

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. KOLEA**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

**L'impact de la formation sur la motivation des collaborateurs
« Cas Nestlé Algérie »**

Présenté par :
MESKINE Khadidja.

Encadré par :
Dr. BENDAOUED yacine
Maitre-assistant B

ANNEE 2016

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. KOLEA**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

**L'impact de la formation sur la motivation des collaborateurs
« Cas Nestlé Algérie »**

Présenté par :
MESKINE Khadidja.

Encadré par :
Dr. BENDAOUED yacine
Maitre-assistant B

ANNEE 2016

Résumé

En s'inscrivant dans un contexte où les entreprises souhaitent conserver leurs ressources rares et créer une relation d'emploi durable, les entreprises sont appelées à considérer le capital humain comme une ressource clés qu'elles doivent développer perpétuellement afin de répondre aux changements. Au même moment, la motivation des collaborateurs est devenue également un enjeu majeur de la gestion contemporaine des ressources humaines. Notre problématique retenue à partir de là vise à comprendre si la formation sur renforce la motivation des collaborateurs en utilisant une démarche quantitative sur un échantillon de 33 cadres et agents de maîtrise et exécution de l'entreprise Nestlé Algérie. Cette recherche a montré que la motivation des collaborateurs dépend surtout de la satisfaction de la formation et des conditions de déroulement de cette dernière.

Mot clés : formation, motivation, ressources humaines

Abstract

By registering in a context where businesses want to keep their resources and create often employment relationship, the companies are expected to consider human capital as a key resource that must constantly develop to meet the changes. At the same time, collaborators motivation has also become a major issue in contemporary human resource management. Our problem restraint from there is to understand whether the training enhance the motivation of collaborators using a quantitative approach on a sample of 33 managers and supervisors in the company Nestlé Algeria. This research showed that employee motivation depends mainly on the satisfaction of training and conditions for the conduct of the latter.

Keywords: Training, motivation, humain ressources

ملخص

حينما نتحدث في سياق أين ترغب المؤسسات في المحافظة على مواردها النادرة و انشاء علاقة عمل مستدامة يتعين على المؤسسات على اعتبار الراس المال البشري كمورد رئيسي يجب عليها المداومة على تطويره لمواجهة التغيرات. وفي نفس الوقت، أصبحت كذلك دافعية العمال قضية جوهرية في التسيير المعاصر للموارد البشرية. وانطلاقا من هنا تم ضبط الاشكالية التي تهدف الى فهم ما إذا كان التكوين يدعم دافعية العمال وهذا بالاعتماد على المنهج الكمي لعينة بلغت 33 اطار وعمال التحكم و التنفيذ في مؤسسة "نستله الجزائر". بين هذا البحث ان دافعية العمال ترتبط خاصة بالرضا عن التكوين وعن الشروط التي يحظى فيها هذا الأخير.

كلمات مفتاحية: التكوين، الدافعية، الموارد البشرية

Remerciements

Louange à mon seigneur « Allah » qui m'a doté de la merveilleuse faculté de raisonnement. Louange à mon créateur qui m'a incité à acquérir le savoir. C'est à lui que j'adresse toute ma gratitude en premier lieu.

Je remercie mon encadreur Mr BENDAOUED Yacine, pour ses précieux conseils et son aide durant toute la période du travail.

Je remercie vivement ma tutrice de l'entreprise Nestlé Algérie : Mme Rekeche Meriem, pour ses conseils considérables.

Mes vifs remerciements vont également aux honorables membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche en acceptant d'examiner mon travail et de l'enrichir.

Je n'oublie pas mes chers parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience, mes sœurs, mes frères.

A tous mes amis en leur souhaitant la réussite dans tout ce qu'ils entreprennent.

Enfin, mes remerciements les plus sincères sont adressés à tous les professeurs, et le personnel de l'ENSM qui ont contribué à forger nos connaissances et à assister notre formation, et à toute personne qui a participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste mémoire.

Liste des abréviations.

<i>Abréviation</i>	<i>Signification</i>
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
DIF	Droit individuel de formation
RH	Ressources Humaines
TOD	Talent & Organisation Development
IMD	International Institute for Management Development
KPI	Key Performance Indicators

Liste des Tableaux

Numéro	Titre du tableau	Page
01	Distribution de l'échantillon dans la direction de Nestlé	48
02	Etude de satisfaction de la rémunération selon catégorie sociaux professionnel	53
03	Etude de différence de la motivation et ses composants selon le sexe	56
04	Etude de différence de la motivation selon la catégorie socioprofessionnelle	56
05	La différence du niveau de motivation dans les composants de Nestlé	57
06	Les fréquences de formation selon les activités de Nestlé	58
07	Comparaison de motivation des collaborateurs et la fréquence de formation	58
08	La différence entre le type de formation et le degré de motivation	59

Liste des figures.

Numéro	Titre de la figure	Page
01	critères d'appréciation de la notion Talent	14
02	les comportements d'évaluation de la performance	15
03	définition du plan de formation	16
04	le processus de formation au sein de Nestlé Algérie	36
05	Le processus de motivation	43
06	le modèle intégré de la motivation	45
07	Distribution de l'échantillon selon le sexe	49
08	distributions de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	50
09	degré de signification de la valeur de travail	51
10	appréciation de la difficulté du travail	51
11	les fréquences de stress au travail	52
12	niveau de satisfaction par rapport à la rémunération	53
13	Le lien effort-salaire	54
14	Les fréquences des actions de formation	54
15	classification des pratiques qui développent la motivation des collaborateurs	55

SOMMAIRE

Introduction générale	2
Chapitre I : cadre méthodologique et présentation de l'entreprise.	
Section 1 : justification du choix méthodologique.....	5
Section 2 : Présentation du terrain de recherche.....	10
Chapitre II : cadre conceptuel, la formation et la motivation des collaborateurs.	
Section 1 : le concept formation.....	18
Section 2 : la motivation des collaborateurs.....	36
Chapitre III : Présentation des résultats.	
Section 1 : Analyse des résultats.....	48
Section 2 : synthèse et discussion.....	60
Conclusion générale	63

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises se trouvent face à un environnement économique et sociologique caractérisé par une concurrence rude et des développements technologiques énormes. Ces changements incitent l'entreprise à prendre certaines décisions pour s'aligner et atteindre ses objectifs.

Selon **Autissier et Wacheux (2007)**, plusieurs entreprises se chargent dans de multiples changements, notamment la suppression des postes de travail pour réduire les charges et la cessation des investissements non profitables à court terme, par contre, d'autre organisation préfèrent mettre les hommes qui les composent au centre de leurs préoccupations pour garantir leur compétitivité.

En s'inscrivant dans un contexte où les entreprises souhaitent conserver leurs ressources rares et créer une relation d'emploi durable, cette recherche mobilise la théorie du capital humain (**Becker, 1960**). Dont les ressources humaines sont considérées comme un capital qui englobe des forces et des énergies que les autres ressources ne les détiennent pas. C'est pour cette raison l'entreprise accorde plus d'importance à ces ressources puisque elles représentent des éléments de production primordiaux. Et de ce fait, beaucoup d'entreprises comptent bénéficier de son capital humain en essayant de les développer afin de garantir un niveau de performance salariale considérable (**Becker, 1968**).

La formation est un investissement à double effet, le premier concerne le développement des compétences). Le second a trait à l'amélioration de la performance sur le plan individuel et sur le plan organisationnel. Ce dernier est une conséquence de plusieurs facteurs. Il s'agit entre autres du bon déroulement de processus de formation et de la motivation des collaborateurs.

Malgré toute l'importance attribuée à la formation pour l'intérêt de l'entreprise, il s'avère que dans celle qui constitue le terrain de notre recherche, l'aspect de la motivation n'est pas vraiment pris en considération. C'est ce qui ressort de l'enquête préliminaire que nous avons effectué dans les premières visites de l'entreprise NESTLE notre organisme d'accueil qui investit amplement dans le domaine de nutrition, santé et bien-être.

A travers cette recherche on va s'intéresser à la contribution des actions de formation dans le développement de niveau de motivation des collaborateurs en se concentrant, d'une part, sur le volet implication organisationnelle de ces derniers et l'émergence d'un certain degré de prise d'initiatives, et d'autre part sur leur niveau de satisfaction par rapport aux formations

INTRODUCTION GENERALE

dispensées. A cet effet, nous cristallisons notre problématique de recherche dans la question principale suivante :

La formation a-t-elle un effet considérable sur la motivation des collaborateurs dans leur milieu professionnel ?

D'après les recherches empiriques cette recherche a pour but de confirmer ou d'infirmier l'hypothèse suivante :

« Il existe une différence entre les collaborateurs formés et non formés concernant leur niveau de motivation »

En d'autre terme, les collaborateurs les plus motivés sont ceux qui ont bénéficié de plusieurs formations par rapport aux autres collaborateurs.

Afin de vérifier cette hypothèse nous avons structuré notre travail autour de trois (3) chapitres qui traitent respectivement les éléments suivants :

Le premier c'est un chapitre introductif qui s'intéressera d'abord aux raisons de choix de sujets, la revue littérature, les hypothèses de recherche et ensuite à la présentation de l'entreprise Nestlé et sa culture et ses différents missions ;

Le deuxième chapitre sera consacré en premier lieu à mettre en lumière la notion formation des collaborateurs et la politique de formation au niveau de Nestlé Algérie, en suite, la deuxième section traite le concept de motivation au travail et ses composants.

Enfin, on parachèvera notre recherche avec le troisième chapitre consacré au traitement des données et à la présentation et l'analyse des résultats afin d'apporter les éléments de réponses indispensables à notre problématiques principale.

CHAPITRE 1

Cadre méthodologique et présentation de l'entreprise

SECTION 1 : justification du choix méthodologiques

Nous allons aborder dans cette section certains points portant sur la problématique de recherche, les raisons du choix de l'entreprise d'accueil et du thème, les objectifs de la recherche, la démarche méthodologique suivie, les techniques de collecte et de traitement des données.

1.1. Littératures de recherche

1.1.1. La formation est-elle un facteur de motivation des salariés

D'après Mathilde BOURDAT (2010)¹, lors d'une passionnante intervention au Congrès HR, Fabienne Autier a proposé des pistes qui peuvent nous aider à faire le lien entre formation et motivation au travail.

Elle a tout d'abord constaté l'érosion des approches externes de l'engagement et de la motivation. Les leviers organisationnels sont difficiles à mettre en œuvre, les entreprises ne sont pas en mesure de tenir leurs propres engagements envers leurs salariés.

Fabienne Autier propose donc de « repartir de l'individu et des ressorts de sa motivation » : « permettre aux individus, dans le cadre de leurs activités professionnelles, de trouver et entretenir leur motivation ».

Selon son approche, tout individu au travail, pour entretenir sa motivation, doit adresser trois registres d'activités :

Les « obligations » correspondent à ce pourquoi la personne est rémunérée. Le sentiment de ne pas les réaliser génère fatigue, stress. Leur accomplissement génère un sentiment de sécurité et d'appartenance.

Les « initiatives » correspondent aux activités non prescrites, dont l'individu est l'initiateur. Si la prise d'initiative est impossible, cela génère perte d'enthousiasme et d'envie. A l'inverse, la prise d'initiative génère de l'estime de soi, et a pour fonction permet de faire valoir sa différence.

¹ <http://www.formation-professionnelle.fr/2010/04/24/la-formation-est-elle-un-facteur-de-motivation-des-salaries-2/>, consulté le 22-07-2016.

Chapitre 1 : Cadre méthodologique et présentation de l'entreprise

Les « aspirations » correspondent aux activités issues d'un dépassement des limites que l'on croyait avoir. Si elles ne sont pas réalisées, une perte de sens dans le travail peut s'en suivre. Lorsqu'elles sont réalisées, cela génère réalisation de soi et accomplissement personnel.

Fabienne Autier tire des conclusions du modèle qu'elle propose en termes d'organisation du travail, de management, de GRH.

Il me semble que l'on peut s'appuyer sur ce modèle pour construire et expliciter la politique formation, faire en sorte qu'elle prenne du sens pour les salariés. Le plan de formation vise expressément à mettre en mesure les salariés d'accomplir leurs obligations: adaptation aux exigences du poste de travail, anticipation des évolutions de l'emploi.

Et d'un autre coté il est considéré comme une opportunité pour le salarié de réussir dans sa prose d'initiatives de réaliser ses aspirations.

Dans ce sens, une politique formation bien articulée aux 3 registres d'activités, et bien explicitée, peut véritablement devenir un facteur de motivation.²

1.1.2. La formation professionnelle : un levier de motivation des collaborateurs

Après une Enquête réalisée en ligne auprès de 4 395 salariés et 400 chômeurs français, du 26 avril au 12 mai 2011(**Laurant Bailliard, 2011**)³. Les résultats ont été comme suit :

Parmi les entreprises qui vivent des bouleversements qualifiés par leurs salariés de “trop rapide” (20 %), les entreprises qui forment mieux ou plus leurs salariés réussissent à maintenir “une situation générale en amélioration” ou du moins “stable”, à l'inverse les entreprises qui ne forment pas assez voient, aux yeux de leurs salariés “une situation générale se dégrader”.

Plus adaptés à leur métier, les salariés sont aussi plus motivés dans l'exercice de celui-ci après être passés par une formation. Les collaborateurs qui déclarent une motivation en augmentation sont aussi les mêmes qui ont le plus accès à de la formation (81 % se disent satisfaits). À l'opposé, les salariés qui déclarent une motivation en diminution ne sont que 31 % à être satisfaits de leurs possibilités de formation. Pour les 67 % des salariés ayant bénéficié de formations au cours des cinq dernières années, 78 % les jugent utiles dans l'exercice de leur métier et 60 % estiment qu'elles ont favorisé leur évolution professionnelle.

² <http://www.formation-professionnelle.fr/2010/04/24/la-formation-est-elle-un-facteur-de-motivation-des-salaries-2/#commentaires>, consulté le 22-07-2016.

³ <http://www.actionco.fr/Article-A-La-Une/La-formation-professionnelle-un-levier-de-motivation-des-collaborateurs-2541.htm>, consulté le 22-07-2016.

Chapitre 1 : Cadre méthodologique et présentation de l'entreprise

1.1.3. Etude sur la formation professionnelle et son impact sur la motivation

Sara MHIRI (2013) s'est penchée sur le problème de la formation professionnelle dans le secteur bancaire et son impact sur la motivation du personnel. Le travail a été concentré autour d'un questionnaire qui a été distribué à travers quelque banque en Tunisie dont l'échantillon final était de 60 répondants les résultats de cette enquête ont montré que la formation professionnelle dans le secteur est considérée comme un moyen de motivation et un créneau pour l'évolution des carrières.

1.1.4. Etude sur le lien entre absence de formation et manque d'implication des salariés

Selon **Michel BARABEL et al (2012,p142)** L'enquête DARES fait apparaître qu'en moyenne,39% des salariés des établissements de plus de 20 salariés déclarent se sentir gênés pour s'impliquer davantage dans leur travail à cause d'un manque de formation. Ce sentiment est autant plus fort que le niveau de formation initiale et le niveau de qualification est faible. Comme le précise DARES, « ces résultats relativisent l'idée selon laquelle l'exercice de postes non qualifiés ne requiert pas de compétences ou de savoir-faire autres que ceux qui s'acquièrent par l'apprentissage sur le tas ».

A l'inverse, plus l'effort de formation de l'établissement est important et plus la communication RH est transparente et étendue, moins les salariés se déclarent gênés par l'absence de formation.

1.2. Choix de l'entreprise

Le choix de l'organisme d'accueil s'est arrêté sur l'entreprise multinationale « Nestlé Algérie », et ce pour plusieurs raisons :

- Il s'agit d'un leader mondial, l'étudiante souhaitait avoir l'opportunité de connaître la culture interne et les techniques de travail dans cette entreprise.
- Son environnement est très dynamique, le marché de la nutrition et du bien-être est un marché sensible qui reflète l'image de l'entreprise, d'où l'utilisation de ressources matérielles de haute qualité n'est pas suffisante avec l'absence d'une bonne gestion des ressources humaines. Donc l'étudiante désirait découvrir la politique ressources humaines exercée par cette entreprise leader.

Chapitre 1 : Cadre méthodologique et présentation de l'entreprise

1.3. Choix du thème

Le thème de notre étude est considéré parmi les sujets qui donnent importance à l'être humain, ce dernier joue un rôle important dans la production. Et dans ce contexte on trouve beaucoup d'entreprises établissent des programmes de formations en les considérant comme des outils de développement des compétences des collaborateurs pour améliorer le niveau de satisfaction personnelles et par la suite la motivation organisationnelle.

C'est un sujet d'actualité vue des changements technologique dans les différents domaines, le choix de ce dernier a été dicté par plusieurs raisons :

1.3.1. Raisons objectives

- Cette étude n'a pas été faite avant au niveau de Nestlé Algérie, l'entreprise base sur une simple évaluation de la formation ;
- Les avantages, liés à la formation, que les individus et l'entreprise profitent et les bénéfiques issues du changement;
- L'importance de la formation et la motivation dans les recherches scientifiques actuelles, et sa relation directe avec la réalité.

1.3.2. Raisons personnelles

- Enrichissement des connaissances concernant la formation et la motivation des collaborateurs ;
- L'intérêt accordé par l'étudiante concernant le développement des ressources humaines.

1.4. Objectifs de la recherche

Vue l'importance de la formation et sa corrélation avec plusieurs variables (motivation, climat social, le rendement, qualification professionnelle), on a décidé de prendre la formation comme un mécanisme de développement individuel en se basant sur son effet réel sur la motivation des collaborateurs à travers

- L'étude de l'amélioration du niveau de motivation des collaborateurs après la formation ;
- L'étude du degré d'importance accordé par l'entreprise concernant les outils de développement des ressources humaines et des capacités des collaborateurs.

Chapitre 1 : Cadre méthodologique et présentation de l'entreprise

1.5. La démarche méthodologique

Pour la réalisation de notre travail de recherche, nous avons choisi un certain nombre de techniques et d'approche, afin de comprendre et d'analyser le rôle de la formation dans l'amélioration de la motivation des collaborateurs au sein de Nestlé :

Une approche qualitative : qui nous conduira à présenter un aperçu sur la formation et la motivation des ressources humaines sur la base des observations durant la période de stage au niveau de Nestlé Algérie.

Une approche quantitative : qui nous amènera d'une enquête sur le terrain ayant pour objet de montrer le rôle et l'impact de la formation sur la motivation du personnel

1.6. Les techniques de collecte de données

Afin de répondre à la question de notre problématique à savoir : l'impact de la formation sur la motivation des collaborateurs au niveau de Nestlé Algérie, nous avons jugé utile de faire une collecte de la documentation correspondante dans le but d'avoir une conception plus claire sur le sujet et creuser nos savoir dans ce domaine. Après, nous avons opté pour la collecte des données qualitatives et quantitatives en se reposant sur des questionnaires et l'observation, et à la fin on a basé sur le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) pour l'analyse de ces données.

1.6.1. La recherche documentaire

Les sources de documentation et de l'information sur le sujet ont été mené beaucoup plus vers : le Système Nationale de Documentation En ligne (SNDL), les sites, ou les livres offerts par la bibliothèque de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM). Par la suite, et pendant notre stage, on a eu la possibilité de consulter des documents internes à l'entreprise (procédures, réglementation, magazines, articles).

1.6.2. Le questionnaire

Dans le but de savoir si la formation contribue réellement au développement du niveau de motivations des collaborateurs de Nestlé Algérie on a décidé de réaliser un questionnaire destiné aux collaborateurs du Nestlé Algérie, il composé en trois parties :

Chapitre 1 : Cadre méthodologique et présentation de l'entreprise

La première mesure l'implication des collaborateurs en s'appuyant sur l'échelle de mesure de l'implication professionnelle de **Mayer, Allen et Smith (1993)**⁴ et la deuxième mesure leur satisfaction au travail et une dernière partie pour évaluer le degré de satisfaction des collaborateurs pour les formations effectuées. (ANNEXE I)

SECTION 2 : Présentation du terrain de recherche

2.1. Présentation du groupe Nestlé

Groupe suisse créé par Henri Nestlé il y a 150 ans, Nestlé est le leader mondial de la Nutrition, la santé et le Bien-être. Aujourd'hui, elle conserve, produit et commercialise à travers le monde plus de 10 000 produits pour chaque moment de la journée et pour tout âge.

Quelques chiffres⁵

+**339000** collaborateurs dans le monde

+**2000** marques à son actif

+ **150** pays où Nestlé est présente

+**90 milliards** de CHF de ventes mondiales par année

1 milliard de produits Nestlé vendus chaque jours à travers le monde

Nestlé a atteint ces chiffres en s'appuyant sur les 4 piliers suivant :

- Améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits sans concessions sur le goût ;
- Guider le consommateur dans sa recherche d'équilibre alimentaire ;
- Elever le niveau de connaissance en nutrition de l'ensemble de salariés Nestlé ;
- Développer la recherche pour mieux comprendre les relations entre l'alimentation et la santé.

2.2. Présentation de Nestlé en Algérie

En Algérie Nestlé est présente à travers 3 entités :

⁴ Marc Demery-Lebrun, « *La mesure de l'implication professionnelle : un exemple de corpus en évolution* », halshs-00147184, 2007.

⁵ Document interne à l'entreprise

Chapitre 1 : Cadre méthodologique et présentation de l'entreprise

- 1- **Nestlé Algérie SPA (lieu de stage)** est une société créée en juillet 2010 pour la commercialisation des catégories de produits alimentaires et boissons du groupe Nestlé SA.
- 2- **Nestlé Industrie Algérie SPA** est une entité industrielle créée en juillet 2010 qui produit du NESCAFE CREM 3 en 1, NESQUIK Chocolat en poudre et qui reconditionne du lait en poudre sous les marques GLORIA et NESPRAY.
- 3- **Nestlé Waters Algérie** commercialise la marque d'eau embouteillée NESTLE PURE LIFE. Cette entité est présente à Blida depuis 2005, et fait partie de la division Nestlé waters, le leader mondial des eaux embouteillées.

2.3. Fiche signalétique de Nestlé Algérie

Nom de l'entreprise : NESTLE Algérie ;

Logo:



Slogan: Good Food, Good Life (Bien Manger, Bien Vivre);

Siège social : QUARTIER D'AFFAIRES, Bab Ezzouar, Alger (16), Algérie ;

Forme juridique : société par actions SPA ;

Capital social : 1 622 511 DZD

Date de création : juillet 2010 ;

Effectif total : 52 salariés;

Site Web: www.nestle.com ;

Tél: 021988200

Fax : 023924422

2.4. Culture de Nestlé Algérie

Au fil du temps, Nestlé a su se construire une culture d'entreprise unique basée sur un état d'esprit, des valeurs et des principes forts et résolument orientés vers l'avenir. Ce qui fait le succès de Nestlé, ce sont ses collaborateurs, ceux qui partageant ses valeurs et ses principes et travaillent constamment pour maintenir sa position de leader sur le marché.

Nestlé développe les talents et les jeunes diplômés en leur offrant des opportunités et des perspectives de développement locales et internationales et en transférant le savoir-faire, l'échange d'expérience et des meilleures pratiques. (ANNEXE II)

2.5. Organisation du Nestlé Algérie

Nestlé Algérie est composé de 6 départements en open spaces :

- **Département marketing:** Qui regroupe les cadres de département dont les priorités sont de :

Chapitre 1 : Cadre méthodologique et présentation de l'entreprise

- définir le positionnement de la marque et l'ensemble de produits ;
- déterminer les objectifs et moyens pour développer la notoriété de la marque, la position concurrentielle de l'entreprise et la connaissance client.
- **Département technique** : Dont sa principale mission est la supervision de l'ensemble des projets de l'entreprise et la définition de sa stratégie. Ce département joue aussi le rôle du département commercial auprès des prospects et des clients en essayant de proposer une solution innovante et répondant parfaitement aux besoins des clients.
- **Département supply chain (chaîne logistique)** : Il est en Collaboration proactive avec les clients, Fournisseurs, actionnaires internes et externes pour avoir un impact et orienter les valeurs des priorités métiers et les valeurs financiers à définir et à délivrer.
- **Département finance et comptabilité** : Il a pour mission la gestion financière, comptable et budgétaire et fiscale de l'entreprise, il comprend les services ci-après : service de la comptabilité générale et analytique, service gestion des stocks, service recouvrement et trésorerie, service budget.
- **Département des ressources humaines** : Il assure ses missions et ses fonctions en collaboration avec les autres directions et les responsables de terrain dans une logique d'objectifs fixés par l'entreprise. Les effectifs de ce département sont très réduits il contient trois salariés dont leur fonction couvre les missions suivantes :
 - Responsable des principales fonctions RH (formation, recrutement, gestion des carrières,...etc) ;
 - Responsables des dossiers administratifs du personnel ;
 - Responsable des moyens généraux.
- **Département commerciale** définit une politique commerciale en vue d'accroître les ventes de l'entreprise et d'augmenter le chiffre d'affaires. Elle manage l'équipe commerciale pour qu'elle applique cette politique et atteigne les objectifs fixés.

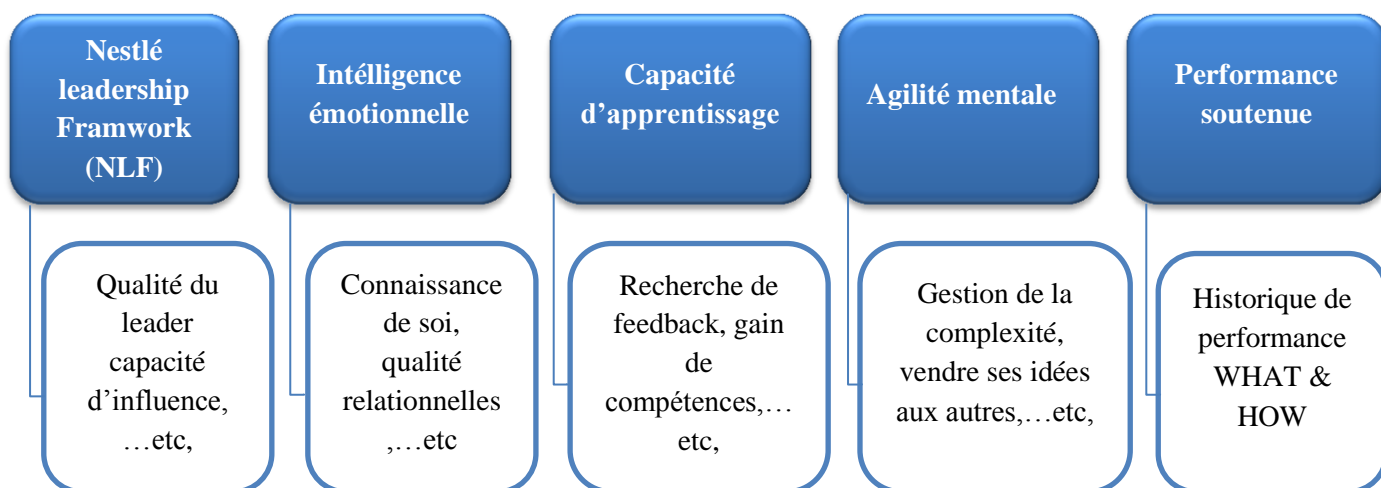
2.6. Missions spécifique pour le développement et la performance de Nestlé Algérie

2.6.1. Evaluation des talents et planification de la relève: Elle permet à Nestlé d'identifier les collaborateurs ayant le potentiel d'évoluer vers des rôles plus complexe à même de soutenir la stratégie du groupe au niveau des régions, zone et global.

Le line manager est engagé dans cette démarche dans le but d'aligner les ambitions de chaque collaborateur et les opportunités offertes par le groupe.

La notion de «Talent » est appréciée selon les critères ci-après (figure n°1)

Figure n°1 : critères d'appréciation de la notion Talent



Source : document interne à l'entreprise

2.6.2. Calibration meeting : Le meeting TA&SA calibration est une activité clé dans le management des talents au Nestlé. C'est un meeting qui regroupe l'équipe Management et permet à chaque Line Manager de présenter les Talents dans son équipe, de leurs possibilités d'évolution et des moyens à mettre en œuvre pour soutenir leur développement.

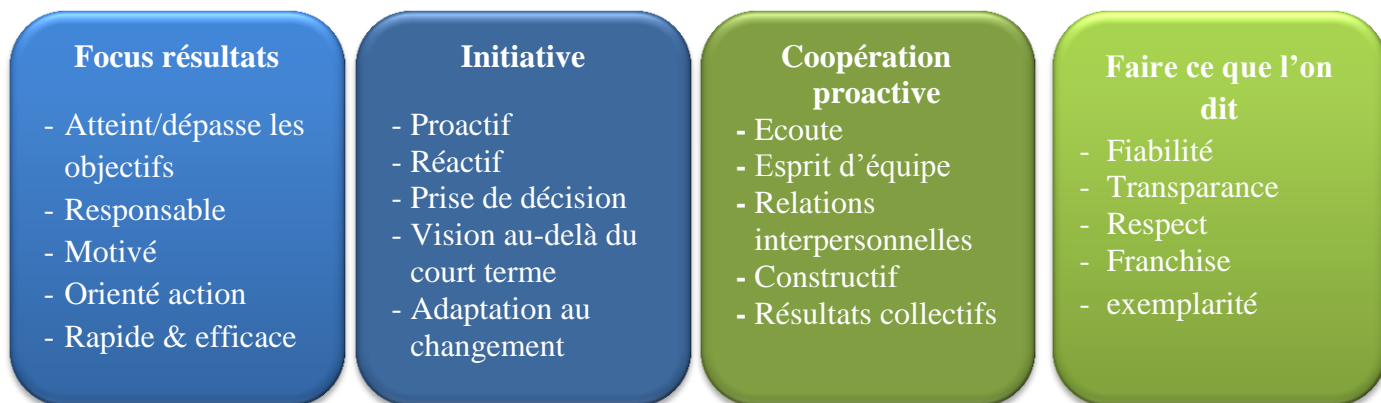
Le Line Manager pourra se baser sur les résultats afin de bâtir des plans de développement (PDG) spécifique à chaque collaborateur.

2.6.3. PE Process, Interim review: la revue intermédiaire (IR) est l'occasion pour le Line Manager et Collaborateur de faire le point sur la performance WHAT et HOW du premier semestre. Le volet «WHAT » concerne bien évidemment les objectifs fixés, tandis que le

Chapitre 1 : Cadre méthodologique et présentation de l'entreprise

volet «HOW» portera sur les quatre comportements PE(évaluation de performance) comme présentée dans la figure n°2.

La figure n°2 : les comportements d'évaluation de la performance



Source : document interne à l'entreprise

2.6.4. PDG Process: La discussion PDG est l'occasion pour le collaborateur de faire un état sur ses acquis, ses opportunités d'amélioration et objectifs de carrière avec le support de son Line manager. Le Line Manager utilise les éléments du Talent Calibration pour orienter son collaborateur. L'objectif est de définir les actions qui supporteront afin de saisir les opportunités offertes par Nestlé.

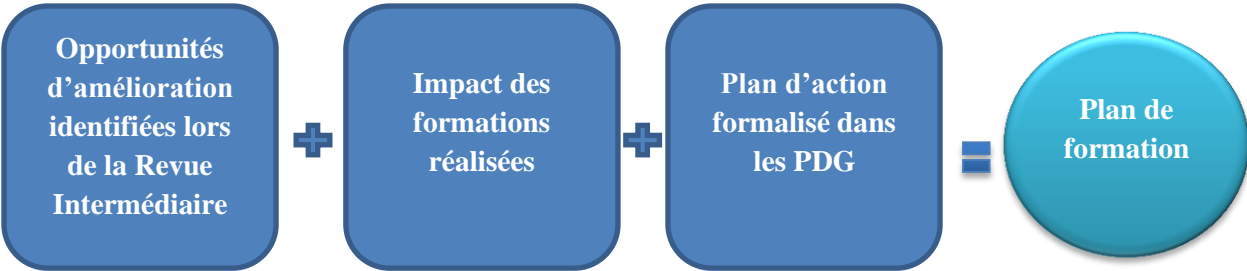
Important

- Toutes les discussions PDG devront être clôturées à fin Août
- Le PDG doit contenir un plan d'actions en relation avec les objectifs de carrières
- Le collaborateur est responsable de son plan d'action avec le support du line Manager.

2.6.5. Training plan: la formation des collaborateurs est une part importantes du développement de leurs compétences métiers et comportementales. Le line Manager est appelé à définir et planifier ces actions pour répondre aux besoins individuels et collectifs, l'élaboration du plan de formation se résume en prenant en compte les étapes présentées dans la figure n°3.

Figure n°3 : la définition du plan de formation

Chapitre 1 : Cadre méthodologique et présentation de l'entreprise



Source : document interne à l'entreprise

CHAPITRE 2

**Cadre conceptuel, la formation
et la motivation des
collaborateurs**

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

La levée des perceptions et des attitudes des employés à l'égard de formation reçue constitue un critère utile d'évaluation de son efficacité, les réactions positives des participants représentent le premier niveau des résultats de la formation. Ces réactions sont des conditions nécessaires, même si elles sont insuffisantes, à l'efficacité des actions de formation. L'effet de la formation peut être constaté à travers les réactions des participants en termes de satisfaction et implication au travail.

Ce chapitre regroupe deux sections une pour la formation et ses différentes notions et une deuxième section concerne la motivation des collaborateurs.

SECTION 1 : LE CONCEPT FORMATION

La formation occupe une place à part au sein des organisations. Elle représente l'une des politiques internes mobilisables pour « travailler » (améliorer, adapter, développer, consolider...) sur le portefeuille de compétences des salariés, afin de leur permettre de s'adapter aux évolutions de l'environnement et des objectifs stratégiques de l'entreprise.

La formation constitue l'un des leviers internes mobilisables pour résoudre des différents problèmes que rencontre l'entreprise concernant les ressources humaines. Elle est à la fois complémentaires d'autres actions internes (gestion de carrière, mobilité, rémunérations, restructuration...) et d'action externes (recrutement, acquisitions, alliances...).

1.1. Définition de la formation

Selon **Alain MEIGNANT (2003, p55)** « *une politique de formation est un élément d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, et engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et, par extension, de gestion des compétences* »¹

Selon **Jean-Marie PERETTI (2007, p10)** « *par formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogique offerts aux salariés pour qu'ils développent leur*

¹MEIGNANT, (Alain) : Manager la formation, édition Liaison, 6^{ème} édition. Paris, 2003, p55

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

comportements au travail. Les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et compétences pour leur permettre d'atteindre leurs propres objectifs et ceux de l'organisation, et de s'adapter à leur environnement ».

A.HOSDEY, J. ROGISTER (2009, p13) *« la formation est un processus de changement. A l'issue de la formation, un individu est censé avoir changé dans une ou plusieurs dimensions professionnelles. On attend donc de lui qu'il puisse prendre en main de nouvelles tâches ou qu'il effectue mieux qu'avant (plus rapidement, avec moins d'erreurs, en satisfaisant davantage le client, etc.) celles qui lui étaient déjà confiées »*

Donc, la formation constitue un ensemble d'activité d'apprentissage organisée. Elle concerne l'acquisition des connaissances propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur milieu socioprofessionnel. Elle contribue à l'accomplissement des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel, et vise l'atteinte des objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

1.2. Objectifs de la formation

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines est étroitement lié aux orientations des entreprises. En général la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- Apport de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation ;
- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité, etc.) ;
- Accroissement des connaissances et habilités des employés à tous les niveaux de l'organisation ;
- Valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de changements technologique et dans leur développement de carrière.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

1.3. Les différentes missions de la fonction formation

La formation des collaborateurs de l'entreprise est une fonction partagée entre l'entreprise et les managers. Il s'agit de veiller au développement de pratique cohérent entre les différentes unités et à la convergence des actions vis-à-vis des buts de l'organisation en tenant compte des systèmes de valeurs associés à l'entreprise qui peuvent influencer le contenu et les rôles des différents acteurs.

1.3.1. La démarche d'Alain MEIGNANT (1997,p123)

Selon SOYER, le management de la formation s'inscrit dans la finalité de la gestion des ressources humaines, il repose sur quatre piliers de réussite que sont le processus de sélection, la qualité pédagogique, le bon moment et l'importance perçue.

- **Le processus de sélection** : il s'agit d'utiliser tous les procédés de sélection fiables des candidats. L'entretien annuel est un outil pratique. C'est une étape qui demande de bien maîtriser le processus d'analyse des besoins des liants explicitement aux résultats attendus en termes de compétence à acquérir.
- **La qualité pédagogique** : il convient à ce niveau d'adapter les contenus et la pédagogie au public. La qualité du matériel utilisé, les compétences du formateur, sont des données non négligeables.
- **Le bon moment** : la programmation d'une action de formation doit tenir aussi compte du contexte. Le changement de matériel, l'expression de besoins par les employés sont à prendre en compte pour la réussite de la formation.
- **L'importance perçue** : il s'agit d'analyser la perception qu'ont les travailleurs de la formation. La perception que les individus se font de la formation les incite à s'investir dans les apprentissages.

1.3.2. La démarche de FAISANDIER et SOYER (2007)

J SOYER considère que la formation est un système composé de quatre processus qui sont :

- **Processus de pilotage** : identifier les besoins en formation en fonction de l'environnement, construire le plan de formation (axes, priorités, budgets,...), gérer financièrement la formation, assurer l'adéquation entre la GPEC et la formation, rendre cohérentes les actions de formation ;

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

- **Processus de régulation** : mettre en place des arbitrages et réaliser les ajustements nécessaires ;
- **Processus de réalisation** : faire le recueil des besoins, construire les ingénieries de formation et réaliser les actions prévues au plan ;
- **Processus de contrôle**: contrôler chaque action de formation, mesurer l'efficacité du plan de formation (absentéisme, annulation...), comparer par rapport au plan initial et aux objectifs...

1.4. Processus de formation selon Jean-Marie Peretti (2011, p427)

Une politique de formation se soit de répondre à un double but :

- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique ;
- Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise/.

La politique de formation est indissociable de la politique de l'emploi et contribue conjointement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

La politique de formation nécessite quelque arbitrage.

Une fois les orientations et les grands choix définis, il faut les transformer en décisions individuelles à travers les plans individuelles de formation. La qualité des choix, collectifs et individuels, repose sur la qualité de l'analyse des besoins.

2 1 L'analyse des besoins de formation

Alain Meignant observe que « le besoin de formation est en réalité induit par trois sources distinctes, dont il constitue la synthèse orientée vers l'action. Ces sources sont ce qui découle des projets de l'entreprise (nouveaux produits, nouvelle organisation, gain de productivité.....), ce qui découle des attentes conscientes individus, et ce qui découle du niveau réel de ceux-ci face au manque à combler. On se situe donc simultanément dans trois registre distincts : celui de la logique de l'organisation, celui de la motivation individuelle et celui de la pédagogie ».

Les entreprises utilisent des méthodes centrées sur l'une ou l'autre de ces origines.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

1.4.3. Le plan de formation

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. Au-delà de l'obligation légale (plan annuel), il est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (trois à cinq 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.

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. C'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. Il comporte :

- Les objectifs ;
- Les priorités ;
- Le contenu ;
- La pédagogie
- La durée, le calendrier ;
- Le budget ;
- Les catégories de bénéficiaires ;
- La manière dont ces actions seront évaluées.

Une attention particulière doit être portée à la définition des objectifs. Le plan de formation s'inscrit dans un processus d'évolution de l'organisation du travail. L'abandon d'organisations du travail de type classique inspirées du taylorisme, pour cause de performance insuffisante, implique l'enrichissement du contenu du travail, le développement de l'autonomie et la responsabilité des opérations. La formation devient l'instrument privilégié du développement des compétences.

Il existe aujourd'hui des logiciels d'aide à l'élaboration du plan de formation particulièrement utiles pour une approche systémique de la formation.

Quelques aspects de la démarche peuvent être approfondis.

Le cahier des charges

La qualité de la formation repose sur la pertinence du cahier des charges, en particulier en cas d'appel d'offres et de recours à un organisme extérieur.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

On retrouve toujours les mêmes points clés dans les « bons » cahier des charges des entreprises. La liste suivante n'est ni exhaustive ni obligatoire, mais elle constitue un minimum.

- La présentation de l'entreprise : activité, taille, structure, organisation, chiffres significatifs.
- Les explications du contexte du problème posé.
- Le problème et l'objectif.
- Les caractéristiques de la population visée (services, métiers et fonctions, âges, ancienneté, sexe.....)
- Le passé formation de la population (actions précédentes, évaluations)
- Les modalités de sélection de la population (volontariat ou obligation)
- Les attentes des stagiaires et de l'entreprise (compétences et savoir-faire attendus, niveaux de départ et niveaux à atteindre)
- La nature de la contribution du prestataire attendue par l'entreprise (conseil, opérateur, pilote)
 - Un canevas de réponse formaté (pour pouvoir comparer plus facilement avec les réponses des autres organismes de formation)
 - Le délai de réponse
 - Les informations sur le prestataire (statuts, références...)
 - Le nom et l'expérience des formateurs proposés.
 - Les contraintes à respecter (délai, durée, cout, lieu)
 - Le budget disponible
 - Le contact entreprise de l'organisme de formation.

1.4.4. Mise en œuvre de la formation

La politique de la formation élaborée, l'entreprise doit gérer les actions programmées, les suivre et les évaluer. Le responsable formation joue un rôle important.

La gestion de la formation : L'organisation de l'information des managers et des salariés constitue un premier volet de la gestion de la formation.

La gestion des effectifs en formation et de comptabilisation des dépenses engagées représentent le second volet.

L'information du service formation

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

Le service formation doit disposer en permanence d'informations sur :

- Les salariés formés et à former.
- Les attentes du personnel
- Les besoins des services
- Les résultats des actions
- Les moyens de formation internes et externes.
- La réglementation.

L'information des salariés sur la formation

L'information sur la formation dans l'entreprise et sur les possibilités de congé formation doit favoriser la mise en œuvre d'une politique adaptée.

Cette information doit être donnée dès l'accueil, voire lors du recrutement. Les brochures d'accueil comportent généralement une présentation de la politique de formation de l'entreprise et des possibilités offertes. L'intranet apporte aujourd'hui un grand nombre d'informations à chaque salarié.

La gestion des effectifs en formation

La planification et le suivi des envois en formation impliquant une coordination étroite avec les services et le respect de diverses procédures.

La coordination avec les services auxquels appartiennent les stratégies doit permettre d'intégrer les contraintes de l'activité. Dans chaque services, l'activité connaît des temps forts où le retrait d'un ou de plusieurs éléments est difficile. L'activité de formation doit respecter les variations d'activité.

Le respect de procédure doit favoriser :

- L'information préalable des intéressés et de la hiérarchie et donc les dispositions nécessaires.
- Le suivi des réalisations et la préparation des documents récapitulatifs périodiques.

La comptabilisation des dépenses de formation

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

La préparation des états annuels nécessite une comptabilisation des dépenses de formation déductibles de l'obligation financière de l'employeur.

Certaines entreprises suivent l'ensemble des engagements financiers de formation, que les dépenses soient ou non déductibles ou reprises sur l'état annuel.

Le tableau de bord de la formation

La présentation du tableau doit faciliter son utilisation permanente. Comme c'est un outil de gestion, les données du tableau de bord doivent être fournies très rapidement. La périodicité doit correspondre aux besoins et aux caractéristiques de chaque entreprise.

Il faut peu d'indicateurs, mais des indicateurs significatifs. Le tableau de bord doit être la synthèse des informations essentielles à la prise de décision dans le court terme et être relayé par d'autres sources d'information pour l'étude plus approfondie des problèmes particuliers ou de décisions entraînant des conséquences à moyen terme.

Il n'y a pas de ratios obligatoires, pas de tableau de bord type, il n'y a que des tableaux de bord particuliers à chaque organisme, à chaque entreprise, dont le caractère éminemment évolutif.

Les indicateurs traditionnels

Quelques ratios mesurent l'effort de formation.

-L'espérance de formation individuelle

$$\frac{\text{nombre d'heures de stages}}{\text{effectif moyen de l'année}}$$

-Le budget formation par salarié

$$\frac{\text{montant consacré à la formation}}{\text{effectif moyen de l'année}}$$

-Le taux d'accès à la formation

$$\frac{\text{nombre de stagiaires}}{\text{effectif moyen}}$$

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

-La durée moyenne des stages

$$\frac{\text{Nombre d'heures de stages}}{\text{Nombre de stagiaires}}$$

-Le Co-investissement

L'importance de l'investissement formation peut nécessiter un partage de l'effort entre l'employeur et le salarié. Le salarié suit une partie de la formation sur son temps libre.

$$\frac{\text{Nombre d'heures non rémunérées}}{\text{Nombre total d'heures de stages}}$$

Le ratio reflète le partage réalisé. Lorsqu'un niveau élevé complète un effort financier important de l'entreprise, il traduit une grande sensibilisation des salariés à l'apport de la formation.

-Les congés formation

$$\frac{\text{Nombre de congés formation rémunérés} \times 10^3}{\text{Effectif permanent}}$$

Le ratio mesure l'importance de recours à cette formule.

La comparaison d'une année sur l'autre permet de suivre l'évolution des demandes des salariés.

-L'apprentissage et la professionnalisation

$$\frac{\text{Nombre de contrats conclus} \times 10^3}{\text{effectif moyen}}$$

Le ratio de 40(1 apprenti pour 25 salariés) est proche de la moyenne nationale pour l'apprentissage. Un ratio de 20 pour la professionnalisation est également moyen.

-Le DIF

Les ratios $\frac{\text{Nombre de salariés bénéficiaires d'un DIF}}{\text{effectif moyen}}$

Et $\frac{\text{Nombre d'heures de DIF utilisées}}{\text{Nombre d'heures disponibles}}$

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

Sont importants.

Ces différents ratios peuvent être calculés à partir des informations du chapitre 5 du bilan social de l'entreprise. Ils peuvent être suivis dans le temps et comparé aux divers référentiels.

1.4.5. Le cout de la formation

Le cout moyen par stagiaire n'a augmenté nettement plus vite que l'indice des prix sur une longue période. Cette augmentation est difficile à interpréter, en particulier parce que le cout moyen amalgame le cout du stage proprement dit et la charge que représente la rémunération du stagiaire. la progression des salaires, d'une part, et la répartition des stagiaires entre catégories, d'autre part, influent sur le cout moyen.

Pour réduire le cout de la rémunération des stagiaires, les entreprises ont développé le Co-investissement avant même la loi de 1991, les entreprises ont proposé des formations en Co-investissement.

Pour réduire le cout des stages, les entreprises ont parfois créé le poste « d'acheteur de formation » et développé des démarches d'achat spécifiques.

Le cout de la formation externe

Il se compose :

- Du montant des facturations des actions de formation effectuées par les organismes externes ;
- Des frais de transport et d'hébergement des stagiaires ;
- Des rémunérations versées aux stagiaires, de tout ou partie de celles des gestionnaires de la formation, des charges sociales afférentes à ces personnels ;
- Des versements à des organismes agréés.

Le cout de la formation interne

Il comporte des dépenses de fonctionnement et d'équipement.

Les dépenses de fonctionnement comprennent :

- Les rémunérations et les charges sociales des formateurs, qu'ils soient animateurs externes ou employés de l'entreprise

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

- Les rémunérations et les charges sociales des stagiaires ; les rémunérations à prendre en compte sont celles dont le paiement est effectivement maintenu aux stagiaires pendant les périodes de stage. Elles englobent les salaires bruts déclarés à l'administration fiscale et les charges sur salaires.
- **Les dépenses d'équipement** se décomposent en dépense de matériel et de locaux. pour être admises au titre de la participation obligatoire, les dépenses d'équipement en matériel doivent concerner des acquisitions affectées exclusivement à la formation. Les dépenses d'équipement en locaux supposent également une utilisation exclusive de ces derniers à la formation.

Crozet et Martory font deux remarques pertinentes sur ces calculs

- Il est possible que le cout que représente la privation d'un stagiaire ou d'un responsable formateur soit supérieur à celui de son seul salaire ; des services peuvent en effet être momentanément perturbés par l'absence d'une partie de leur personnel : baisse de la production, erreurs, perte de clientèle. Il semble alors souhaitable d'intégrer un cout d'opportunité qui, ajouté aux montants des salaires des stagiaires, permettrait d'apprécier avec plus de justesse le cout économique de la privation de la quelque salariés. il apparait toutefois que le cout ne saurait, dans l'état actuel de la législation, être intégré au calcul de la contribution légale de l'entreprise.
- On ne doit pas oublier qu'en tout état de cause chaque firme doit consacrer, en France, une part de masse salariale à la formation. On peut donc considérer que la charge effective pour l'entreprise est la partie qui excède le montant de renversement obligatoire. La rentabilité des actions peut donc être calculée par rapport à la dépense globale (rentabilité économique), mais aussi par rapport à la part librement engagée par l'entreprise (rentabilité fiscale).

1.4.6. L'évaluation de la formation

Les pratiques dominantes de l'évaluation d la formation sont, en dehors de celles qui débouchent sur un examen professionnel nécessitant une validation des connaissances acquises, caractérisées par une seule estimation du niveau de satisfaction des stagiaires. Celui-ci est largement lié à des facteurs d'ambiance du stage, tels que l'environnement, la personnalité du formateur....., ce qui est à l'évidence un moyen insuffisant.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

La double question de savoir si le stagiaire a bien transféré les connaissances acquises dans sa situation de travail et si les résultats obtenus sont économiquement dans un rapport favorable avec les dépenses consenties reste souvent sans réponse.

On peut distinguer trois niveaux d'évaluation : celui de l'acquisition effective, pendant le stage, de connaissances et de savoir-faire nouveaux, celui du transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle et celui de l'évaluation des effets de ce transfert sur les performances de l'entreprise.

L'évaluation ne peut se faire qu'en fonction des objectifs assignés à l'action. Ces objectifs sont à court, à moyen et à long terme.

Evaluation à court terme :

Il faut observer l'acquisition effective de connaissances.

L'évaluation consistera ici à observer l'acquisition effective de connaissances, savoir-faire ou comportements à partir d'objectifs définis de façon opératoire (à la fin de la formation, la stagiaire doit être capable de ...), les capacités étant formulées en termes de comportements observables et mesurables.

Plusieurs niveaux de maîtrise de la capacité (Par exemple : pas capable /capable avec de l'aide/capable de façon autonome/ capable). Sont définis. Le taux de réussite est obtenu en affectant des valeurs chiffrées à chaque niveau d'objectif.

Il faut également vérifier que le niveau de performance atteint se transfère effectivement sur les comportements au travail. On peut effectuer une évaluation différée, trois à six mois après la formation, après avoir fixé de façon précise les critères d'observation.

Les résultats sont formulés ainsi :

$$\frac{\text{Nombre de stagiaires manifestant effectivement les comportements attendus}}{\text{Nombre de stagiaires concernés}}$$

Si l'action fait l'objet d'un calcul prévisionnel de rentabilité, on vérifie l'atteinte du résultat en comparant la rentabilité constatée.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

Par exemple, si l'on a entrepris une formation des vendeurs pour accroître le chiffre d'affaires, on comparera prévisions et résultats effectifs.

On pourra aussi mettre en rapport cout de la formation et gain constaté.

On réalise un audit d'efficacité (les objets ont-ils été atteints ?) et un audit d'efficience (ont-ils été atteints au moindre cout ?).

Evaluation des actions à moyen terme :

L'effet attendu de la formation s'inscrit dans la réussite des projets d'investissements et de changements organisationnels. La formation doit éviter des risques (non-maitrise des délais, des couts, des objectifs de productivité).

La formation est une mesure de prévention. Elle contribue à réduire les risques. La formation a également des objectifs d'augmentation des compétences. En terme de résultats, l'observation de l'acquisition des comportements adaptés lors de phases clés du projet répond à la question suivante : l'entreprise dispose-t-elle à temps, en effectifs suffisants, des équipes compétences et motivées pour faire tourner les nouvelles installations au niveau de performances et de qualité voulu ?

Un audit d'efficacité et d'efficience est également souhaitable pour :

- Les formations promotionnelles tant au niveau qualitatif que quantitatif. L'analyse des échecs éventuels (promotion suivie d'une mutation ou d'un départ). L'évolution des indicateurs sociaux (absentéisme...) et économiques (productivité...) à la suite de la promotion après formation d'un nouveau responsable sont points importants à suivre.

Alain Meignant insiste sur les éléments suivants : « la vérification des compétences acquises lors de l'accession à un nouveau poste. Le constat d'une mise en œuvre effective de ces compétences. La pertinence des objectifs et du contenu de la formation par rapport au poste. La pertinence des choix de la politique sociale par rapport aux besoins d'effectifs dans les postes considérés, la performance du système de formation dans sa capacité à fournir au moment opportun les agents formés au niveau requis, la cohérence entre le dispositif de formation et les autres dispositifs associés ou alternatifs (mobilité, recrutement) » :

- Les formations extraprofessionnelles.
- Les formations aux nouveaux métiers.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

L'évaluation de la formation est, à moyen terme, indispensable de l'évaluation de la gestion prévisionnelle de l'emploi.

Évaluation à long terme :

La formation étant reconnue comme variable stratégique, l'évaluation de sa portée à long terme est nécessaire. L'évaluation porte sur :

- La cohérence stratégie de formation/stratégie de l'entreprise.
- La diffusion du système de valeurs du projet d'entreprise (l'impact de la formation sur la diffusion d'une culture s'apprécie dans le long terme).
- La prévention des inadaptations, en particulier pour éviter de marginaliser certaines populations de l'entreprise du fait des évolutions technologiques.
- L'attention portée aux catégories sensibles, qu'il s'agisse des populations moins qualifiées ou de l'encadrement « maison » non diplômé.

A long terme, l'auditeur doit répondre à la question suivante : « la politique de formation permet-elle d'éviter tout gaspillage de ressources humaines ? »

La non-formation d'un salarié dont le potentiel aurait permis, à un coût acceptable, d'améliorer la compétence en fonction des besoins de l'entreprise peut être considérée comme un gaspillage.

L'évaluation est complétée par une analyse des causes.

1.5. Types de formation à Nestlé

1.5.1. Training (cours en classe) : ce sont les cours de formation formels dont l'entreprise fait appel à un formateur (interne ou externe à l'entreprise) qui expose un thème précis et il s'adresse aux plusieurs personnes dans une classe.

1.5.2. Coaching : c'est l'accompagnement de l'individu sur le terrain de travail, il lui permet d'atteindre un niveau d'équilibre et de performance optimal, et un meilleur savoir sur soi, sur l'autre et l'environnement.

1.5.3. Formation sur le tas (on-the-job training) : dans ce cas l'entreprise forme les employés sur leur lieu de leur travail, ce type de formation y est plutôt de type informel, c'est-à-dire sans instructeur désigné, sans matériel de formation et sans suivi, Le collaborateur est censé poser des questions s'il ne comprend pas certaines tâches.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

1.6. Politique de formation au sein de Nestlé

Le développement des collaborateurs est au cœur de la culture de Nestlé. La société définit les compétences et les aptitudes nécessaires à la performance et au succès de ses collaborateurs et de son business. Les employés, les managers et les ressources humaines partagent la responsabilité d'accroître le niveau de compétence global de l'organisation.

L'acquisition de nouvelles compétences se fait principalement par l'expérience dans l'exercice de la fonction, ce qui représente environ 70% du développement. Les contacts et les échanges avec les autres collaborateurs représentent environ 20% du développement. Les actions de formation sous forme de cours ou workshops constituent le 10% restant.

La formation et le développement sont une responsabilité partagée entre l'employé et son manager, chacune des deux parties joue un rôle essentiel. De ce fait, les principaux acteurs sont :

- Les managers directs, ils sont responsables du développement et de la formation de leurs collaborateurs. Pour ce faire, ils doivent consulter leur contact RH pour les conseiller sur les différentes actions de développement à mettre en place.
- L'employé a également la responsabilité d'identifier et de discuter de ses besoins en formation et de développement avec son manager.

1.6.1. Procédure de formation

Nestlé assure la formation et le développement de ses employés au Maghreb, et ceci par le biais de :

- ✓ **Programme d'intégration et d'onboarding** pour toute nouvelle recrue et pour chaque employé occupant une nouvelle fonction.
- ✓ **Formation continue** pour améliorer et renforcer la performance des employés dans leurs fonctions actuelles et aussi pour les préparer pour de futures responsabilités.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

1.5.2.a programme d'intégration et d'onboarding

Le programme d'intégration

Il est organisé pour chaque nouvelle recrue, ce programme vise à présenter à l'employé sa fonction, sa mission, son équipe ses interlocuteurs internes et externes, etc. il est de la responsabilité de Line Manager d'élaborer ce programme avec l'aide du responsable recrutement et de le discuter avec l'employé ensuite.

Le programme d'onboarding

Il est quant à lui, organisé une fois par trimestre par le département ressources humaines. Il réunit l'ensemble des nouvelles recrues des trois (03) derniers mois et vise particulièrement le renforcement de la culture de l'entreprise et le sentiment d'appartenance au Groupe. Durant ce programme organisé sur trois jours, des présentations, des sorties terrains et des visites sont programmées.

1.5.2.b. formation continue

La formation continue vise à améliorer les compétences techniques et managériales des collaborateurs pour objectif d'améliorer leurs performances dans leurs fonctions actuelles ou les développer et les préparer pour des responsabilités futures.

Les actions de formation nécessaires au développement des collaborateurs sont identifiées lors des réunions de discussion du PDG (Progress and Development Guide), en prenant en compte les objectifs de développement de carrières des individus et les besoins de l'organisation actuelle et futures.

- **Guide de d'avancement et de développement :PDG** (Progress and Development Guide)

Pour formaliser les actions de formation identifiées durant l'année, Nestlé a mis en place le système du PDG. Etant un outil de management pragmatique, qui organise et formalise les discussions entre le manager et son collaborateur. Il implique un dialogue ouvert, qui permet au manager et son collaborateur de discuter et de partager un ensemble d'informations autour des points ci-après :

- Aspirations et plan de carrière souhaités ;
- Mobilité du collaborateur géographique et fonctionnelle ;

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

- Les points forts et les points d'amélioration sur les compétences comportementales et fonctionnelles ;
- Les plans de développement à court et moyen terme.

Le manager direct et l'employé sont responsables de l'identification des actions de formation et de développement dont l'employé a besoin, ceci a lieu pendant les discussions d'évaluation de fin d'année ou bien lors des revues semestrielles de la performance au courant de l'année.

- Offres de formation

Au sein de Nestlé Algérie, les offres de formation existantes sont variées. Il est du devoir de chaque manager de prendre contact avec son interlocuteur RH pour discuter de ses différentes options de formations disponibles durant l'année du point de vue local et/ou international.

1.5.2.c. les nominations

Une fois les PDG établis, le plan de formation annuel est consolidé par le responsable formation et le TOD Manager, sa validation se fait par le TOD Manager.

Une fois le plan de formation est validé pour l'année en fonction des budgets disponibles, les managers sont informés des actions retenues et des participants pour l'année.

Les managers directs ont la responsabilité d'assurer un suivi ensuite avec leur contact RH de l'état d'avancement de l'exécution des actions de formations en local et à l'international mentionnés dans les PDG

Pour les formations à l'international, notamment au centre de formation Rive Reine, IMD...la consolidation des besoins de formation se fait par le TOD Manager (Talent and Organisation Development), qui soumet la liste des besoins au comité RH pour une validation de la liste des personnes qui y participent pour l'année. Les critères de nominations doivent respecter ces 4 principes à savoir :

- 1- La catégorie du talent de l'employé selon le dernier exercice d'évaluation des talents (talent assessment) ;
- 2- La pertinence de la formation quant au plan du développement du collaborateur/ plans de succession ;

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

- 3- L'historique des formations dont le collaborateur a bénéficié ;
- 4- le budget disponible durant l'année.

1.5.2.d. l'organisations des actions de formation

En cas de formation en intra entreprise les groupes sont formés selon l'éligibilité des membres à l'action de formation et leur disponibilité. Les participants sont avisés au moins deux semaines avant le déroulement de l'action de formation. HR envoie un mail aux participants en copie leur hiérarchie pour les aviser du détail de logistique de l'action de formation.

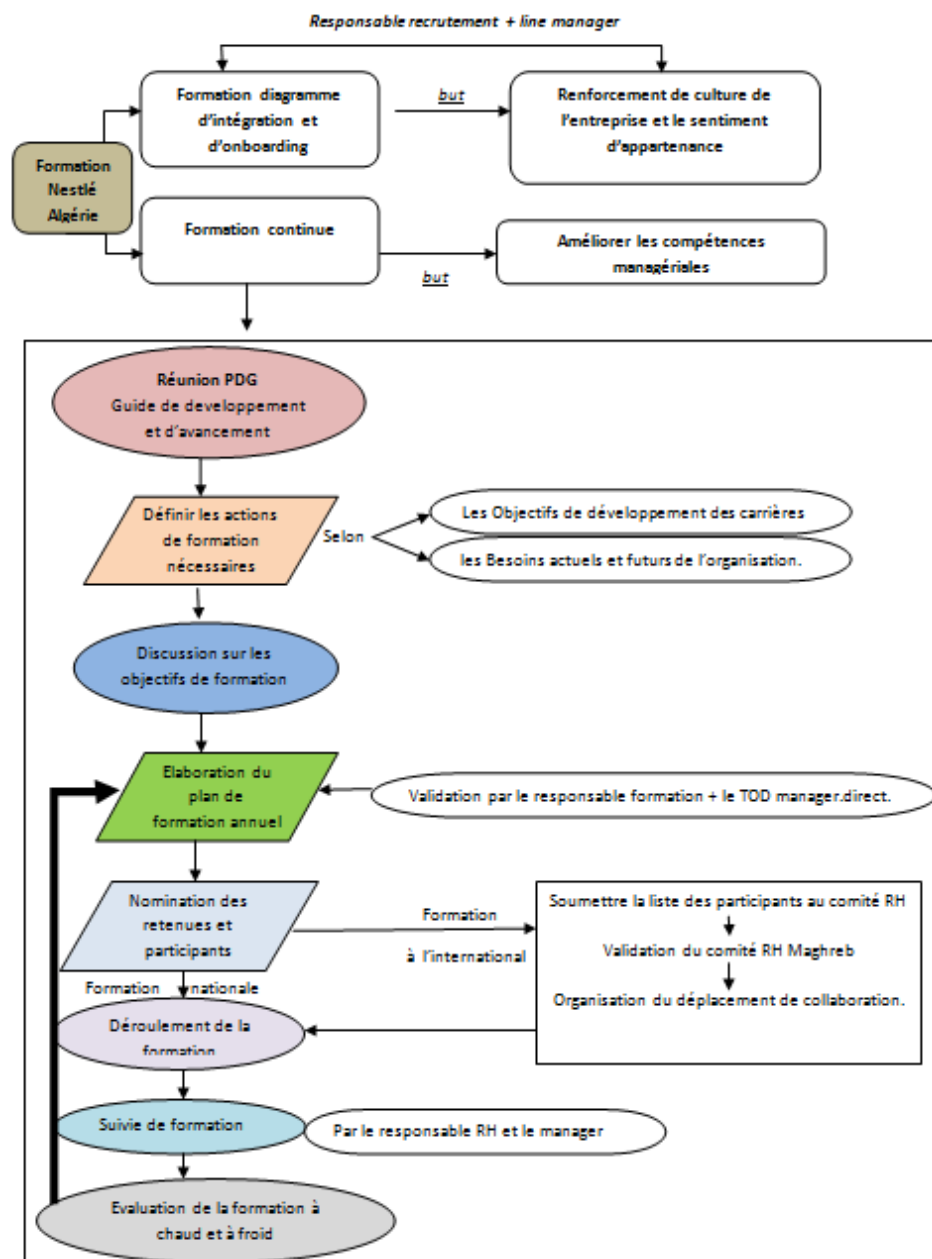
Pour les formations à l'international, les employés sélectionnés par le comité RH Maghreb reçoivent un mail du TOD Manager en début d'année pour les aviser qu'ils ont été présélectionnés du marché ils devront ensuite compléter leur formulaire de demande , et l'envoyer au TOD Manager qui se charge de la remettre aux personnes concernées de la zone dans un délai ne dépassant pas quatre mois la date du démarrage du cours. Une fois l'application du candidat a été accepté par la zone, celui-ci est avisé directement par mail, deux mois avant le démarrage du cours, de la tenue de la formation pour organiser son déplacement, demandes de visas si nécessaires, il incombe du coup au collaborateur, d'organiser lui-même son déplacement en demandant le support au bureau de voyage. (Les coûts globaux des formations à l'international sont sous le budget RH).

1.5.2.e. l'évaluation de la formation

Une fois la formation finalisée, une fiche d'évaluation de l'action de formation est remise à l'ensemble des participants, qui, devraient donner leur feedback à chaud sur le déroulement de l'action de formation.

Les documents reçus sont ensuite analysés et archivés au niveau du département RH auprès du responsables formation qui utilise ensuite les inputs pour améliorer les KPI trimestriels (Key Performance Indicators) (ANNEXE III). La figure n°4 résume le processus de formation au niveau de Nestlé Algérie

Figure n° 4: le processus de formation au sein de Nestlé Algérie



Source : élaboré par nos soins

SECTION 2 : la motivation des collaborateurs

Pour atteindre ses objectifs, toute entreprise doit obtenir de ses salariés une productivité et une qualité de travail nécessaire. Dans cette optique, il est opportun de rassembler les compétences adéquates et d'adopter une organisation adaptée mais surtout de développer et d'entretenir la motivation de l'ensemble du personnel. Celle-ci semble être aujourd'hui

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

l'un des facteurs de compétitivité essentiels capables de répondre aux besoins des dirigeants,

1.1. Notions sur la motivation

« La motivation se définit comme la volonté de fournir un effort important afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise conditionnée par la capacité de cet effort à satisfaire un besoin personnel». (S.Robbins, D.DeCenzo, 2004, p313)

La motivation serait la clé du succès aussi bien des entreprises que des individus. Un individu motivé est promis à une belle réussite, de même qu'une organisation qui sait gérer la motivation de ses salariés a des chances d'être plus performante que ses concurrents. Cette conception suppose qu'il existe un lien de causalité entre motivation et réussite. Or ce lien, qui n'a jamais été clairement démontré, repose en réalité sur une confusion entre motivation, satisfaction et implication.

Que l'on se place du point de vue du salarié ou de celui de son manager, on parle dans les deux cas de motivation, alors que le terme ne recouvre pas exactement la même réalité, selon que l'on se place d'un point de vue ou de l'autre. Un salarié recherche la satisfaction de différents besoins, tandis que son employeur recherche l'implication, de manière à ce que le salarié travaille mieux et plus. En ce qui concerne le salarié, on dira donc qu'il est motivé pour obtenir telle ou telle satisfaction ; on ce qui concerne l'organisation, on dira qu'elle veut motiver les salariés.

La motivation est le processus qui permet de faire le lien entre implication et satisfaction. C'est parce qu'un individu cherche à satisfaire certains besoins qu'il se motive. Si, par le biais de ses efforts, il obtient ce qu'il recherche, qu'il s'agisse d'un désir conscient ou inconscient, alors il est satisfait. Lorsqu'un manager dit qu'il souhaite motiver un de ses collaborateurs, cela signifie en fait qu'il veut que l'employé s'implique, c'est-à-dire qu'il s'investisse dans la réalisation des missions qui lui ont été confiées. (Frédérique Alexandre-Bailly, 2013, p148).

Selon Claude LEVY-LEBOYER (1998, p14), auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail, nous propose la définition suivante : « *la motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donnée, donc d'une performance :*

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

- *Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;*
- *La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;*
- *La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre ».*

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit obtenu.

Louis BERGERON, auteur de satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation : « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tels qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis ».

1.2.Objectifs de la motivation

La motivation des collaborateurs peut être considérée comme un outil de gestion de la performance d'une entreprise. En effet, la performance d'une organisation est certainement liée à la motivation des collaborateurs. Et ceci, quel que soit sa taille ou son secteur d'activité. A compétence égale, un collaborateur motivé sera plus productif qu'un autre qui l'est moins.

Ainsi, la motivation des collaborateurs n'est pas une fin en soi. Il s'agit de motiver ses collaborateurs pour permettre à l'organisation d'être plus efficace, plus productive

1.3.Typologie des motivations

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation qui sont au nombre de quatre. Nous allons les définir en montrant pour chacune d'elle leur force et leur faiblesse.(**Laura Mucha, 2010, p11**)

1.3.1. La motivation finale

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

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

motivé uniquement par le résultat final encoure un risque; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique que humain.

1.3.2. La motivation instrumentale

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

1.3.3. La motivation de survie

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

1.3.4. La motivation obsessionnelle

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certain cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage. - 13 - Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce, de manière équilibrée et adaptée à la situation.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

1.4. Les sources de motivation

On distingue plusieurs sources de motivation des salariés, leur importance se diffère d'une entreprise à une autre, d'un responsable à une autre, d'un salarié à un autre, à titre d'exemple on peut citer :

1.4.1. La fixation et la communication des objectifs

les techniques de management modernes imposent à toute entreprise d'avoir un discours clair en terme de direction c'est-à-dire, le chef d'entreprise, le responsable des différents services doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres. L'organisation des réunions d'information des salariés permet de cerner les problématiques de l'entreprise, les raisons pour lesquelles la direction générale peut être amenée à prendre telles décisions ou telles types d'orientation. Certes l'ensemble de ces actions n'agissent pas directement sur la motivation mais que cela permet au moins l'ensemble de l'entreprise d'avancer dans le même sens. Il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. En effet, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale.

En effet, il est nécessaire de faire un retour systématique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer. Une communication interne de la qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun. En d'autres termes, il est important de donner du sens au travail demandé à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail.

De plus, il faut que la communication vis-à-vis des collaborateurs soit la plus transparente possible. Cette transparence va rendre légitime les différents choix et décisions pris par la hiérarchie. A contrario, si la direction tient un discours hypocrite et flou, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieurs et au fil du temps se démotiver. Enfin une bonne communication interne passe également par un contact privilégié d'échange et

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

d'écoute des salariés avec la direction, créant une dynamique positive pour l'entreprise. En effet, le salarié va se sentir reconnu et intégré à l'organisation.

1.4.2. la reconnaissance

La reconnaissance au travail est élément très important qui impact directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salariés se sent reconnu dans l'entreprise ou il travaille, plus il va être motivé car il va sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. La reconnaissance est un fait difficilement perceptible car elle est souvent informelle. Une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales, qui sont les suivantes :

- **reconnaitre la personne**: la reconnaissance en tant qu'un individu et non en tant qu'un salarié de l'entreprise. Elle peut passer ne serait-ce que par la reconnaissance du prénom du salarié, le jour de son anniversaire ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte
- **reconnaitre les résultats** : la reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Celle-ci peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite.
- **reconnaitre l'effort** : la reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs. Cette reconnaissance peut passer par le fait d'encourager verbalement et l'inciter à poursuivre ses efforts.
- **reconnaitre les compétences** : la reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié. Pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille u travail

1.4.3. Le maintien de l'esprit d'équipe

Le maintien de l'esprit d'équipe est considéré comme source de motivation. Maintenir l'esprit d'équipe dans tous les services, ainsi que le contact avec les managers est considéré comme étant important, pour donner un engouement, une envie de faire et pour la même façon communiquer ce vers quoi on va et entraîner les équipes.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

1.4.4. L'aspect financier (la rémunération)

Certains jugements que la rémunération peut également jouer un rôle important. En effet, cela permet d'attirer les salariés et de les motiver à venir travailler ou encore à mieux travailler s'ils sont déjà à l'entreprise.

1.4.5. L'évolution de carrière

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière intéressantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence permettant aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de découvrir d'autres métiers de manière également à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail. On est dans des sociétés où il y a une énorme mobilité, dans des économies où il faut que ça bouge tout le temps et il faut aussi que l'entreprise s'adapte et puisse proposer ça aux salariés.

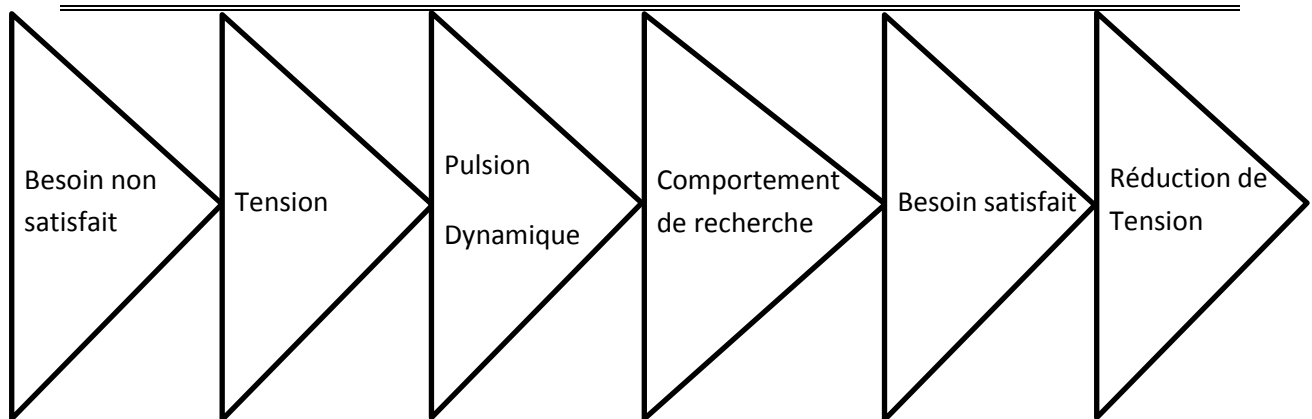
1.5. Processus motivationnel

Selon **S. Robbins, D. DeCenzo (2004, p286)** la motivation est la volonté de fournir un effort important afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, conditionné par la capacité dudit effort à satisfaire un besoin personnel.

L'idée d' « effort » correspond à une mesure d'intensité. Lorsqu'une personne se sent motivée, elle travaille plus dur, plus longtemps. Elle s'implique davantage dans sa tâche.

Pour autant, ce surcroît d'effort a peu de chance de profiter à l'entreprise s'il n'est pas canalisé. Par conséquent, il faut prendre en compte non seulement l'intensité des efforts, mais aussi leur qualité, et privilégier ceux qui s'accordent avec les objectifs de l'entreprise et s'orientent vers leur réalisation. La motivation doit enfin être envisagée comme un processus de satisfaction des besoins. (Voir figure n°1)

Figure n °5 : Le processus de motivation



Source : Stephen Robbins, David DeCenzo, « Management, l'essentiel des concepts et des pratiques », édition Pearson Education, 4^{ème} édition, France, 2004, p287.

Le besoin désigne un état interne qui éveille le désir d'atteindre un résultat donné. Un besoin non satisfait crée une tension qui va pousser l'individu dans une direction particulière. Cette pulsion génère un comportement de recherche visant à découvrir les objectifs particuliers qui, par leur réalisation, combleront le besoin et réduiront la tension.

On peut dire des employés motivés qu'ils se trouvent dans un état de tension. Pour soulager cette tension, ils fournissent un effort proportionnel à l'intensité de cette dernière. Si cet effort permet de combler leur besoin, il réduit alors simultanément la tension.

Mais dans une optique professionnelle, cet effort tension-réducteur doit correspondre en outre aux objectifs de l'entreprise. La définition de la implique donc nécessairement que les besoins individuels se montrent compatibles et cohérents avec les objectifs organisationnels. S'ils ne le sont pas, les efforts fournis par les individus risquent de se retourner contre les intérêts de l'entreprise. Les situations de ce genre s'avèrent bien plus fréquents qu'on le croit. Pour satisfaire leurs besoins sociaux, certains employés peuvent ainsi passer beaucoup de temps à discuter avec leurs collègues, consulter sur internet leurs sites favoris ou jouer sur leur ordinateur. Ces activités exigent d'importants efforts mais demeurent, du point de vue de l'entreprise, totalement improductives.

1.6. Le modèle intégré de la motivation

On considère trop souvent les théories de la motivation indépendamment les uns des autres. Or, les idées qui les sous-tendent sont souvent complémentaires, et l'on comprend

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

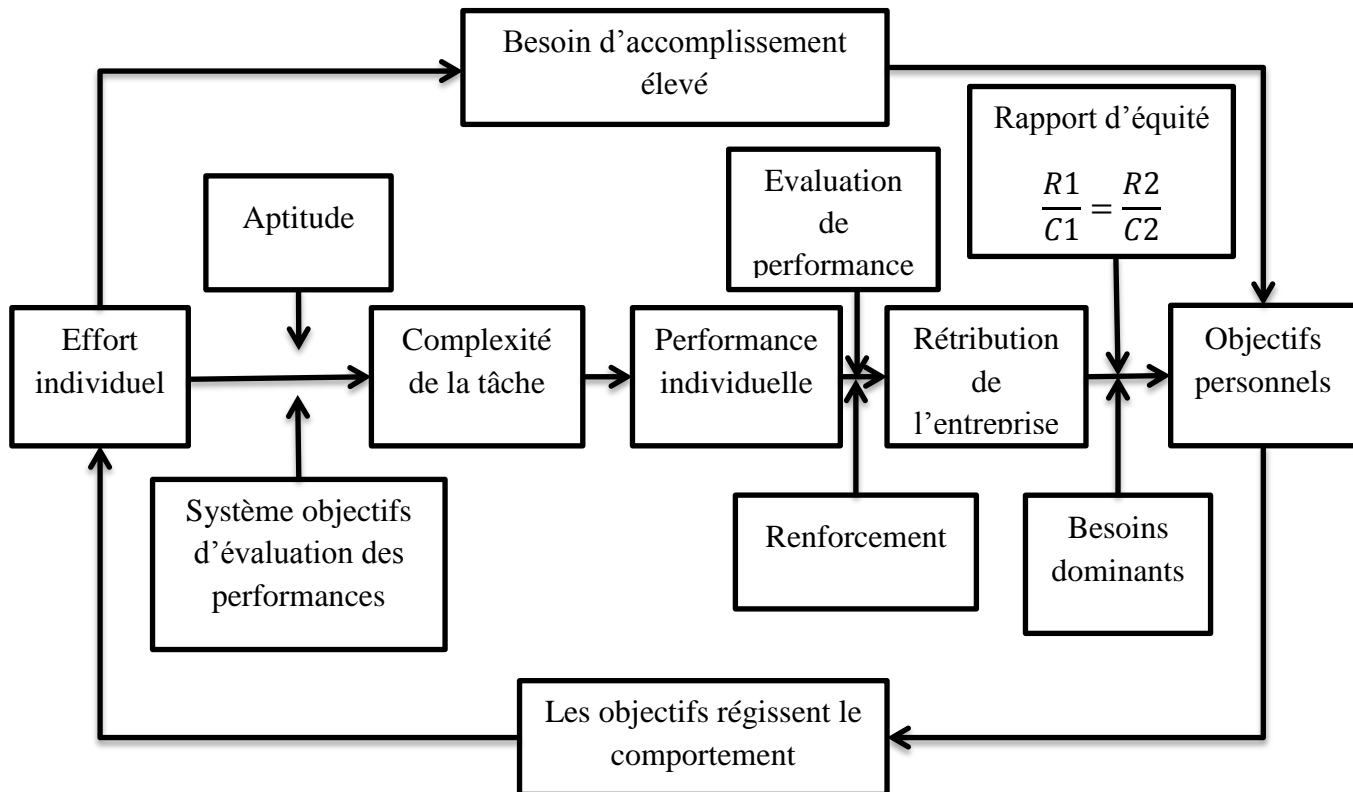
mieux comment motiver les gens lorsqu'on voit de quelle manière elles peuvent s'impliquer (S.Robbins, D.DeCenzo, , 2004, p303)

La figure ci-dessous tente de rassembler l'essentiel des connaissances disponibles aujourd'hui en matière de motivation. Détaillons à présent son fonctionnement, en partant de la gauche.

Une flèche pointe vers la case « effort individuel ». Elle a pour origine la case « objectifs individuels ». Cette boucle objectifs-effort souligne le fait que les objectifs régissent le comportement. La théorie des attentes prédit que l'employé travaillera d'autant plus qu'il percevra l'existence d'un lien entre l'effort et la performance, entre la performance et les rétributions, et entre les rétributions et la réalisation de ses objectifs personnels. Chacun de ces liens est à son tour influencé par certains facteurs. Pour que de tels efforts se traduisent concrètement en terme de performance, il faut d'une part que l'individu possède les capacités requises, et d'autre part que le système d'évaluation lui paraisse juste et objectifs. Si l'on désire assurer le lien performance-rétributions, l'individu doit pouvoir se convaincre que ces rétributions dépendent effectivement du niveau de performance. Dans ce cas, le système mis-en en place par le management l'incitera à poursuivre et amplifier ses efforts. La théorie des attentes définit enfin un troisième lien, le lien rétributions-objectifs. C'est ici que les approches en termes de besoins entrent en jeu. La motivation de l'individu sera d'autant plus grande que les rétributions qu'il obtiendra pour prix de ses performances satisferont les besoins dominants correspondant à ses objectifs personnels.

Figure n°6 : le modèle intégré de la motivation

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines



Source : Stephen Robbins, David DeCenzo, « Management, l'essentiel des concepts et des pratiques », édition Pearson Education, 4ème édition, France, 2004, p304.

Un examen plus approfondi de la figure n°2 révèle également la prise en compte du besoin d'accomplissement, de l'équité. Les individus les plus entreprenants ne tirent leur motivation ni de l'appréciation de leurs performances par l'entreprise, ni des rétributions qu'elles leur procurent. D'où l'existence, pour ceux qui présentent un besoin d'accomplissement élevé, d'un rapport direct entre l'effort et les objectifs personnels. Ces personnes- là sont en effet intrinsèquement motivé dès lors qu'elles pratiquent une activité à responsabilités bénéficiant d'un bon feedback et impliquant une prise de risque raisonnable. Les liens effort-performance-rétributions et rétributions-objectifs ne les concernent en aucune façon. Les rétributions jouent en revanche un rôle central dans la théorie de l'équité. Les individus calculent ce que leurs contributions leur rapportent et comparant ce ratio avec celui d leur référents ; en cas d'iniquité, l'effort peut s'en trouver altéré.

Les caractéristiques des tâches (structure du travail effectué) exercent une double influence sur la motivation. D'une part, les emplois à fort potentiel motivationnel, qui stimulent par

Chapitre 2 : Cadre conceptuel, la formation et la motivation des ressources humaines

eux-mêmes l'employé, sont susceptibles d'accroître les performances. Les tâches particulièrement complexes (donc motivantes) renforcent par conséquent le lien effort-performance. Ces emplois offrent en outre à leurs titulaires la possibilité de maîtriser un peu plus des aspects essentiels de leur activité. L'autonomie, le feedback et les autres caractéristiques typiques des emplois complexes contribuent donc à satisfaire les objectifs individuels de ces employés.

CHAPITRE 3

Présentation des résultats

Chapitre 3 : Présentation des résultats

Dans ce chapitre, nous avons dans un premier temps procédé à la présentation du questionnaire (test de validité et fiabilité). Ensuite à la présentation et à l'analyse des résultats, après nous interprétons ces résultats et vérifions les hypothèses afin de valider les objectifs de recherche et de proposer des approches de solutions pour une amélioration du niveau de motivation des collaborateurs.

Section1 : analyse des résultats

Section2 :synthèse et discussion

SECTION 1 : Analyse des résultats

1.1. statistiques descriptives de l'échantillon

1.1.1. Identification de population cible et échantillon de recherche

Tableau n° 1: distribution de l'échantillon dans les directions de Nestlé Algérie

	Fréquence	Pourcentage par rapport à l'échantillon	Pourcentage par rapport à la population
Marketing (12)	6	18,2	50
Technique Factory (6)	6	18,2	100
supply chain (9)	6	18,2	66.67
Finance et comptabilité (9)	5	15,2	55.56
ressources humaines (4)	3	9,1	75
Commerciale (12)	7	21,2	58.33
Total (52)	33	100,0	63.46

Source : élaboré par nos soins

Notre population cible se compose de 52 collaborateurs (toutes catégories confondues). Parmi eux quarante (40) ont été destinataires de questionnaires. Les douze (12) collaborateurs restants n'ont pas

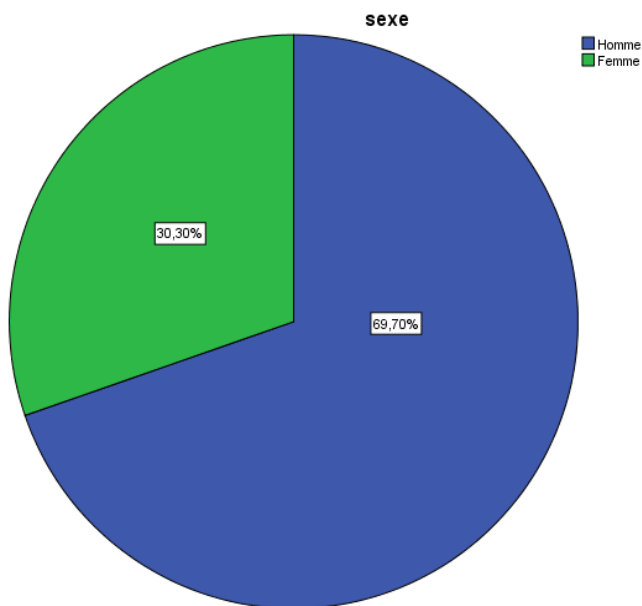
Chapitre 3 : Présentation des résultats

participé à notre enquête et ce, pour différentes raisons à savoir, le déplacement soit pour missions (2 personnes) ou formations (4) ou congés (4).

Après le traitement des questionnaires nous en avons éliminé sept (7) qui constituaient des réponses vides et les réponses aléatoires. Le nombre final des collaborateurs qui ont participé est de 33 personnes, c'est un échantillon représentatif (63.5% de la population), notre échantillon englobe au minimum 50% des collaborateurs de chaque département.

1.1.2. Description de l'échantillon selon le sexe

Figure n° 7: Distribution de l'échantillon selon le sexe

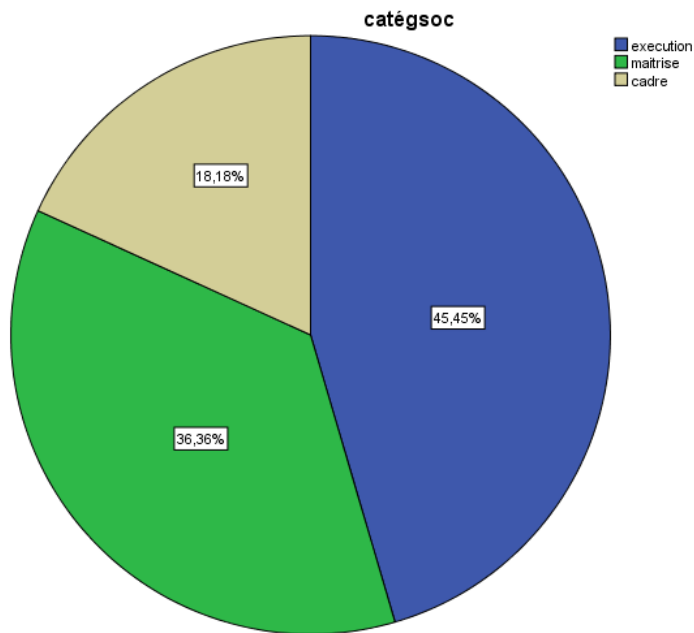


L'analyse des résultats présentés dans la figure ci-dessus, nous permet de constater qu'en premier lieu, la part des collaborateurs de Nestlé Algérie du sexe masculin est plus importante que celle du sexe féminin, soit un pourcentage d'homme à hauteur de 69.7%.

Chapitre 3 : Présentation des résultats

1.1.3. La catégorie socioprofessionnelle

Figure n° 8 distribution de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

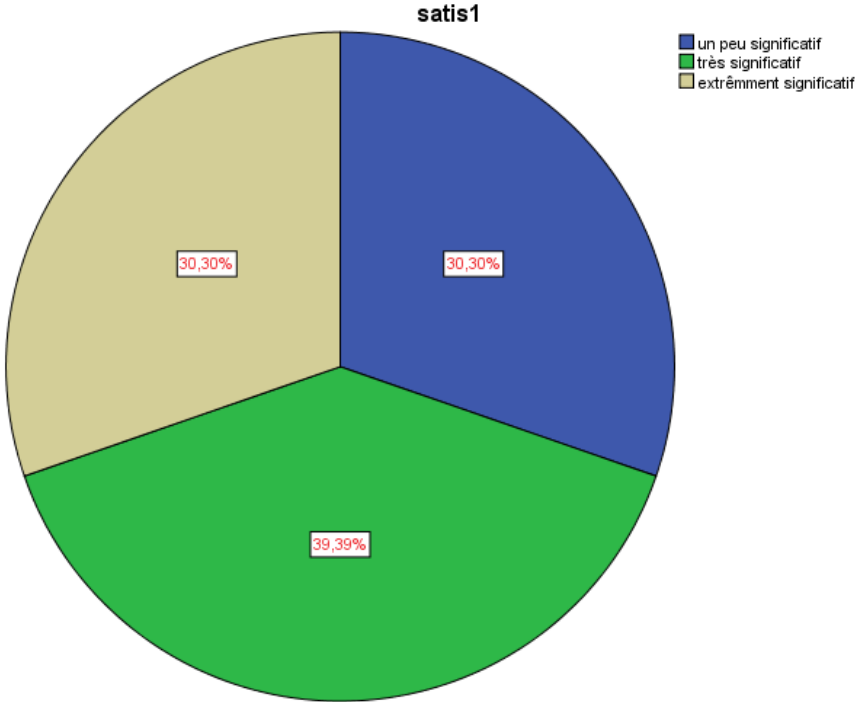


La figure ci-dessus démontre que les agents d'exécution viennent en première position avec 45.45% suivi des agents de maîtrise avec un taux de 36.36% et les cadres salariés représentent un taux de 18.18%

1.1.4. Appréciation de la valeur de travail

Figure n° 9: degré de signification de la valeur de travail

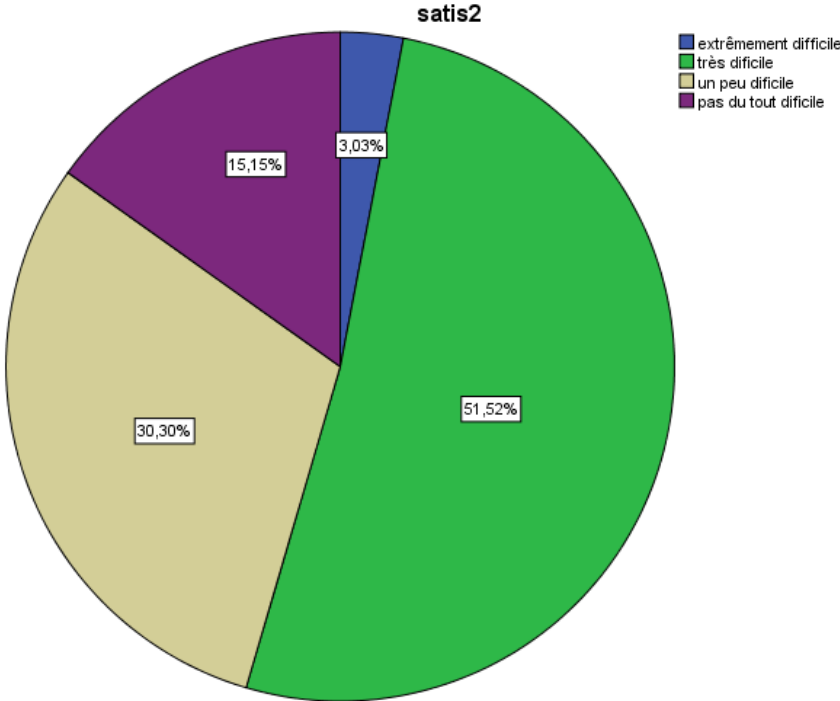
Chapitre 3 : Présentation des résultats



La majorité des collaborateurs 23 personnes soit 69.69% apprécient la valeur de leur travail contre 30.30% qui le trouve peu signification (figure n°9)

1.1.5. Difficulté du travail accomplis

Figure n° 10: appréciation de la difficulté du travail



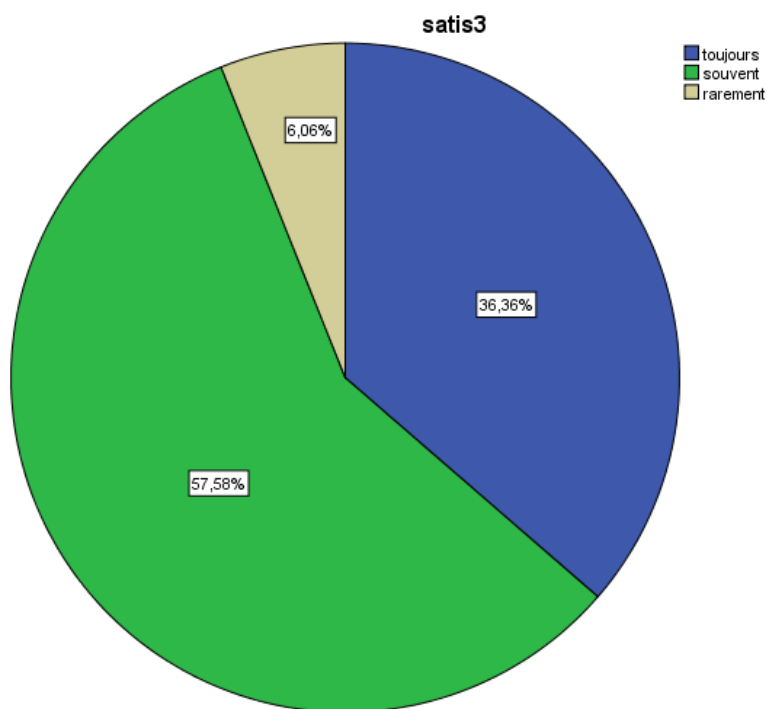
Chapitre 3 : Présentation des résultats

Les pourcentages affichés dans la figure supra montrent que plus de la moitié des collaborateurs trouvent leur travail difficile. Cela peut être justifié par le fait que le marché de la nutrition est très sensible ce qui oblige les collaborateurs d'être attentifs, en ajoutant l'image de marque de cette entreprise qui incitent les collaborateurs de suivre des procédures précises. (la rigueur des consignes hygiène et sécurité)

Le stress au travail

Figure n° 11: les fréquences de stress au travail

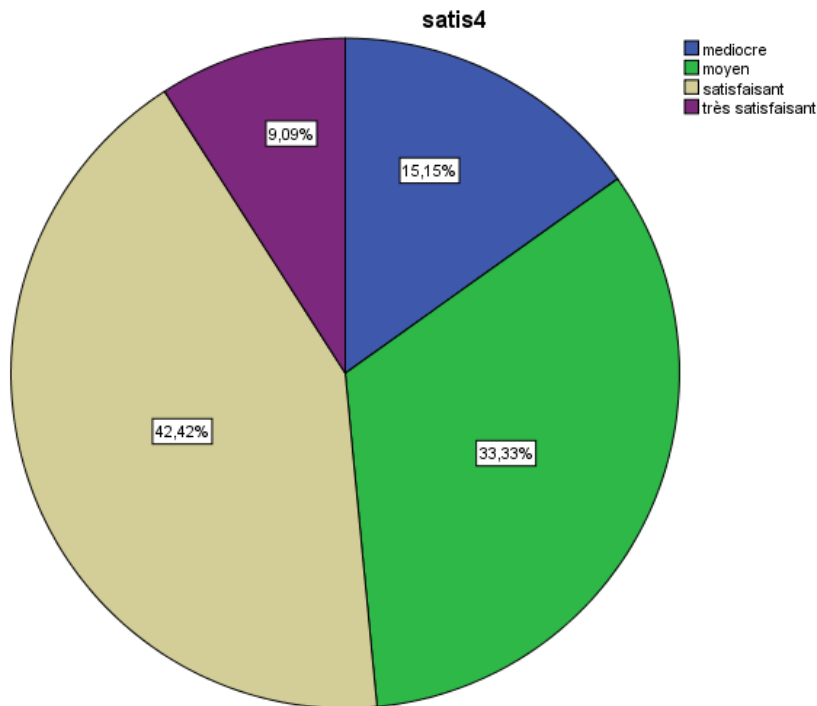
Nestlé Algérie est une très petite entreprise et récemment implanté en Algérie, le nombre des collaborateurs est très réduit au sein de cette entreprise par rapport à leur plan de charge. Ce manque d'effectif pousse les collaborateurs à travailler sous stress pendant leur travail. Les résultats de la figure infra témoignent de cette réalité.



Chapitre 3 : Présentation des résultats

1.1.6. La satisfaction du salaire

Figure n° 12: niveau de satisfaction par rapport à la rémunération



Comme le montre la figure n° 12, 14 collaborateurs soit 42.42% de la taille de l'échantillon, (la majorité) sont satisfaits de leur salaire et la figure suivante complète ce résultat dont plus que la moitié des collaborateurs déclarent que leur effort est à la hauteur de ce qu'ils gagnent. Tandis que 36.36% des collaborateurs trouvent que leur effort dépasse le salaire. Nous revenons ici encore une fois au constat du manque d'effectif observé au niveau de Nestlé Algérie (figure n°13). les résultats du tableau ci-après montrent que une différence significative (0.001) concernant le degré de satisfaction de la rémunération entre les cadres/ agent de maîtrise et les agents d'exécution.

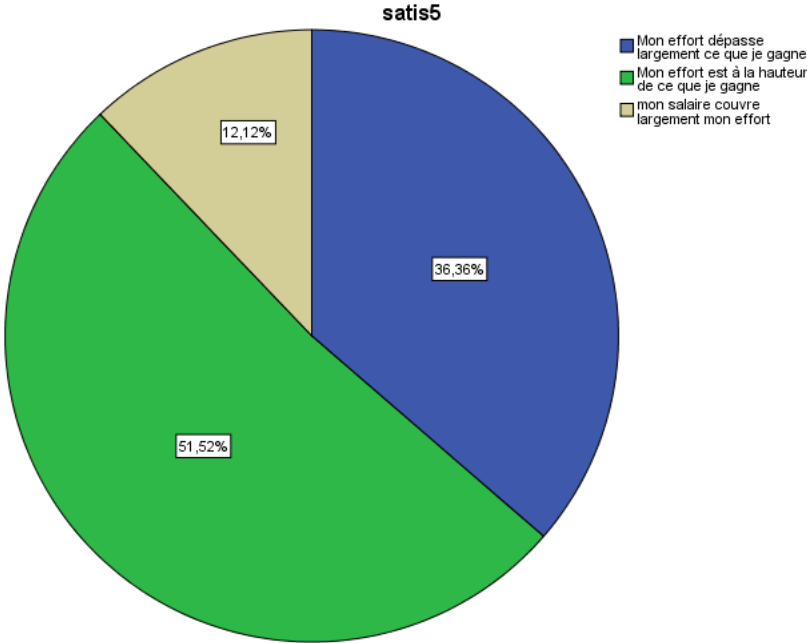
Tableau n°2 la satisfaction de la rémunération selon la catégorie sociaux professionnel

(I) catégsoc	(J) catégsoc	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
execution	maitrise	-1,13095*	,25419	,000	-1,6508	-,6111
	cadre	-1,38095*	,31528	,000	-2,0258	-,7361
Maitrise	cadre	-,25000	,32307	,445	-,9107	,4107

Source : élaboré par nos soins

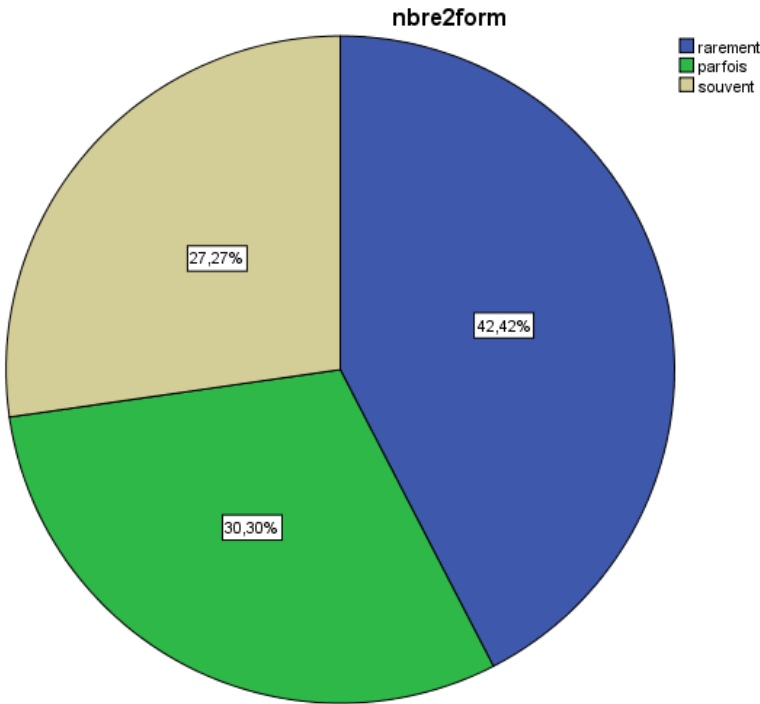
Figure n°13 Le lien effort-salaire

Chapitre 3 : Présentation des résultats



1.1.7. Les pratiques de la formation

Figure n° 14 Les fréquences des actions de formation



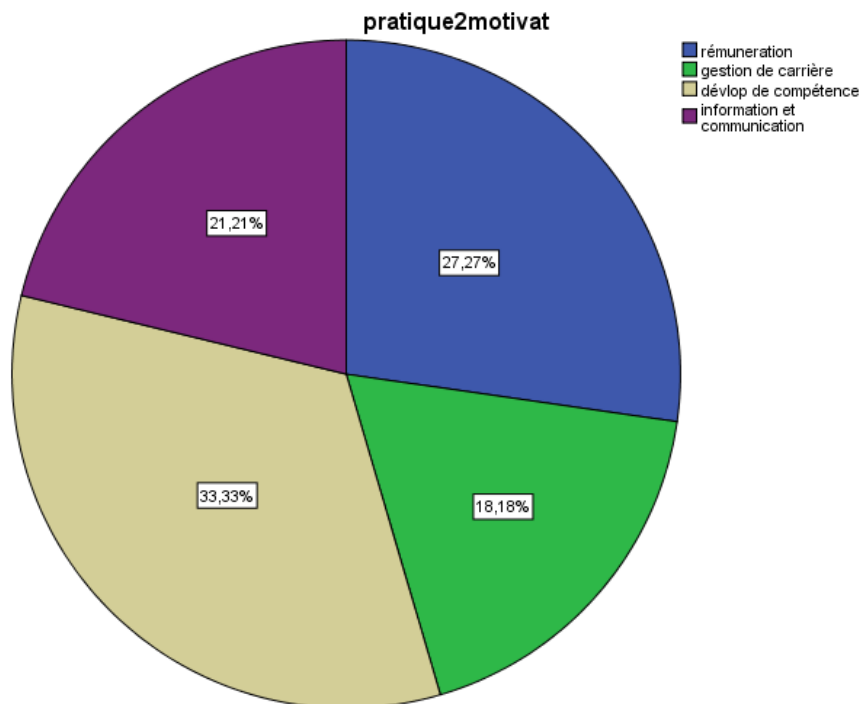
Un pourcentage important soit (42%) des collaborateurs ont déclaré qu'ils ne font pas beaucoup de formation. Ce résultat était prévu par le responsable des ressources humaines en

Chapitre 3 : Présentation des résultats

déclarant que les séminaires et les formations en interne ne sont pas considérés comme des opérations de formation selon le point de vue des collaborateurs.

1.1.8. Les pratiques qui favorisent la motivation

Figure n°15 classification des pratiques qui développent la motivation des collaborateurs



Nous observons dans la figure ci-dessus que les pratiques de développement de compétences favorisent le plus la motivation des travailleurs et ce, avec un taux de 33.33%. Ensuite les pratiques de rémunération avec un pourcentage de 27.27%. Enfin, la communication et la gestion des carrières.

1.2. Etude de corrélation entre la variable de la motivation avec les autres variables

Avant d'analyser les données des tableaux ci-dessous, il y a lieu de signaler que ces derniers à l'origine sont beaucoup plus étendus. Néanmoins pour des raisons de synthèse nous avons limité nos résultats uniquement à ceux qui ont une signification avérée par rapport à notre problématique.

Chapitre 3 : Présentation des résultats

1.2.1. Etude de la motivation et ses composants selon le sexe

Tableau n°3 : Etude de la différence de la motivation et ses composants selon le sexe

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
Impaffective	Hypothèse de variances égales	,132	,719	-1,150	31	,259	-,97391	,84673	-2,70083	,75300
	Hypothèse de variances inégales			-1,079	15,007	,297	-,97391	,90224	-2,89691	,94908
Impcalculé	Hypothèse de variances égales	6,232	,018	1,580	31	,124	2,26087	1,43099	-,65766	5,17939
	Hypothèse de variances inégales			1,230	11,022	,244	2,26087	1,83775	-1,78301	6,30475
Impnormative	Hypothèse de variances égales	,431	,516	,193	31	,848	,36957	1,91834	-3,54291	4,28204
	Hypothèse de variances inégales			,194	17,513	,848	,36957	1,90319	-3,63688	4,37601
Imptotal	Hypothèse de variances égales	,040	,842	,422	31	,676	1,35652	3,21508	-5,20067	7,91371
	Hypothèse de variances inégales			,417	16,763	,682	1,35652	3,25181	-5,51160	8,22464
Satis travail	Hypothèse de variances égales	3,089	,089	-,130	31	,897	-,33043	2,54389	-5,51873	4,85786
	Hypothèse de variances inégales			-,144	22,034	,887	-,33043	2,29800	-5,09578	4,43491
Satisform	Hypothèse de variances égales	,487	,490	,602	31	,552	2,09130	3,47667	-4,99942	9,18202
	Hypothèse de variances inégales			,799	30,989	,430	2,09130	2,61590	-3,24394	7,42655
Motivation	Hypothèse de variances égales	1,812	,188	,190	31	,851	1,02609	5,40453	-9,99653	12,04870
	Hypothèse de variances inégales			,200	19,476	,843	1,02609	5,12822	-9,68969	11,74186

Source : élaboré par nos soins

Le tableau n°3 montre qu'il n'y a pas une différence significative entre les femmes et les hommes concernant la motivation au travail (sig bilatérale > 0.05) et ce, pour toutes les composantes de motivation (implication et satisfaction)

1.2.2. la motivation selon la catégorie socioprofessionnelle

Tableau n°4 : Etude de la différence de la motivation selon la catégorie socioprofessionnelle

Chapitre 3 : Présentation des résultats

Variable dépendante	(I) catégsoc	(J) catégsoc	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Degré de signification
Impnormative	Exécution	maitrise	-3,86667*	1,79963	,040	0.05
		cadre	-4,86667*	2,24453	,038	0.05
satisravail	Exécution	maitrise	-6,76667*	2,08499	,003	0.01
		cadre	-9,76667*	2,60043	,001	0.001
Satisform	Exécution	cadre	-14,46667*	3,66392	,000	0.001
	Maitrise	cadre	-11,91667*	3,79252	,004	0.01
motivation	Exécution	maitrise	-12,50000*	5,01415	,018	0.05

Selon les résultats ci-dessus nous trouvons que les cadres et les agents de maitrise ont une forte implication normative* et ils sont satisfaits au travail beaucoup plus par rapport aux agents d'exécution. Concernant la motivation nous observons que les agents de maitrise sont beaucoup plus motivés que ceux de l'exécution dont le degré de signification est de 0.05. En revanche nous avons constaté qu'il y a une différence significative de la satisfaction entre les trois catégories (voir annexeIII). Cette différence peut se traduire par les missions

et les responsabilités affectées à chaque catégorie mais aussi les conditions de travail et la possibilité de prise d'initiative.

* implication normative : ils restent parce qu'ils le doivent
 Implication affective : ils restent parce qu'ils veulent
 Implication calculé : ils restent parce qu'ils le ont besoin

Chapitre 3 : Présentation des résultats

1.2.3. la motivation selon la direction

Tableau n° 5: La différence du niveau de motivation dans les composantes de Nestlé

Variable dépendante	(I) direction	(J) direction	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig	Degré de signification
.imptotal	Marketing	supply chain	-9,16667*	3,77519	,022	0.05
	Technique Factory	supply chain	-16,66667*	3,77519	,000	0.001
		Finance et comptabilité	-14,60000*	3,95945	,001	0.001
	supply chain	Commerciale	11,23810*	3,63786	,005	0.01
	Finance et comptabilité	Commerciale	9,17143*	3,82874	,024	0.05
motivation	Technique Factory	supply chain	-23,33333*	6,94696	,002	0.01
		Finance et comptabilité	-21,93333*	7,28603	,006	0.01
	supply chain	Marketing	14,83333*	6,94696	,042	0.05
		Commerciale	16,57143*	6,69426	,020	0.05
	Finance et comptabilité	Commerciale	15,17143*	7,04550	,040	0.05

Source : élaboré par nos soins

Les résultats du tableau n°5 montrent qu'il existe des différences significatives dans le niveau d'implication et de motivation entre les différentes directions. On trouve par exemple les collaborateurs de « supply chain » sont beaucoup plus motivé par rapport des collaborateurs du département technique, département marketing et département commercial. Le tableau ci-après illustre cette différence.

Tableau n° 6: Les fréquences de formation selon les activités de Nestlé Algérie

Fréquences de formation	Supply chain	Marketing	technique	Commerciale
Rarement	0	83.33%	50%	71.42%
Parfois	50%	33.33%	50%	14.28%
Souvent	50%	0	0	14.28%

Source : élaboré par nos soins

Pour expliquer cet écart de motivation et particulièrement le décalage des collaborateurs de « supply chain » par rapport aux autres, nous nous sommes retournés vers le facteur de la fréquence de formation.

En effet, le tableau des fréquences de formation montre que les collaborateurs qui travaillent dans le « supply chain » ont bénéficié des formations d'une façon remarquable par rapport

Chapitre 3 : Présentation des résultats

aux autres (un facteur de motivation significatif). Ce dernier pourrait être considéré comme la cause de différence de niveau de motivation(voir tableau n°6)

1.2.4. la motivation selon les fréquences de formation

Tableau n°7 : comparaison de motivation des collaborateurs et la fréquence de formation

Variable dépendante	(I) nbre2form	(J) nbre2form	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Degré de signification
Impnormative	Rarement	Parfois	-7,78571*	1,48564	,000	0.001
		Souvent	-6,17460*	1,53303	,000	0.001
Imptotal	Rarement	Parfois	-10,52857*	2,92336	,001	0.001
		Souvent	-8,37302*	3,01661	,009	0.01
Satisravail	Rarement	parfois	-10,57143*	1,90252	,000	0.001
		souvent	-8,57143*	1,96321	,000	0.001
Satisform	Rarement	parfois	-6,68571*	3,12789	,041	0.05
		souvent	-12,89683*	3,22766	,000	0.001
Motivation	Rarement	parfois	-21,10000*	4,33334	,000	0.001
		souvent	-16,94444*	4,47157	,001	0.01

Source : élaboré par nos soins

Le tableau n°7 montre l'existence de la corrélation entre le niveau de motivation et la fréquence de formation. Selon le tableau ci-dessus ce constat est justifié par la perception d'amélioration des savoirs faire. En fait les collaborateurs mettent en œuvre les savoirs acquis courant leur formation ce qui leur facilitera davantage l'exercice de leurs tâches. Ils se sentent à jour et d'actualité. Ils sentent aussi qu'ils ont un devoir envers leur entreprise.

La corrélation entre le niveau de motivation et la fréquence de formation concerne particulièrement les collaborateurs qui ont bénéficié d'un nombre considérable de formations.

Chapitre 3 : Présentation des résultats

1.2.5. Le lien entre la motivation et les types de formation

Tableau n° 8 la différence entre les types de formation et le degré de motivation

Variable dépendante	(I) type2form	(J) type2form	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
impaffective	Training	Coaching	,63333	,93966	,505	-1,2857	2,5524
		form sur le tas	,08333	1,00767	,935	-1,9746	2,1413
	Coaching	form sur le tas	-,55000	1,09179	,618	-2,7797	1,6797
Impcalculé	Training	Coaching	1,86667	1,58186	,247	-1,3639	5,0972
		form sur le tas	-,30833	1,69635	,857	-3,7727	3,1561
	Coaching	form sur le tas	-2,17500	1,83795	,246	-5,9286	1,5786
impnormative	Training	Coaching	-,50000	2,08350	,812	-4,7551	3,7551
		form sur le tas	-1,67500	2,23430	,459	-6,2381	2,8881
	form sur le tas	Coaching	1,17500	2,42081	,631	-3,7689	6,1189
Imptotal	Training	Coaching	1,70000	3,48688	,629	-5,4212	8,8212
		form sur le tas	-1,90000	3,73926	,615	-9,5366	5,7366
	Coaching	form sur le tas	-3,60000	4,05139	,381	-11,8740	4,6740
Satisravail	Training	Coaching	-,20000	2,70504	,942	-5,7244	5,3244
		form sur le tas	-3,75000	2,90083	,206	-9,6743	2,1743
	Coaching	form sur le tas	-3,55000	3,14297	,268	-9,9688	2,8688
Satisform	Training	Coaching	-3,60000	3,76674	,347	-11,2927	4,0927
		form sur le tas	-2,75000	4,03938	,501	-10,9995	5,4995
	Coaching	form sur le tas	,85000	4,37656	,847	-8,0881	9,7881
Motivation	Training	Coaching	1,50000	5,80613	,798	-10,3577	13,3577
		form sur le tas	-5,65000	6,22638	,371	-18,3660	7,0660
	Coaching	form sur le tas	-7,15000	6,74611	,298	-20,9274	6,6274

Source : élaboré par nos soins

Les résultats présentés dans le **tableau n°8** signifient qu'il n'y a pas des différences entre les types de formation concernant l'implication ou la satisfaction. Cela veut dire que le type de formation n'a aucun effet sur la motivation des collaborateurs.

SECTION 2 : synthèse et discussion des résultats

2.1. Synthèse des résultats

La première remarque que nous pouvons présenter concernant la corrélation entre la formation et la motivation, les résultats étaient significatifs avec un degré de satisfaction de 0.01. D'autres résultats ont été constatés :

Les pratiques de développement de compétences favorisent plus la motivation des travailleurs ;

Chapitre 3 : Présentation des résultats

La taille de cette entreprise, l'image de marque et le nombre réduit des collaborateurs créent chez collaborateurs le concept de stress. Ce dernier peut également impacter sur le degré de satisfaction des collaborateurs ;

La satisfaction de la rémunération et la motivation d'une manière générale dépend significativement à la catégorie socioprofessionnelle ;

Il n y a pas une différence de niveau de satisfaction entre les hommes et femmes ;

Les formations internes à l'entreprise surtout les séminaires ne sont pas considérés comme des actions de formations par les collaborateurs ;

Le niveau de motivation se diffère d'une direction à une autre d'une catégorie socioprofessionnel à une autre. Et plus l'entreprise forme leurs collaborateurs plus ces derniers développe leur niveau de motivation.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Pour parachever cette recherche et cette évaluation, nous présentons une rétrospective de ce court voyage dans le monde de la formation, voyage au cours duquel nous nous sommes penchée plus particulièrement sur **la formation professionnelle et son impact sur la motivation des collaborateurs.**

La revue des écrits a permis de confirmer que si la formation des adultes et le transfert des apprentissages sur le lieu de travail sont des sujets largement documentés, l'évaluation de la formation, le transfert des acquis et des compétences, est bien l'enfant pauvre c'est-à-dire l'impact de la formation est souvent négligé le principal objectif de ses formations c'est l'évolution dans le grade donc la formation n'est qu'un moyen et non un objectif.

Tant de budgets dans le domaine du développement des ressources humaines et des programmes de formation, mais à la fin, qu'en reste-t-il? Le retour sur investissements en formation, devient, dans un contexte de mondialisation, une préoccupation bien présente, constante et grandissante dans les programmes de formation, une parmi d'autres composantes des initiatives de renforcement des capacités. Se former et apprendre sans transférer dans le travail, devient un investissement bien coûteux.

Les résultats de cette recherche ont permis de découvrir non seulement la complexité de l'action de formation mais aussi celui de la zone toujours grise de l'impact de la formation.

J'estime que cette étude contribuera à fournir des repères pour les décideurs dans la planification et la formulation d'action de formation visant le renforcement des capacités en milieu de travail et non des actions sans aucuns buts professionnels. Par exemple la planification spécifique d'un transfert comme une étape précise avant, durant et après la formation. Ensuite de planifier l'évaluation non seulement au plan de la satisfaction des participants et celui des apprentissages mais aussi celui de l'application dans le travail et de la mesure des effets, pour chaque formation.

La taille limitée de mon échantillon, surtout et le fait que je n'ai pu inclure les formateurs dans mon groupes de répondants, leur perspective aurait pu me permettre de clarifier si des plans de formation ou autres méthodes et techniques sont envisagées pour favoriser les cycles des formations. Aussi l'avis de la tutelle aurait pu nous éclairer sur les vraies raisons du blocage et La non -évolution dans les responsabilités que nous constatons.

Conclusion générale

Sachant que le recrutement est long et qu'il coûte cher à l'entreprise. Il est donc essentiel de préserver les salariés au sein de la société. Pour cela, il est très important de motiver à court et moyen terme les collaborateurs et de les impliquer davantage à la vie de l'entreprise. Or, aucune personne n'est naturellement plus motivée qu'une autre, la motivation n'est pas une qualité innée mais une disposition qui s'acquière et se cultive en permanence.

Cette procédure de motivation par la formation a pour objectif de pouvoir inciter chacun des salariés à s'impliquer davantage dans son travail. Pour des salariés, le nombre de séminaires auxquels ils participent n'est pas convenable : en moyenne, ils assistent à moins de deux séminaires par an, ce qui a pour effet d'accroître le sentiment de lassitude et de « dégoût ».

Quelques perspectives de recherche sont projetées de notre part, la première perspective consistera à étendre la démarche suivie à de nouveaux terrains d'investigations, dans d'autres secteurs d'activités. L'objet sera alors de mettre à l'épreuve et d'enrichir les résultats obtenus grâce à la prise en compte de nouveau contexte, ce qui contribuerait à améliorer la fiabilité des résultats ;

La deuxième perspective, nous amènera d'évaluer le niveau de motivation à partir de point de vue de leurs responsables hiérarchiques ;

La troisième visera à étudier la même problématique avec une démarche basée sur les entretiens directs avec les collaborateurs.

Bibliographie

Ouvrages

- **A.HOSDEY, J. ROGISTER**, « *La formation en entreprise : les clés de la réussite* », Liège : Edipro, 2009.
- **AUTISSIER D., WACHEUX F.**, « *Manager par le sens, les clés de l'implication au travail* », Editions d'organisation, Paris, 2007.
- **FRÉDÉRIQUE Alexandre-Bailly**, « *comportements humains et management* », Ed Pearson, 4^e édition Paris, 2013,
- **J SOYER**, « *fonction formation* », Editions d'organisation, Paris, 2000.
- **Levy-Leboyer**, « *la motivation dans l'entreprise* », Ed d'organisation, Paris, 1998
- **M.BARABEL et al**, « *le grand livre de la formation* »,Dunod, Paris, 2012.
- **MEIGNANT, (Alain)** : « *Manager la formation* », édition Liaison, 6^{ème} édition. Paris
- **Patrick RIVARD et Martin LAUZIER**, « *la gestion de la formation et du développement des ressources humaines* ». 2^e édition, Canada, 2013.
- **PERETTI J.M, SWALHI A.** « mesure de la fidelité organisationnelle », acte du 18^{ème} Congrès de l'AGRH, Fribourg. (2007).
- **PERETTI Jean-Marie**, « *Ressources humaines* »,Ed Vuibert, Paris, 2011
- **Stephen ROBBINS, David DECENZO**, « *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques* », édition Pearson Education, 4^{ème} édition, France, 2004.

Articles

- **Laura MUCHA**, « *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises* », dumas- 00542732, 2010.
- **Marc DEMERY-LEBRUN**, « *La mesure de l'implication professionnelle : un exemple de corpus en évolution* », halshs-00147184, 2007.
- **Sophie RANDON**, « Actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le ccecqa en 2000 », hal-00748863, 2010.

Sites internet

- <http://www.formation-professionnelle.fr/2010/04/24/la-formation-est-elle-un-facteur-de-motivation-des-salaries-2/>
- <http://www.formation-professionnelle.fr/2010/04/24/la-formation-est-elle-un-facteur-de-motivation-des-salaries-2/#commentaires>
- <http://www.actionco.fr/Article-A-La-Une/La-formation-professionnelle-un-levier-de-motivation-des-collaborateurs-2541.htm>
- <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/1922/A1.364%20WP%2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANNEXES

Liste des annexes

numéro	annexe
01	Questionnaire de recherche
02	Culture Nestlé Algérie
03	Fiche d'évaluation de la formation « à froid »
04	Résultats de l'enquête

ANNEXE I : Questionnaire de recherche

Je réalise ce questionnaire dans le cadre de mon mémoire de master en management des organisations à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM), ce mémoire traite le sujet d'impact de la formation sur la motivation des collaborateurs.

Je vous sollicite afin que vous preniez 5 minutes de votre temps pour répondre à mon questionnaire. Les réponses seront anonymes; je m'engage sur la confidentialité des données.

Par avance je vous remercie pour votre collaboration.

Khadidja MESKINE

ANNEXE I : Questionnaire de recherche

Première partie

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Je passerais bien le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise					
2. Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens					
3. Je ne me considère pas comme « membre de la famille » dans cette entreprise					
4. Je ne me sens pas « affectivement attaché » à cette entreprise					
5. Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle					
6. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise					
7. Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je voulais					
8. Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant					
9. En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève plus de la nécessité que du désir					
10. Je pense avoir trop de possibilité pour envisager de quitter cette entreprise					
11. Une des conséquences négatives de mon départ serait le manque de solutions de rechange possible					
12. Si je n'avais pas tant donné de moi-même à cette entreprise, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs					
13. Je ne ressens aucune obligation à rester dans mon entreprise actuelle					
14. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon entreprise maintenant					
15. J'éprouverai de la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant					
16. L'entreprise mérite ma loyauté					
17. Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie					
18. Je dois beaucoup à mon entreprise					

Deuxième partie : satisfaction au travail

1. Comment évaluez-vous la valeur de votre travail?

Extrêmement significatif
Très significatif
Un peu significatif
Pas du tout significatif

2. Comment évaluez-vous la difficulté de votre travail ?

Extrêmement difficile
Très difficile
Un peu difficile
Pas du tout difficile

3. Dans une semaine typique, combien de fois vous vous sentez stressé au travail?

Toujours
Souvent
Rarement
Jamais

4. Comment jugez-vous le niveau de votre salaire ?

très satisfaisant
satisfaisant
Moyen
médiocre

5. Est-ce que l'effort déployé dans votre travail est à la hauteur de votre salaire ?

Mon effort dépasse largement ce que je gagne
Mon effort est à la hauteur de ce que je gagne
Mon salaire couvre largement mes efforts

6. Le travail qu'on vous demande de faire ?

Dépasse largement par rapport à ce qui est prévu dans votre fiche de poste
Est conforme par rapport à ce qui est prévu dans la fiche de poste
Est partiellement lié à votre fiche de poste
N'a rien à voir avec ce qui est prévu dans votre fiche de poste

7. que pensez-vous des attentes de votre superviseur?

Extrêmement réalistes
Très réalistes
Un peu réalistes
Pas du tout réaliste

8. Êtes-vous satisfait de vos avantages sociaux ?

Extrêmement satisfait

ANNEXE I : Questionnaire de recherche

Légèrement satisfait
Légèrement insatisfait
Extrêmement insatisfait

9. Êtes-vous satisfait de votre travail ?

Extrêmement satisfait
Légèrement satisfait
Légèrement insatisfait
Extrêmement insatisfait

10. Êtes-vous satisfait de votre entreprise ?

Extrêmement satisfait
Légèrement satisfait
Légèrement insatisfait
Extrêmement insatisfait

12. Êtes-vous fier des marques de votre employeur?

Extrêmement fiers
Très fier
Légèrement fier
Pas du tout fier

14. Voulez-vous changer d'employeur ?

Extrêmement probable
Très probable
Légèrement probable
Pas du tout probable

Troisième partie : satisfaction des formations

- **Faites vous régulièrement des formations à Nestlé ?**
- Souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais

- **Quel est votre degré de satisfaction pour les formations auxquelles vous aviez bénéficié ?**




	insatisfait de toutes les formations	Insatisfait de la majorité des formations	Satisfait de la majorité des formations	Satisfait de toutes les formations
La clarté des objectifs de formation				
Les techniques d'enseignement				
La pertinence des activités de formation				
Les compétences des formateurs				
Le développement des compétences				

5. Selon vous, quelle sont les pratiques qui renforcent mieux votre niveau de motivation

1. Pratiques de rémunération
2. pratiques de gestion de carrière
3. pratiques de développement de compétence
4. Pratiques d'information et de communication
5. Autres.....

ANNEXE I : Questionnaire de recherche

<p>Implication affective (ils restent parce qu'ils le veulent)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Je passerais bien le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise • Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens • je ne me considère pas comme « membre de la famille » dans cette entreprise • Je ne me sens pas « affectivement attaché » à cette entreprise • Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle • Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise
<p>Implication calculé (ils restent parce qu'ils en ont besoin)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je voulais • Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant • En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève plus de la nécessité que du désir • Je pense avoir trop de possibilité pour envisager de quitter cette entreprise • Une des conséquences négatives de mon départ serait le manque de solutions de rechange possible • Si je n'avais pas tant donné de moi-même à cette entreprise, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs
<p>Implication normative ils restent parce qu'ils le doivent</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Je ne ressens aucune obligation à rester dans mon entreprise actuelle • Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon entreprise maintenant • J'éprouverai de la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant • L'entreprise mérite ma loyauté • Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie • Je dois beaucoup à mon entreprise

Principes	Tête 	Rationnel	Ce que nous voulons faire	<ul style="list-style-type: none"> • Nous comblons les consommateurs • Nous nous soucions du bien des autres • Nous développons des partenariats responsables • Nous respectons l'environnement
Valeurs	Cœur 	Emotionnel	Les qualités nécessaires pour le faire	Confiance, respect, honnêteté, intégrité, simplicité, curiosité, authenticité
Culture	Mains 	Pratique	Comment nous voulons le faire	<ul style="list-style-type: none"> • Perspective à long terme • Création de valeur partagée • Amélioration continue (NCE)

Les 10 principes de conduite des affaires du Groupe

									
Nous comblons nos consommateurs			Nous nous soucions du bien des autres		Nous développons des partenariats responsables		Nous respectons l'environnement		
Consommateurs			Droits de l'homme et pratiques de travail	Nos collaborateurs		Fournisseurs et clients		Environnement	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nutrition, santé et bien être	Assurance qualité et sécurité des produits	Communication avec les consommateurs	Droits de l'homme dans nos activités commerciales	Leadership et responsabilité individuelle	Santé et sécurité au travail	Relations avec les fournisseurs et les clients	Agriculture et développement rural	Durabilité environnementale	Eau

Fiche d'évaluation de l'action de formation

Cette Fiche est remise par le formateur au bénéficiaire au terme de la dernière journée de formation. ce dernier est prié de la remettre, dûment renseignée et signée, au formateur.

NB: les informations recueillies à travers cette fiche seront utilisées pour des fins statistiques uniquement et nullement pour porter un jugement quel qu'il soit sur la performance des parties prenantes

Thème de Formation

Date de Formation

Nom du Bénéficiaire

Prénom du bénéficiaire:

Conditions de Réalisation	Pas du tout	Peu	Moyen	Tout à fait
L'information concernant la Formation étaient complète				
la Durée et le Rythme de la formation étaient conforme à ce qui a été annoncé				
Les documents annoncés ont été remis aux participants				
Les Documents remis constituent une aide à l'assimilation des contenus				
les contenus de la formation étaient adapté à mon niveau initial				
les conditions matérielles (locaux, restauration, facilité d'accès, etc.) étaient satisfaisantes				
Compétences techniques et pédagogiques	Pas du tout	Peu	Moyen	Tout à fait
Le formateur dispose des compétences techniques nécessaires				
le formateur dispose des Compétences pédagogiques				
Le formateur a su créer ou entretenir une ambiance agréable dans le groupe en formation				
les moyens pédagogiques étaient adapté au contenu de la formation				
Atteinte des Objectifs	Pas du tout	Peu	Moyen	Tout à fait
les Objectifs de la formation correspondent à mes besoins Professionnels				
les Objectifs recherchés à travers cette formation ont été atteint				
D'une manière générale, cette formation me permettra d'améliorer mes compétences professionnel				

Fait à:

le :

Signature du Bénéficiaire:

resultats questionnaire.sav

	sexe	age	catégsoc	direction	imp1	imp2
1	Homme	24,00	execution	Technique ..	pas du tout...	pas d'accord
2	Homme	24,00	execution	Technique ..	pas du tout...	pas d'accord
3	Homme	24,00		Technique ..	pas du tout...	pas d'accord
4	Homme	27,00	execution	commerciale	pas du tout...	pas du tout...
5	Homme	27,00	execution	commerciale	pas du tout...	pas du tout...
6	Homme	45,00	execution	marketing	pas d'accord	pas d'accord
7	Homme	33,00	cadre	Technique ..	pas d'accord	d'accorc
8	Homme	45,00	execution	marketing	pas d'accord	pas d'accord
9	Homme	45,00	execution	marketing	pas d'accord	pas d'accord
10	Homme	32,00	maitrise	supply chair	pas d'accord	pas d'accord
11	Homme	32,00	maitrise	supply chair	pas d'accord	pas d'accord
12	Homme	26,00	maitrise	Technique ..	pas d'accord	pas d'accord
13	Homme	34,00	execution	marketing	d'accorc	d'accorc
14	Homme	28,00	maitrise	ressources...	pas d'accord	pas d'accord
15	Homme	31,00	maitrise	Finance et ...	d'accorc	tout à fait d'...
16	Homme	35,00	maitrise	commerciale	d'accorc	tout à fait d'...
17	Homme	35,00	maitrise	commerciale	d'accorc	tout à fait d'...
18	Homme	37,00	cadre	commerciale	d'accorc	d'accorc
19	Homme	37,00	maitrise	supply chair	tout à fait d'...	d'accorc
20	Homme	42,00	maitrise	Finance et ...	tout à fait d'...	d'accorc
21	Homme	34,00	cadre	Finance et ...	d'accorc	pas du tout...
22	Homme	4,00	cadre	supply chair	tout à fait d'...	tout à fait d'...
23	Homme	30,00	execution	supply chair	tout à fait d'...	d'accorc
24	Femme	25,00	execution	commerciale	pas du tout...	pas d'accord
25	Femme	25,00	execution	commerciale	pas du tout...	pas d'accord
26	Femme	33,00	cadre	ressources...	pas d'accord	d'accorc
27	Femme	26,00	maitrise	Technique ..	pas d'accord	pas d'accord
28	Femme	29,00	cadre	Finance et ...	d'accorc	d'accorc
29	Femme	27,00	maitrise	Finance et ...	d'accorc	d'accorc
30	Femme	28,00	maitrise	marketing	pas d'accord	pas d'accord
31	Femme	34,00	execution	marketing	d'accorc	d'accorc
32	Femme	44,00	execution	ressources...	d'accorc	d'accorc
33	Femme	39,00	execution	supply chair	tout à fait d'...	tout à fait d'...

resultats questionnaire.sav

	imp3	imp4	imp5	imp6	imp7	imp8
1	pas d'accord	tout à fait d'...	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord
2	pas d'accord	pas d'accord	pas du tout...	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord
3	pas d'accord	pas d'accord	pas du tout...	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord
4	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord
5	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord
6	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	d'accorc	pas d'accord
7	tout à fait d'...	tout à fait d'...	d'accorc	tout à fait d'...	pas du tout...	pas du tout...
8	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	d'accorc	pas d'accord
9	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	d'accorc	pas d'accord
10	pas d'accord	pas d'accord	d'accorc	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord
11	pas d'accord	pas d'accord	d'accorc	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord
12	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord
13	pas du tout...	d'accorc	pas d'accord	d'accorc	pas d'accord	pas d'accord
14	pas d'accord	pas du tout...	pas d'accord	d'accorc	pas d'accord	pas d'accord
15	pas d'accord	pas d'accord	d'accorc	pas d'accord	d'accorc	d'accorc
16	tout à fait d'...	tout à fait d'...	d'accorc	tout à fait d'...	d'accorc	tout à fait d'...
17	tout à fait d'...	tout à fait d'...	tout à fait d'...	tout à fait d'...	tout à fait d'...	tout à fait d'...
18	tout à fait d'...	tout à fait d'...	tout à fait d'...	tout à fait d'...	d'accorc	d'accorc
19	tout à fait d'...	tout à fait d'...	tout à fait d'...	d'accorc	d'accorc	tout à fait d'...
20	tout à fait d'...	tout à fait d'...	tout à fait d'...	pas d'accord	tout à fait d'...	tout à fait d'...
21	pas du tout...	pas du tout...	pas du tout...	pas du tout...	tout à fait d'...	pas d'accord
22	tout à fait d'...	tout à fait d'...	tout à fait d'...	d'accorc	tout à fait d'...	tout à fait d'...
23	pas du tout...	pas du tout...	tout à fait d'...	tout à fait d'...	tout à fait d'...	tout à fait d'...
24	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord
25	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord
26	pas du tout...	pas du tout...	d'accorc	tout à fait d'...	pas du tout...	pas du tout...
27	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord
28	tout à fait d'...	tout à fait d'...	d'accorc	tout à fait d'...	d'accorc	d'accorc
29	pas d'accord	pas d'accord	d'accorc	pas d'accord	d'accorc	d'accorc
30	pas d'accord	pas du tout...	pas d'accord	d'accorc	pas d'accord	pas d'accord
31	d'accorc	d'accorc	d'accorc	tout à fait d'...	tout à fait d'...	d'accorc
32	pas d'accord	pas d'accord	pas du tout...	pas d'accord	d'accorc	tout à fait d'...
33	tout à fait d'...	pas d'accord	d'accorc	tout à fait d'...	tout à fait d'...	tout à fait d'...

resultats questionnaire.sav

	imp9	imp10	imp11	imp12	imp13	imp14
1	pas d'accord	pas du tout...	pas du tout...	pas du tout...	tout à fait d'...	pas du tout...
2	pas d'accord	pas du tout...	pas du tout...	pas du tout...	tout à fait d'...	pas du tout...
3	pas d'accord	pas du tout...	pas du tout...	pas du tout...	tout à fait d'...	pas du tout...
4	pas du tout...	pas d'accord	pas du tout...	pas du tout...	d'accorc	pas d'accord
5	pas du tout...	pas d'accord	pas du tout...	pas du tout...	d'accorc	pas d'accord
6	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	tout à fait d'...	pas du tout...
7	tout à fait d'...	pas d'accord	tout à fait d'...	pas du tout...	d'accorc	pas du tout...
8	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	tout à fait d'...	pas du tout...
9	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	tout à fait d'...	pas du tout...
10	pas d'accord	d'accorc	d'accorc	d'accorc	pas d'accord	pas d'accord
11	pas d'accord	d'accorc	d'accorc	d'accorc	pas d'accord	pas d'accord
12	d'accorc	d'accorc	d'accorc	d'accorc	pas d'accord	pas d'accord
13	d'accorc	d'accorc	pas d'accord	pas d'accord	d'accorc	d'accorc
14	d'accorc	d'accorc	pas d'accord	tout à fait d'...	pas d'accord	tout à fait d'
15	pas d'accord	d'accorc	pas d'accord	d'accorc	pas d'accord	pas d'accord
16	tout à fait d'...	pas d'accord	d'accorc	pas d'accord	tout à fait d'...	tout à fait d'...
17	d'accorc	d'accorc	tout à fait d'...	tout à fait d'...	pas du tout...	d'accorc
18	tout à fait d'...	pas du tout...	pas d'accord	d'accorc	pas du tout...	tout à fait d'...
19	pas d'accord	d'accorc	tout à fait d'...	d'accorc	pas du tout...	tout à fait d'...
20	tout à fait d'...	d'accorc	tout à fait d'...	d'accorc	pas d'accord	tout à fait d'...
21	pas du tout...	pas du tout...	pas du tout...	tout à fait d'...	pas du tout...	tout à fait d'
22	tout à fait d'...	tout à fait d'...	pas d'accord	tout à fait d'...	pas d'accord	d'accorc
23	pas d'accord	tout à fait d'...	tout à fait d'...	tout à fait d'...	pas du tout...	tout à fait d'...
24	tout à fait d'...	pas du tout...	pas du tout...	pas du tout...	tout à fait d'...	pas d'accord
25	tout à fait d'...	pas du tout...	pas du tout...	pas du tout...	tout à fait d'...	pas d'accord
26	tout à fait d'...	pas d'accord	tout à fait d'...	pas du tout...	d'accorc	pas du tout...
27	d'accorc	d'accorc	d'accorc	d'accorc	pas d'accord	pas d'accord
28	pas d'accord	pas du tout...	tout à fait d'...	pas du tout...	d'accorc	pas d'accord
29	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	d'accorc
30	d'accorc	d'accorc	pas d'accord	tout à fait d'...	pas d'accord	tout à fait d'...
31	tout à fait d'...	d'accorc	d'accorc	d'accorc	pas du tout...	d'accorc
32	pas du tout...	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas du tout...	pas du tout...
33	d'accorc	tout à fait d'...	tout à fait d'...	tout à fait d'...	pas du tout...	tout à fait d'...

resultats questionnaire.sav

	imp15	imp16	imp17	imp18	satis1	satis2
1	pas du tout...	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	un peu sign...	très difficile
2	pas du tout...	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	un peu sign...	très difficile
3	pas du tout...	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	un peu sign...	très difficile
4	pas d'accord	pas du tout...	pas d'accord	pas d'accord	un peu sign...	très difficile
5	pas d'accord	pas du tout...	pas d'accord	pas d'accord	un peu sign...	très difficile
6	d'accorc	pas d'accord	pas du tout...	pas du tout...	un peu sign...	pas du tout...
7	pas du tout...	tout à fait d'...	pas du tout...	d'accorc	extrêmmen...	très difficile
8	d'accorc	pas d'accord	pas du tout...	pas du tout...	un peu sign...	pas du tout...
9	d'accorc	pas d'accord	pas du tout...	pas du tout...	un peu sign...	pas du tout...
10	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	très signific...	très difficile
11	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	très signific...	très difficile
12	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas du tout...	très signific...	un peu difficile
13	pas d'accord	d'accorc	tout à fait d'...	d'accorc	très signific...	un peu difficile
14	d'accorc	pas du tout...	pas d'accord	d'accorc	très signific...	un peu difficile
15	d'accorc	d'accorc	pas d'accord	pas d'accord	très signific...	très difficile
16	d'accorc	tout à fait d'...	tout à fait d'...	tout à fait d'...	extrêmmen...	un peu difficile
17	d'accorc	tout à fait d'...	d'accorc	d'accorc	extrêmmen...	extrême...
18	d'accorc	d'accorc	tout à fait d'...	tout à fait d'...	extrêmmen...	un peu difficile
19	d'accorc	d'accorc	d'accorc	tout à fait d'...	très signific...	très difficile
20	tout à fait d'...	tout à fait d'...	tout à fait d'...	d'accorc	très signific...	très difficile
21	d'accorc	tout à fait d'...	d'accorc	d'accorc	extrêmmen...	un peu difficile
22	tout à fait d'...	tout à fait d'...	tout à fait d'...	d'accorc	extrêmmen...	très difficile
23	d'accorc	tout à fait d'...	d'accorc	d'accorc	extrêmmen...	un peu difficile
24	pas du tout...	pas du tout...	pas du tout...	pas du tout...	un peu sign...	pas du tout...
25	pas du tout...	pas du tout...	pas du tout...	pas du tout...	un peu sign...	pas du tout...
26	pas du tout...	tout à fait d'...	pas du tout...	d'accorc	extrêmmen...	très difficile
27	pas d'accord	pas d'accord	pas d'accord	pas du tout...	très signific...	un peu difficile
28	d'accorc	d'accorc	d'accorc	d'accorc	extrêmmen...	très difficile
29	d'accorc	d'accorc	pas d'accord	pas d'accord	très signific...	très difficile
30	d'accorc	pas du tout...	pas d'accord	d'accorc	très signific...	un peu difficile
31	d'accorc	d'accorc	tout à fait d'...	d'accorc	très signific...	très difficile
32	pas du tout...	tout à fait d'...	tout à fait d'...	d'accorc	très signific...	un peu difficile
33	d'accorc	d'accorc	tout à fait d'...	tout à fait d'...	extrêmmen...	très difficile

resultats questionnaire.sav

	satis3	satis4	satis5	satis6	satis7	satis8
1	toujours	moyen	Mon effort ...	N'a rien à v...	Pas du tout...	Légèremen...
2	toujours	moyen	Mon effort ...	N'a rien à v...	Pas du tout...	Légèremen...
3	toujours	moyen	Mon effort ...	N'a rien à v...	Pas du tout...	Légèremen...
4	toujours	moyen	Mon effort ...	N'a rien à v...	Pas du tout...	Légèremen...
5	toujours	moyen	Mon effort ...	N'a rien à v...	Pas du tout...	Légèremen...
6	toujours	mediocre	Mon effort ...	Dépasse la...	Pas du tout...	Légèremen...
7	souven'	satisfaisant	Mon effort ...	Dépasse la...	Un peu réal...	Extrémeme...
8	toujours	mediocre	Mon effort ...	Dépasse la...	Pas du tout...	Légèremen...
9	toujours	mediocre	Mon effort ...	Dépasse la...	Pas du tout...	Légèremen...
10	souven'	satisfaisant	Mon effort ...	N'a rien à v...	Un peu réal...	Légèremen...
11	souven'	satisfaisant	Mon effort ...	N'a rien à v...	Un peu réal...	Légèremen...
12	souven'	moyen mon salaire...		Est confor...	Trèsréalistes	Légèremen...
13	souven'	moyen	Mon effort ...	Est partiell...	Un peu réal...	Légèremen...
14	souven'	satisfaisant	Mon effort ...	Est partiell...	Trèsréalistes	Légèremen...
15	souven'	très satisfai...	mon salaire...	Est confor...	Trèsréalistes	Extrémeme...
16	rarement	moyen	Mon effort ...	Est confor...	Trèsréalistes	Légèremen...
17	souven'	satisfaisant	Mon effort ...	Est confor...	Trèsréalistes	Extrémeme...
18	rarement	très satisfai...	Mon effort ...	Est confor...	Trèsréalistes	Extrémeme...
19	souven'	satisfaisant	Mon effort ...	Est confor...	Trèsréalistes	Extrémeme...
20	souven'	très satisfai...	Mon effort ...	Est confor...	Extrémeme...	Extrémeme...
21	souven'	satisfaisant	Mon effort ...	Est confor...	Trèsréalistes	Légèremen...
22	souven'	satisfaisant	mon salaire...	Est confor...	Trèsréalistes	Extrémeme...
23	souven'	moyen	Mon effort ...	Est confor...	Trèsréalistes	Légèremen...
24	toujours	mediocre	Mon effort ...	N'a rien à v...	Un peu réal...	Légèremen...
25	toujours	mediocre	Mon effort ...	N'a rien à v...	Un peu réal...	Légèremen...
26	souven'	satisfaisant	Mon effort ...	Dépasse la...	Un peu réal...	Extrémeme...
27	souven'	moyen mon salaire...		Est confor...	Trèsréalistes	Légèremen...
28	souven'	satisfaisant	Mon effort ...	Est confor...	Trèsréalistes	Légèremen...
29	toujours	satisfaisant	Mon effort ...	Dépasse la...	Un peu réal...	Extrémeme...
30	souven'	satisfaisant	Mon effort ...	Est partiell...	Trèsréalistes	Légèremen...
31	souven'	satisfaisant	Mon effort ...	Est partiell...	Trèsréalistes	Légèremen...
32	souven'	satisfaisant	Mon effort ...	Est partiell...	Trèsréalistes	Légèremen...
33	toujours	moyen	Mon effort ...	Est confor...	Extrémeme...	Légèremen...

resultats questionnaire.sav

	satis9	satis10	satis12	satis14	nbre2form	type2form
1	Légèremen..	Légèremen..	Légèremen..	Trèsprobable	rarement	training
2	Légèremen..	Légèremen..	Légèremen..	Trèsprobable	rarement	training
3	Légèremen..	Légèremen..	Légèremen..	Trèsprobable	rarement	training
4	Légèremen..	Extrémeme..	Légèremen..	Trèsprobable	rarement	coaching
5	Légèremen..	Extrémeme..	Légèremen..	Trèsprobable	rarement	coaching
6	Légèremen..	Légèremen..	Très fie	Trèsprobable	rarement	training
7	Extrémeme..	Légèremen..	Extrémeme..	Légèremen..	parfois	training
8	Légèremen..	Légèremen..	Très fie	Légèremen..	rarement	training
9	Légèremen..	Légèremen..	Très fie	Trèsprobable	rarement	training
10	Légèremen..	Légèremen..	Légèremen..	Trèsprobable	souvent	form sur le ...
11	Légèremen..	Légèremen..	Légèremen..	Trèsprobable	souvent	form sur le
12	Légèremen..	Légèremen..	Légèremen..	Légèremen..	rarement	form sur le
13	Légèremen..	Légèremen..	Extrémeme..	Légèremen..	parfois	coaching
14	Légèremen..	Légèremen..	Très fie	Légèremen..	parfois	coaching
15	Extrémeme..	Légèremen..	Très fie	Légèremen..	souvent	training
16	Extrémeme..	Extrémeme..	Extrémeme..	Légèremen..	parfois	coaching
17	Extrémeme..	Légèremen..	Très fie	Légèremen..	rarement	training
18	Légèremen..	Légèremen..	Extrémeme..	Légèremen..	souvent	coaching
19	Légèremen..	Extrémeme..	Extrémeme..	Légèremen..	parfois	training
20	Extrémeme..	Extrémeme..	Extrémeme..	Pas du tout..	souvent	form sur le ...
21	Extrémeme..	Extrémeme..	Extrémeme..	Légèremen..	parfois	training
22	Extrémeme..	Extrémeme..	Extrémeme..	Légèremen..	parfois	training
23	Extrémeme..	Extrémeme..	Extrémeme..	Légèremen..	parfois	training
24	Légèremen..	Légèremen..	Légèremen..	Trèsprobable	rarement	coaching
25	Légèremen..	Légèremen..	Légèremen..	Trèsprobable	rarement	coaching
26	Extrémeme..	Légèremen..	Extrémeme..	Légèremen..	souvent	training
27	Légèremen..	Légèremen..	Légèremen..	Légèremen..	rarement	form sur le
28	Extrémeme..	Légèremen..	Très fie	Légèremen..	souvent	form sur le ...
29	Légèremen..	Légèremen..	Très fie	Légèremen..	rarement	training
30	Légèremen..	Légèremen..	Très fie	Légèremen..	parfois	coaching
31	Extrémeme..	Légèremen..	Très fie	Légèremen..	parfois	coaching
32	Légèremen..	Légèremen..	Très fie	Légèremen..	souvent	form sur le ...
33	Extrémeme..	Légèremen..	Extrémeme..	Pas du tout..	souvent	form sur le ...

resultats questionnaire.sav

	clartéobj	technqenseig	pertinenceact	competences	dévlpcompét	pratiquezmou
1	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	rémuneration
2	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	rémuneration
3	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	rémuneration
4	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	information
5	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	information
6	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	information
7	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	gestion de ...
8	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	information
9	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	information
10	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	rémuneration
11	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	rémuneration
12	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	dévelop de c...
13	insatisfait d...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	dévelop de c...
14	satisfait de ...	insatisfait d...	satisfait de ...	insatisfait d...	satisfait de ...	rémuneration
15	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	rémuneration
16	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	dévelop de c...
17	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	rémuneration
18	satisfait de ...	44,00	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	dévelop de c...
19	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	rémuneration
20	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	dévelop de c...
21	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	dévelop de c...
22	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	gestion de ...
23	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	dévelop de c...
24	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	information
25	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	information
26	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	gestion de ...
27	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	dévelop de c...
28	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	dévelop de c...
29	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	gestion de ...
30	satisfait de ...	insatisfait d...	satisfait de ...	insatisfait d...	satisfait de ...	dévelop de c...
31	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	insatisfait d...	gestion de ...
32	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	gestion de ...
33	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	satisfait de ...	dévelop de c...

resultats questionnaire.sav

	relationfor relative	impaffective	impcalculé	impnormative
1		12,00	13,00	9,00
2		13,00	13,00	9,00
3		13,00	13,00	9,00
4	non	13,00	15,00	11,00
5	non	13,00	15,00	11,00
6	non	15,00	15,00	9,00
7		11,00	7,00	12,00
8	non	15,00	15,00	9,00
9	non	15,00	15,00	9,00
10		16,00	15,00	13,00
11		16,00	15,00	13,00
12	oui	15,00	14,00	12,00
13	oui	16,00	14,00	17,00
14	oui	15,00	16,00	16,00
15		19,00	18,00	15,00
16	oui	13,00	14,00	20,00
17	non	14,00	18,00	20,00
18	oui	13,00	14,00	22,00
19	non	15,00	17,00	21,00
20	oui	16,00	16,00	22,00
21	oui	17,00	19,00	21,00
22	oui	16,00	20,00	21,00
23	oui	20,00	20,00	21,00
24	non	21,00	11,00	7,00
25	non	14,00	1,00	7,00
26		17,00	7,00	12,00
27	oui	15,00	14,00	12,00
28		12,00	12,00	16,00
29	non	18,00	16,00	16,00
30	oui	15,00	16,00	16,00
31	non	14,00	16,00	20,00
32		16,00	18,00	17,00
33	oui	16,00	19,00	22,00

resultats questionnaire.sav

	imptotal	satistravail	satisform	motivation
1	34,00	22,00	8,00	56,00
2	35,00	22,00	8,00	57,00
3	35,00	22,00	8,00	57,00
4	39,00	22,00	8,00	61,00
5	39,00	22,00	8,00	61,00
6	39,00	23,00	8,00	62,00
7	30,00	32,00	17,00	62,00
8	39,00	24,00	8,00	63,00
9	39,00	24,00	8,00	63,00
10	44,00	27,00	15,00	71,00
11	44,00	27,00	15,00	71,00
12	41,00	34,00	9,00	75,00
13	47,00	33,00	14,00	80,00
14	47,00	34,00	14,00	81,00
15	52,00	32,00	15,00	84,00
16	47,00	39,00	17,00	86,00
17	52,00	36,00	8,00	88,00
18	49,00	40,00	58,00	89,00
19	53,00	37,00	9,00	90,00
20	54,00	41,00	19,00	95,00
21	57,00	39,00	19,00	96,00
22	57,00	40,00	19,00	97,00
23	61,00	38,00	19,00	99,00
24	32,00	22,00	8,00	54,00
25	32,00	22,00	8,00	54,00
26	36,00	32,00	17,00	68,00
27	41,00	34,00	9,00	75,00
28	40,00	36,00	18,00	76,00
29	50,00	27,00	9,00	77,00
30	47,00	34,00	14,00	81,00
31	50,00	34,00	7,00	84,00
32	51,00	34,00	15,00	85,00
33	57,00	37,00	18,00	94,00