiérarchique

B/-Sur votre demande

C/-Autres

12. Quel est le bénéfice accordé pour vous après une formation ?

● Poste supérieur

● Augmentation de salaire

● Maîtrise professionnelle

AXE 03: La motivation au travail.

13. Qu'est-ce que vous vous motivez pour entrer en formation ?(cocher la réponse qui vous convient plusieurs réponses possibles).

- Être occupé (e)
- Découvrir différents métiers
- Apprendre de nouvelles compétences
- Avoir une indemnité et pouvoir subvenir à mes besoins
- Maitriser des techniques professionnelles
- Être avec un groupe qui a les mêmes objectifs que moi
- Trouver un emploi
- Faire de nouvelles rencontres
- Avoir un diplôme

15. Est-ce que vous voyez que la formation est un facteur de motivation pour les salariés de l'entreprise UNIQUE PI ?

Oui

Non

14. Selon vous quel sont les facteurs qui favorisent plus la motivation ?

La promotion
La formation

L'expérience
Les conditions de travail

16. Après avoir fini votre Formation, pourrez-vous appliquer sans difficulté le contenu de stage suivi ?

Oui

Non

Si non, quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de cette mise en pratique ?

.....
.....

17. Pensez-vous être performant(e) après toutes ces formations ?

Oui

Non

18. En matière de formation continue, vous qualifieriez votre expérience comme :

- A. Un réel succès
- B. Un succès mitigé
- C. Plutôt un échec
- D. Un franc échec

Pour quelles raisons ?

.....

Résumé

Ce mémoire a examiné le rôle de la formation professionnelle continue sur la motivation des cadres au sein de l'entreprise SARL Unique PI. Ainsi, l'objectif principal de cette étude est de comprendre, comment la formation professionnelle continue peut influencer positivement la motivation des cadres, renforcer leur engagement envers l'entreprise et favoriser leur développement professionnel.

À travers une analyse approfondie des données recueillies auprès des cadres de l'entreprise, les résultats ont démontré que la formation professionnelle continue joue un rôle crucial dans la motivation des cadres. Les cadres qui ont bénéficié d'une formation régulière sont plus engagés, plus satisfaits de leur travail et plus enclins à atteindre leurs objectifs professionnels.

En conclusion, cette recherche a réussi à démontrer le lien entre la formation professionnelle continue et la motivation des cadres au sein de l'entreprise SARL Unique Pi.

summary

This thesis examined the role of continuing vocational training on the motivation of executives within the company Unique PI SARL. Thus, the main objective of this study is to understand how continuing professional development can positively influence the motivation of executives, strengthen their commitment to the company and promote their professional development.

Through an in-depth analysis of data collected from company executives, the results demonstrated that continuing professional development plays a crucial role in motivating executives. Managers who have benefited from regular training are more engaged, more satisfied with their work and more likely to achieve their professional goals.

In conclusion, this research has succeeded in demonstrating the link between continuing professional development and the motivation of executives within the company Unique Pi SARL.

