

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master académique en Management Des Ressources Humaines

L'impact de la formation sur la motivation des employés

CAS : TONIC INDUSTRIE

Elaboré par : CHAREF HADJER

Encadré par : Dr. ABDELMALIK MEZHOUDA

Année 2016- 2017

RÉSUMÉ

Dans le contexte Algérien et du fait de l'évolution et les changements qu'a connue l'économie du pays, la fonction RH est devenue au cœur de tous les projets d'entreprise. Une stratégie adoptée par plusieurs entreprises pour permettre l'adaptation de leurs collaborateurs à un environnement turbulent est la formation du personnel. Malgré toute l'importance attribuée à cette dernière pour l'intérêt de l'entreprise, il s'avère que le volet de la motivation n'est pas bien appréhendé. Cependant, une bonne prise en charge de cet aspect de la formation peut assurer l'alignement entre les objectifs des programmes de formation avec les objectifs, aspirations et motivations personnelles des employés. Parmi les principaux résultats de ce présent travail portant sur l'impact de la formation sur la motivation des employés est que les programmes de formation au sein de TONIC INDUSTRIE impacte positivement la motivation de ses employés, augmente leur satisfaction au travail et leur degré d'appartenance à l'entreprise.

Mots clés : Formation, motivation, satisfaction, ressources humaines, évaluation

ABSTRACT

In the Algerian context and due to the evolution and changes in the country's economy. The HR function has become central to all business projects. A strategy adopted by several companies to allow their employees to adapt to a turbulent environment is training ship. Despite all the importance attributed to the latter for the interest of the company, it turns out that the aspect of motivation is not well treated. However, good management of this aspect of training can ensure alignment between the objectives of training programs with the employee's goals, aspirations and personal motivations. The main result of this work on the impact of training on employee's motivation is that the training programs within TONIC INDUSTRIE, increase their job satisfaction and positively impact the motivation of employees.

Key-words: training ship, motivation, satisfaction, human resources, evaluation.

للتطور و التغيرات التي يشهدها
إنتهاج هذه الأخيرة لاستراتيجيات
الرغم من كل الأهمية التي تولي لهذا
التكفل الجيد بظاهرة التكوين قد يضمن
للموظفين، في هذا الصدد
النتائج الرئيسية
هذا العمل
التكوين لي تحفيز
الموظفين هي أن برامج التكوين داخل شركة تونيك إندوستري تؤثر بشكل إيجابي على دوافع موظفيها وزيادة هم
الوظيفي.

: التكوين – التحفيز – - الموارد البشرية- التقييم

REMERCIEMENTS

Avant tout, il m'est prioritaire de remercier ALLAH, le tout puissant qui m'a donné le courage et la volonté pour que je puisse achever ce modeste travail.

"Une seule main ne peut pas attacher un pagne". Ce proverbe du Sénégal, veut par-là signifier qu'un mémoire quoique rédigé par une seule personne, n'en demeure pas moins une œuvre collective.

Mes remerciements s'adressent à ma famille envers qui je suis reconnaissante pour sa présence et son encouragement. A mon père, ma mère, mon mari et mes sœurs

A mes enfants Amine et Inés.

En outre je tiens à remercier chacun de :

Dr. ABDELMALIK MEZHOUA, mon encadreur pour ses orientations et son encouragement.

Mr LAMRAOUI MOHAMED, mon tuteur, pour son aide, son dévouement ainsi que son intérêt, je lui adresse mes sincères pensées.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	6
1. REVUE DE LITTÉRATURE.....	7
1.1 .La formation est elle un facteur de motivation des salariés ?.....	7
1.2. La formation professionnelle, un levier de motivation des collaborateurs	8
1.3. Formation et motivation : comment utiliser la formation pour motiver et fidéliser ses collaborateurs ?	9
1.4. Etude sur la formation et son impact sur la motivation du personnel.	10
1.5. Les motivations à se former	10
2. CADRE CONCEPTUEL	13
2.1. Les concepts clés liés à la formation	13
2.1.1. Définition de la formation	13
2.1.2. La politique de formation	13
2.1.3. Le plan de formation	14
2.1.4. Le service formation.....	15
2.1.5. Les objectifs de la formation	15
2.1.6. L'évaluation de la formation	16
2.2. Les concepts clés liés à la motivation	19
2.2.1. Définition de la motivation	19
2.2.2. Implication, satisfaction et motivation	20
2.2.3. Les facteurs de motivation des collaborateurs	21
2.2.4. Modèle de la recherche	22

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	24
1. la méthodologie de la recherche	25
1.1. Approche méthodologique	25
1.2. Mesure des variables	25
1.3. Analyse des données	26
1.4. Échantillonnage	26
1.5. Procédure de collecte des données	27
1.6. Présentation du questionnaire	28
1.6.1. Objectifs visés à travers le questionnaire	28
1.6.2. Architecture du questionnaire	28
1.6.3. Test du questionnaire	28
1.7. Déroulement de l'enquête et administration du questionnaire	29
2. Contexte organisationnel	30
2.1. Présentation de l'entreprise d'accueil TONIC INDUSTRIE	30
2.2. Etat des lieux de TONIC INDUSTRIE	32
2.3. Les pratiques de formation au sein de TONIC INDUSTRIE	34
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION	37
1. Présentation des résultats	38
1.1. Description de l'échantillon	38
1.1.1. Répartition des enquêtés par poste occupé	38
1.1.2. Répartition de l'échantillon de l'étude par niveau d'étude	39
1.1.3. Répartition de l'échantillon de l'étude par expérience professionnelle...	40
1.1.4. Description du variable genre	41
1.1.5. Description de l'échantillon de l'étude en fonction de l'âge	42
1.2. Traitement et analyse des données	43
1.2.1 Description des dimensions en fonction des réponses de l'échantillon de l'étude	43

1.2.2 Description des items et des dimensions de l'étude	43
1.3. Fiabilité et validité de l'étude	47
2. Discussion des résultats	48
2.1. Interprétation des résultats	48
2.2. Validation des hypothèses	49
2.3. Insuffisances et suggestions	50
CONCLUSION	52
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	
ANNEXE- A PROCEDURE DE FORMATION	
ANNEXE- B CORRESPONDANCE ENTRE OBJECTIFS DE FORMATION DE L'ENTRPREISE ET OBJECTIFS INDIVIDUELS	
ANNEXE- C FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION A FROID	
ANNEXE-D FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION A CHAUD	
ANNEXE-E ORGANIGRAMME DE TONIC	
ANNEXE-F L'ORGANIGRAMME ACTUEL DE L'UNITE SACHERIE	
ANNEXE- G QUESTIONNAIRE	
ANNEXE- H STATISTIQUES DE FIABILITE ALPHA DE CRONBACH DES ITEMS ET DIMENSIONS	
ANNEXE- I CHARTE DU MEMOIRE	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Fiche signalétique de TONIC INDUSTRIE.....	31
Tableau 2: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la catégorie du poste occupé.....	38
Tableau 3: La répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude	39
Tableau 4: La répartition de l'échantillon de l'étude selon l'expérience professionnelle...	40
Tableau 5: La répartition de l'échantillon selon le genre.....	41
Tableau 6: La répartition de l'échantillon selon l'âge.....	42
Tableau 7: L'intervalle des moyennes minimales et maximales.....	43
Tableau 8: Description des items de la dimension de la motivation à se former.....	44
Tableau 9: Description des items de la dimension de l'organisation de la formation.....	45
Tableau 10: Description des items de la dimension des impacts motivationnels de la formation.....	46
Tableau 11: Niveau d'interdépendance entre le score moyen de chaque dimension et le score moyen total du questionnaire	47
Tableau 12: Statistique de fiabilité Alpha de Cronback de tous les éléments	48
Tableau 13: Statistique de fiabilité Alpha de Cronback des items et dimensions.....	Annexe H
Tableau 14 : Présentation des hypothèses de notre recherche selon leur moyenne arithmétique et leur écart type.....	49

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les trois registres d'activité, Modele de Fabienne Autier.....	7
Figure 2 : Les motifs d'engagement en formation de Philippe Carré.....	11
Figure 3 : Les quatre niveaux d'évaluation de la formation, selon Alain Maignant.....	17
Figure 4 : Modèle de la recherche.....	23
Figure 5 : La répartition des employés par tranche d'âge (Zone de Bou-Ismaïl).....	31
Figure 6 : La répartition des employés par tranche d'âge (Zone de Chaïba).....	32
Figure 7 : La répartition des employés par sexe.....	32
Figure 8: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la catégorie du poste occupé....	38
Figure 9: La répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude.....	40
Figure 10: La répartition de l'échantillon de l'étude selon l'expérience professionnelle	41
Figure 11: La répartition de l'échantillon selon le genre.....	42
Figure 12 : La répartition de l'échantillon selon l'âge	43

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

DRH : Directeur des Ressources Humaines

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

HR : Human Resource

RH: Resource humaine

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

UE : Union Européenne

INTRODUCTION

Chaque époque dans l'histoire laisse émerger des pratiques, des concepts et des outils dans le monde économique de l'entreprise. Chacun de ces concepts est créé, discuté, critiqué par des chercheurs, des universitaires et des professionnels appartenant à différentes époques et à différents lieux géographiques. Tous contribuent à les enrichir dans un sens ou dans l'autre.

Nous espérons, à travers ce travail de recherche, pouvoir apporter notre pierre à l'édifice de la science en nous penchant sur un domaine qui nous semble la préoccupation du moment dans les entreprises Algériennes à l'instar des entreprises internationales.

L'industrie est l'un des secteurs qui distingue les pays les plus développés des sous-développés. Elle est la base de la croissance des pays dans différents domaines. Effectivement, en lui assurant les moyens technologiques les plus performants, elle joue un rôle important dans l'économie en garantissant la production.

TONIC INDUSTRIE, en tant qu'entreprise Algérienne publique retient notre attention dans la mesure où elle fait parti des entreprises qui ont décidé d'apporter un plus au développement économique du pays. Le secret de sa croissance est la multiplication de ses investissements dans le domaine industriel.

Dans notre pays la concurrence au développement industriel a pris racine après l'adoption de l'économie de marché. Dans le cadre de cette politique économique, les industriels de l'emballage ont consacré tous les moyens pour le développement de ce domaine en faisant appel au système de la gestion des ressources humaines. La Fonction RH est devenue ainsi au cœur de tous les projets d'entreprise.

Cependant, quand l'entreprise et ses métiers se transforment, les RH doivent anticiper et accompagner le changement, conseiller les métiers, accompagner les collaborateurs.

L'objectif principal de tout manager étant de parvenir à mobiliser ses collaborateurs pour atteindre les objectifs préfixés, dans un climat d'épanouissement personnel et collectif. Il veille à développer des techniques de communication, d'organisation et de perfectionnement des compétences pour accroître les performances de chaque maillon de la chaîne. Ceci en vue d'améliorer sans cesse les résultats de l'organisation.

A cet effet, les organisations cherchent à mieux cerner les motivations des hommes et à mettre en place les conditions de travail favorables et le leadership visant la satisfaction des individus et l'augmentation des performances aussi bien individuelles qu'organisationnelles.

Constatant que l'homme est l'élément le plus important pour le progrès de l'entreprise, il est nécessaire qu'il soit compétent et qualifié. Ce qui se fait par le biais de la formation.

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 appréhendé. De ce fait, il est nécessaire de rappeler les dimensions psychologiques, managériales et organisationnelles de la formation. Ainsi, à attirer l'attention des responsables formations vers le gain en la matière que peut apporter l'alignement entre les objectifs des programmes de formation avec les objectifs, aspirations et motivations personnelles des salariés.

Définie comme investissement, la formation doit apporter des preuves tangibles à sa rentabilité et aux résultats qu'elle permet. Se pose alors la question de son évaluation en termes d'efficacité et d'impact sur l'individu.

Pour mener au mieux notre étude, un cadre de recherche a été élaboré en se basant sur des connaissances théoriques préexistantes et des articles.

Afin de pouvoir répondre à notre problématique en respectant le principe de scientificité des résultats de la recherche, nous avons opté pour une étude quantitative en suivant une démarche déductive. Cette dernière consiste à tester des hypothèses préalablement émises.

Notre méthodologie est basée, en outre, sur la réalisation d'une enquête sur terrain ayant pour objet de démontrer l'impact de la formation sur la motivation des collaborateurs au sein de TONIC INDUSTRIE.

À travers notre recherche, nous allons essayer d'apporter des éléments de réponses à la problématique suivante : Pouvons-nous considérer la formation comme facteur de motivation des salariés de TONIC INDUSTRIE ?

De cette question centrale découlent les sous-questions suivantes:

- Est-ce que la formation affecte positivement la motivation des collaborateurs ?
- Comment la formation affecte-t-elle la motivation des collaborateurs au sein de TONIC INDUSTRIE ?

Et donc essayer de confirmer ou d'infirmier les hypothèses suivantes :

Hypothèse générale : la formation impacte positivement les employés de TONIC INDUSTRIE

De cette hypothèse principale découlent les cinq (05) sous hypothèses suivantes:

H1 : La formation impacte plus la motivation des employés préalablement motivés à être former.

H2 : Une formation bien organisée impacte positivement la motivation des employés de TONIC INDUSTRIE.

H3 : L'impact de formation sur la motivation au travail se manifeste par de nouveaux comportements positifs de l'employé.

H4 : La formation augmente la satisfaction au travail des employés de TONIC INDUSTRIE.

H5 : La formation soutient le sens de l'appartenance chez les collaborateurs de TONIC INDUSTRIE.

Pour essayer de traiter notre problématique, et donner réponse à nos questions de recherche nous allons articuler notre recherche autour de trois chapitres.

Outre l'introduction et la conclusion, le premier chapitre concerne la revue de la littérature et le cadre conceptuel, ou nous allons essayer de présenter dans la première section un passage des travaux précédents sur cette même problématique. Dans la deuxième section, nous présenterons le cadre conceptuel du travail.

Le deuxième chapitre consiste dans une première section à la présentation de la méthodologie de travail que nous avons adopté. Dans une deuxième section nous présentons le terrain de notre étude à savoir l'entreprise publique TONIC INDUSTRIE.

Le troisième chapitre traitera, dans une première section la présentation des résultats issus des traitements statistiques des résultats de l'enquête. Ainsi nous analyserons les données recueillies afin de répondre à notre problématique, dans une deuxième section.

Enfin, nous avons essayé de suggérer des solutions et de prescrire des recommandations pour réduire les écarts et lever les entraves pour que la formation soit un levier de motivation pour les hommes, et une clé de succès pour l'entreprise.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

L'objectif de ce premier chapitre est d'imprégner les lecteurs du champ théorique de notre recherche. De ce fait, nous allons consacrer la première section à une revue de la littérature sur le sujet. Nous devons aussi présenter les principaux concepts qui seront utilisés dans notre étude, et donner les principales définitions abordés par les auteurs ayant traité ces concepts. Nous y consacrerons la deuxième section de ce chapitre.

1. Revue de littérature:

Le rôle de la formation dans le développement de compétences a fait l'objet de plusieurs études et d'une littérature abondante. Néanmoins son rôle en tant que facteur de motivation reste toujours pas bien appréhender même s'il fait l'objet de nombreux débats notamment dans les entreprises. Dans cette première section, nous allons présenter quelques unes parmi les études qui ont précédemment exploré ce thème.

1.1. La formation est elle un facteur de motivation des salariés ?

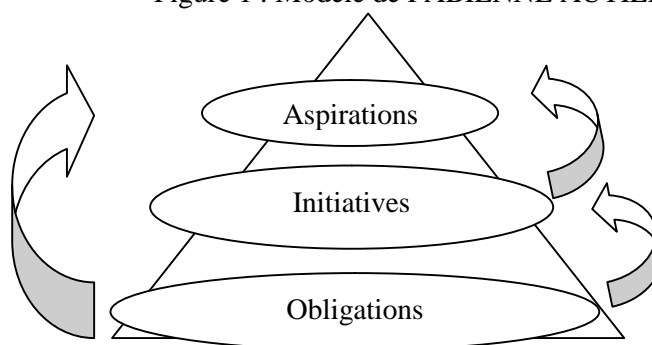
D'après Mathilde Bourdat 2010, lors d'une intervention au congrès HR, Fabienne Autier a proposé des pistes qui peuvent nous aider à faire le lien entre formation et motivation au travail.

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 de repartir de l'individu et des ressorts de sa motivation: en d'autres termes, 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 :

Figure 1 : Modele de FABIENNE AUTIER



Source : Elaboré par nous-mêmes

- Les « obligations » correspondent à ce pourquoi la personne est rémunérée. Le sentiment de ne pas les réaliser génère de la fatigue et du 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 permet de faire valoir sa différence.
- 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 gestion des ressources humaines.

Il lui 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.

D'un autre coté, il est considéré comme une opportunité pour le salarié de réussir dans sa prise d'initiatives, et de réalisation de 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.

1.2. La formation professionnelle, un levier de motivation des collaborateurs :

Selon Laurent bailliard, 2011, une enquête a été réalisée en ligne par l'AFPA (Association nationale pour la formation des adultes), auprès de 4 395 salariés et 400 chômeurs français, du 26 avril au 12 mai 2011.

Cette enquête met en évidence combien la formation participe à la motivation des salariés et qu'elle représente un outil efficace de conduite du changement. 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 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.

Pour l'Association nationale pour la formation des adultes, la formation est un outil de motivation des salariés. ou le rôle des middle managers est essentiel dans l'accès à la formation. C'est même devenu, pour eux, un outil de management de proximité.

Selon Philippe Caïla, directeur général de l'Afpa, « *Les managers aujourd'hui n'ont plus de levier de management : ils n'ont pas la main sur le salarial, les organisations, ni sur les ressources. La formation professionnelle apparaît ainsi comme le seul levier de management pour la motivation et la performance* ».

1.3. Formation et motivation : comment utiliser la formation pour motiver et fidéliser ses collaborateurs ?

Meltis, cabinet d'accompagnement et de conseils en management, a organisé un débat co-animé par Nathalie Béal, Responsable du développement des ressources humaines chez Kohler France, et par Stéphane Waller, Directeur et fondateur de Meltis. Dix directeurs d'UE, DRH et responsables du développement du capital humain sont venus faire part de leur vision sur le thème de la formation et la motivation.

Autour de la table, nombreux sont ceux qui pense que la formation contribue à accroître la motivation et la mobilisation des équipes. Proposer des défis à relever, y associer des

récompenses sont autant d'astuces pour obtenir la redynamisation des équipes via la formation.

« *Former pour motiver et motiver pour former sont indissociable* » Témoigne un DRH. En effet, il n'y a pas de formation motivante s'il n'existe pas en amont une volonté réelle de responsabiliser la population managériale dans la stratégie RH. En les impliquant dans la conception, dans l'évaluation des besoins et des résultats, les managers sont motivés à vendre la formation à leurs équipes.

D'autre part, offrir aux collaborateurs de la visibilité sous la forme de parcours de formation cohérents, progressifs et étalés dans le temps est fidélisant et motivant.

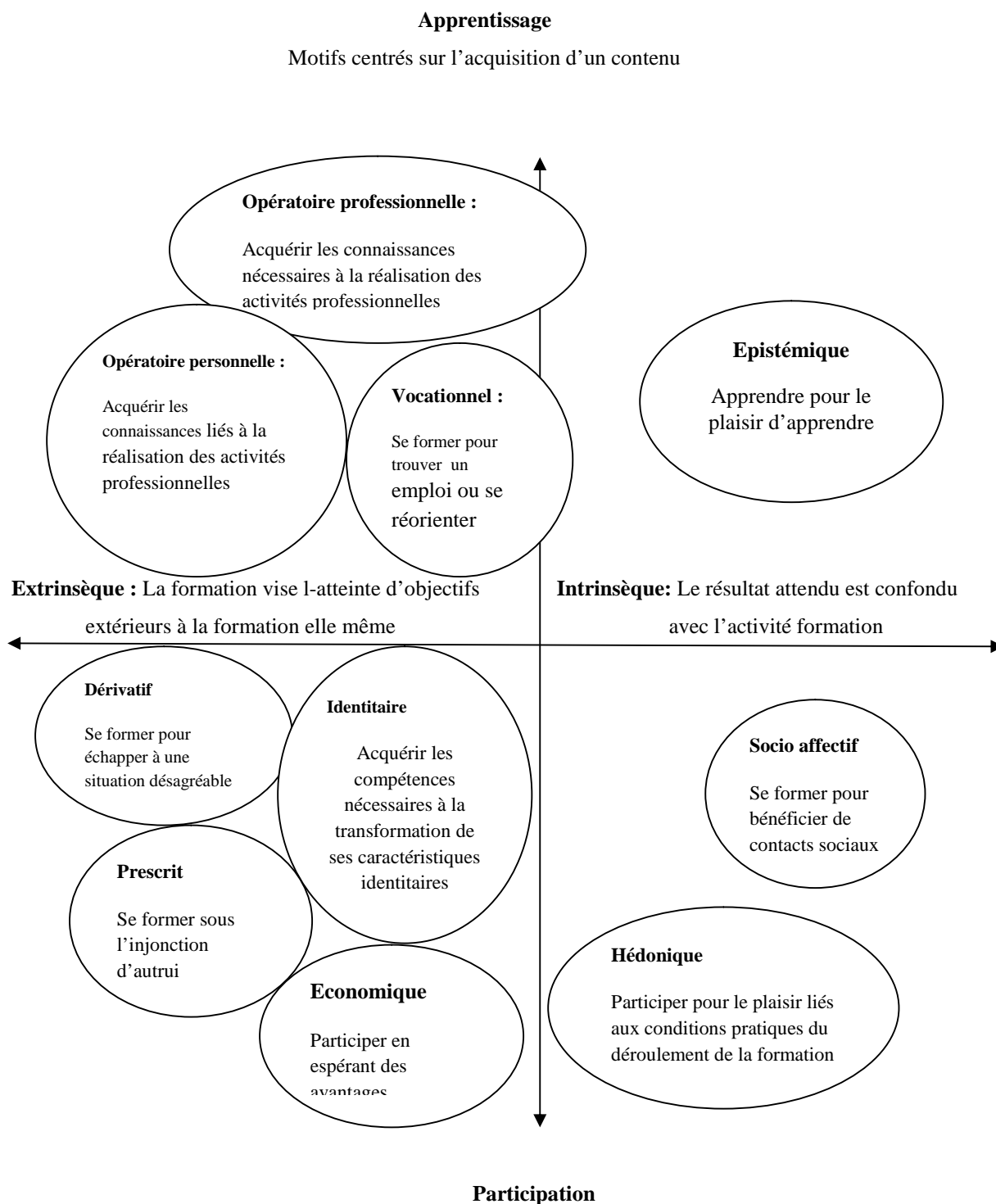
1.4. Etude sur la formation et son impact sur la motivation du personnel :

MHIRI Sarra 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 quelques banques en Tunisie dont l'échantillon final était de 60 répondants. Les résultats ont montré que la formation professionnelle dans ce secteur est considérée comme un moyen de motivation et un créneau pour l'évolution des carrières.

1.5. Les motivations à se former :

Contrairement aux études précédentes, Philippe Carré, 2005 souligne qu'avant de se demander si la formation motive, et à quelles conditions, il est important de revenir sur « ce qui motive à se former ». Sur ce, il a conduit une recherche sur les motivations à l'engagement en formation. Ainsi, il a élaboré le schéma suivant :

Figure 2 : Les motifs d'engagement en formation



« Anticipation à un résultat lié à l'inscription en formation, indépendamment de l'apprentissage de savoirs »

Source : Philippe Carré, l'Apprenance, p130, 2005

L'axe vertical répartit les motifs d'engagement en formation suivant qu'ils sont liés aux apprentissages visés ou au fait de participer à la formation en soi.

L'axe horizontal répartit les motifs suivant qu'ils sont liés à des motifs extrinsèques ou intrinsèques à la formation.

Le schéma de P. Carré se présente ainsi sous 4 quadrants :

- Quadrant « Apprentissage – Intrinsèque » : Qui représente le motif épistémique, ce qui compte ici c'est le plaisir intellectuel.
- Quadrant « Intrinsèque – Participation »: les motifs socio-affectifs et hédoniques

Le motif socio affectif : Ce qui compte ici avant tout pour s'engager en formation, ce sont les conditions sociales du déroulement de la formation.

Le motif hédonique : Dans ce motif c'est le plaisir de l'activité qui compte, et les modalités d'accès à l'apprentissage sont ici déterminantes.

- Le quadrant « Participation – Extrinsèque »:

Dans ce cadrant, l'engagement à se former est déterminé par le fait d'être présent en formation par des motifs qui se situent en dehors de la formation elle-même. Quatre motifs d'engagement en formation apparaissent dans ce quadrant:

- Economique : La formation est perçue comme un moyen d'obtenir un meilleur salaire, de pouvoir conserver son travail.
- Prescrit : L'engagement en formation est ici le résultat de l'injonction d'autrui.
- Dérivatif : L'engagement en formation représente le moyen d'échapper à des activités jugées désagréable.
- Identitaire : Il s'agit ici d'acquérir une identité professionnelle.

- Le quadrant « Extrinsèque – Apprentissage »:

Dans ce quadrant, les motifs d'engagement à se former tiennent à l'atteinte d'objectifs extérieurs à la formation (extrinsèques) et à l'acquisition d'un contenu (apprentissage).

Le motif vocationnel : Il s'agit de se former pour s'orienter ou se réorienter professionnellement, gérer sa carrière.

Le motif opératoire personnel : Il s'agit d'acquérir des compétences visant à réaliser des activités en dehors du champ professionnel (loisirs, vie associative, familiale...).

Le motif opératoire professionnel : Il s'agit d'acquérir des compétences utiles au métier d'aujourd'hui et de demain.

2. Cadre conceptuel :

Afin d'apporter des réponses à notre préoccupation quant à la place qu'occupe la formation dans la motivation des salariés, il est nécessaire de s'entendre sur la définition de quelques concepts :

2.1. Les concepts clés liés à la formation :

2.1.1. Définition de la formation:

Selon Sekiou, Bloudin et Peretti, 2001 ; on retient que la formation en organisation est :

« Un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »

Selon Hosdey et Rogister 2009, p13 « la formation est un processus de changement à l'issue de la formation. Un individu est censé avoir changé dans une ou plusieurs dimensions professionnelles. On attend 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 d'avantage le client, etc.) celles qui lui étaient confiées »

Donc, tout au long de notre travail de recherche nous allons retenir que la formation est un ensemble d'activités d'apprentissage organisée. Elle concerne l'acquisition des connaissances propres à faciliter l'adaptation des individus à leur milieu socioprofessionnel. La formation naît d'un besoin organisationnel, et vise l'atteinte des objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

2.1.2. La politique de formation:

Jacque Soyer, 1999, p48 définit la politique de formation comme suit: « c'est l'une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les

orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise »

La formation étant une fonction décentralisée, nécessite la formulation et la diffusion d'une politique de formation claire et partagée dans l'entreprise, afin d'éviter l'existence de pratiques incohérentes ou le manque de convergence des différentes actions vis-à-vis des buts de l'entreprise. Jacques Soyer, 1999, p-48 , Affirme que « La politique de formation doit être écrite et diffusée »

Il s'agit d'un document comportant 3 parties :

- Les buts que l'entreprise se veut atteindre par le biais de la formation ;
- Les principes d'organisation à respecter, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- Les conditions de réussite et les principes d'efficacité.

2.1.3. Le plan de formation:

Il peut être défini comme étant : « Un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge. »Guy Le Boterf, 1990, p.97.

D'après cette définition, on peut constater que le plan de formation est un moyen essentiel pour résoudre les problèmes de compétence dans une entreprise.

Selon Alain Meignant, 1997, P221, le plan de formation est «la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétences individuelle et collectives des salariés. »

Aussi, il met en perspective trois finalités du plan de formation qui sont :

- Consolider l'existant ;
- Accompagner et faciliter les changements ;
- Préparer l'avenir à court, moyen et long terme.

Le plan de formation doit être établi en fonction des objectifs économiques, techniques, sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec le style de management, les modes

d'organisation du travail, la culture de l'entreprise et les politiques du personnel et cela afin de permettre la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise.

2.1.4. Le service formation:

Tout ce qui touche la formation des ressources humaines est traité par le service formation. « Le service formation doit assurer sur le plan administratif, l'information des salariés sur la formation, la réalisation des actions, la gestion des effectifs en formation et la comptabilisation des dépenses. » J.M. Peretti, 2001, p 199

Dans ce cadre, le service formation est avant tout une structure issue de l'organigramme de l'entreprise.

Le service formation s'agit d'une mise en œuvre de la politique de formation. Il s'occupe de la gestion administrative de la formation, le suivi des actions de formation et l'évaluation du processus de formation.

Ce service est géré par un responsable de formation qui est membre de la direction des ressources humaines.

Le responsable de formation a pour mission de faire appliquer la politique de formation de l'entreprise. A ce titre, il élabore, met au point, suit et contrôle l'application du plan de formation. La mission du responsable de la formation revêt une dimension de gestionnaire, d'animateur et de spécialiste des moyens pédagogiques.

2.1.5. Les objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des orientations, des stratégies organisationnelles. « Dans l'entreprise, la formation n'est pas une fin en soi, mais un moyen, en l'occurrence une pratique de gestion au service de la stratégie ». Guy Le Boterf, 1990, p104

Selon Jaques Soyer, 2003, p 4-5, les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories :

A- Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :

- Adapter les salariés aux évolutions technologiques (Informatique, robotique, réseaux de communication) ;

- Développer la motivation du personnel et le fidéliser. (Qualité des relations humaines, participation) ;
- Favoriser pour le salarié l'adaptation aux nouvelles exigences du poste de travail occupé (Avoir une meilleure maîtrise de son métier) ;
- Préparer le personnel aux évolutions organisationnelles et aux changements professionnels futurs (Polyvalence, mobilité accrue, mutations internes) ;
- Développer des compétences par la réalisation d'une activité sociale ou de loisir ;
- Acquérir des qualifications professionnelles ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille.

B- Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation :

- Augmenter la productivité de l'entreprise.
- Développer une culture d'entreprise, faire vivre certaines valeurs dans l'entreprise ;
- Mobiliser l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise.
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager ;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation, les aidant à dissiper certaines méconnaissances et malentendus.

2.1.6. L'évaluation de la formation :

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise.

Selon Alain Mignant, 1997 p364, l'évaluation de la valeur ajoutée de la formation est également un levier qui permet de passer d'une logique de gestion de formation à une logique de management de formation.

Evaluer la formation consistera à dire oui ou non et dans quelle mesure les objectifs sont atteints ou non atteints ou dépassés.

Donc l'évaluation de la formation reçue fournit des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité de l'individu (sa perception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement, etc.).

Selon Alain Maignant, 2003 Il existe quatre niveaux possibles d'évaluation de la formation:

Figure 3: Les quatre niveaux d'évaluation de la formation, Alain Maignant, 2003, p 366

<u>Niveau 01</u>	<u>Niveau 02</u>	<u>Niveau 03</u>	<u>Niveau 04</u>
Evaluation de la satisfaction.	Evaluation pédagogique.	Evaluation du transfert sur les situations de travail.	Evaluation des effets de formation.
Quelle est l'opinion « à chaud » des stagiaires sur la prestation de formation ?	Les stagiaires ont-ils acquis les connaissances et savoir-faire prévus ? Les ont-ils mémorisés ? (Évaluation pédagogique différée)	Les stagiaires appliquent-ils ce qu'ils ont appris ?	La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs fixes ?

Source :Alain Meignant,manager la formation, p 366.

Niveau 1 : Evaluation de satisfaction

L'évaluation de satisfaction consiste à interroger les stagiaires, le plus souvent "à chaud" c'est-à-dire à la fin du stage, avant qu'ils ne se dispersent, sur le niveau de satisfaction concernant la prestation fournie.

Cependant, elle présente des limites qui peuvent être indiquées comme suit :

- L'opinion ou l'appréciation d'un stagiaire ne préjuge en rien des acquis qu'il a pu réellement avoir au niveau des connaissances qu'elles soient théoriques ou pratiques.
- Les stagiaires sont mis en situation d'évaluer le stage ou le séminaire sans pour autant être évalués eux même par rapport aux objectifs fixés pour la session à laquelle ils ont participé.

Cette mesure de satisfaction ne suffit donc pas pour évaluer les résultats obtenus à l'issue d'une formation, elle permet cependant d'orienter le choix d'inscription à des séminaires ou stages offerts par les prestataires de formation.

Niveau 2 : L'évaluation pédagogique

Elle permet de mesurer le niveau d'acquisition des connaissances, du savoir faire ou de comportement par les stagiaires à l'issue de la formation.

Cette évaluation est une partie intégrante du dispositif de formation : son contenu, sa périodicité, les modalités de sa mise en œuvre. Ces derniers sont affichés dans le cahier des charges de l'action de formation.

Niveau 3 : L'évaluation du transfert sur les situations de travail

Cette évaluation a pour objectif de savoir : dans quelle mesure les acquis des stagiaires vérifiés au niveau de l'évaluation pédagogique sont ils effectivement utilisés en situation de travail ?

Cette évaluation est importante car elle permet de vérifier si les résultats attendus de la formation ont un effet réel sur la situation de travail considérée, la réalisation de cette évaluation repose sur le respect des conditions suivantes :

- Définition des indicateurs de transfert ou critères d'observation et de suivi des résultats que la formation doit produire.
- Implication des utilisateurs de la formation non seulement pour définir les indicateurs ou critères d'observation des effets de la formation sur le terrain, mais également pour réaliser l'évaluation.
- Poste formation au niveau des candidats affectés après leur formation sur le terrain de l'activité professionnelle concernée.

Niveau 4 : L'évaluation des effets de la formation

La formation est un investissement immatériel, dont il est complexe d'en mesurer de façon précise et dans des délais courts l'impact des actions de formation.

Cependant les résultats de formation peuvent être observés de façon concrète et parfois mesurable dans la mesure où :

L'évaluation de l'impact de la formation représente une étape intégrée et importante dans la gestion des compétences individuelles et organisationnelles.

Néanmoins, plusieurs difficultés existent pour évaluer l'impact d'une action de formation.

- Le résultat attendu sur le terrain n'est pas clairement défini. Sans retomber dans l'écueil de former pour former, il existe de nombreuses situations où un travailleur va en formation simplement parce qu'il l'a demandé, ou parce que l'organisation a l'habitude de proposer ce type de formation !
- L'impact peut être multiple, et pas toujours tel qu'on pouvait l'attendre. À toute action, il peut y avoir des effets attendus mais aussi inattendus, et ceux-ci peuvent être bénéfiques tout comme ils peuvent être pervers.. Par exemple, des ouvriers, à la suite d'une formation technique, étaient particulièrement démotivés parce qu'ils avaient ressenti l'envoi en formation comme une menace.
- D'autre part, souvent l'impact observable n'est pas lié à la seule action de formation, mais aussi à d'autres facteurs qui peuvent tout aussi bien renforcer que contrecarrer l'impact de la formation. La difficulté principale est que bien souvent il est difficile d'identifier tous les facteurs qui ont pu avoir une influence.

La manière la plus simple de surmonter ces difficultés est sans doute de tenir compte des différents niveaux d'évaluation que nous avons évoqués plus haut, en les intégrant dans une perspective systémique de la formation.

2.2. Les concepts clés liés à la motivation :

La motivation n'est ni un trait de personnalité indépendant du contexte, ni une conséquence quasi-automatique d'un bon management ou d'une organisation adéquate. Il s'agit de la résultante de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. La motivation n'est pas un processus stable, elle est sans cesse remise en question. Pierre Fontana, 2004, p2

2.2.1. Définition de la motivation :

Claude Levy-Leboyer, 1998, p 14 auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante : «La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- a- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
- b- La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
- c- 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 atteint .

S.Robbins et D. Decenzo, 2004, p 313, définissent la motivation 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 ».

La motivation des hommes dans leur travail est conditionnée par leur aptitude à trouver une réponse à certaines de leurs aspirations. Mais celles-ci sont diverses. Et puis la difficulté pour l'entreprise sera de trouver un moyen de préserver l'équité, c'est-à-dire de tenir compte des contributions personnelles de chacun.

Tout au long de ce travail de recherche nous allons retenir une seule définition de la motivation au travail, qui est « l'ensemble des facteurs dynamiques qui orientent l'action d'un individu vers un but donné, qui déterminent sa conduite et provoquent chez lui un comportement donné ou modifient le schéma de son comportement présent ». Celle proposée par : CNTRL.

2.2.2. Implication, satisfaction et motivation :

La lecture des ouvrages français traitant la question de la motivation nous montre que, très souvent, le terme motivation se confond avec ceux de satisfaction et d'implication.

D'après Frédérique Alexandre-Bailly, 2013, p148, « la motivation est le processus qui permet de faire le lien entre implication et satisfaction. C'est parcequ'un individu cherche à permettre de faire le lien entre implication et satisfaction. C'est parcequ'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 ».

La motivation est liée au salarié qui cherche à satisfaire ses besoins, en revanche, l'implication concerne l'attachement du salarié à son entreprise. Elle traduit l'adhésion du salarié aux valeurs de celle-ci. Le salarié impliqué travaille beaucoup, et plus que ce qui est attendu de lui mais il le décide lui-même. La réussite du salarié impliqué passe par la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La motivation et l'implication des salariés intéressent l'entreprise car elles peuvent être des facteurs de performance.

Cependant, la satisfaction touche à la motivation. On ne peut pas être satisfait si l'on attendait pas tel ou tel résultat, si on ne le désirait pas, en somme, s'il ne nous motivait pas. La satisfaction est donc le produit de la confrontation des attentes du salarié avec les résultats obtenus. Maugeri Salvatore, 2013, p 13.

2.2.3. Les facteurs de motivation des collaborateurs?

Les travaux de nombreux chercheurs ont montré que le processus motivationnel est complexe et que ses déterminants sont nombreux.

Frederick Taylor considère que la motivation est fondée sur le gain. L'homme travaille pour percevoir un revenu. Le salaire au rendement est donc un moyen d'inciter le travailleur à augmenter ses résultats.

Elton Mayo considère que la motivation est fondée sur des facteurs psychologiques. Il a montré que les conditions de travail ainsi que la dynamique du groupe contribuent à motiver ou démotiver les travailleurs.

Abraham Maslow considère que la motivation est fondée sur la satisfaction de besoins hiérarchisés. D'après la pyramide des besoins, les individus tentent de satisfaire leurs besoins les uns après les autres. Pour motiver un salarié, il faut donc satisfaire ses besoins primaires mais également ses besoins supérieurs.

D'après SABBAR Ben Larbi 2015, Frederick Herzberg analyse la motivation selon deux axes : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation. Les facteurs d'hygiène sont le salaire, les conditions de travail, la sécurité et le statut. Les facteurs de motivation sont la

responsabilité des tâches, la reconnaissance de la hiérarchie, l'évolution de carrière et l'autonomie. La satisfaction des facteurs d'hygiène est nécessaire pour éviter la démotivation mais influence peu la motivation. La non satisfaction des facteurs d'hygiène entraîne une attitude négative face à l'emploi. Pour développer la motivation des employés, il faut agir sur les facteurs dits de motivation.

Victor Vroom : En 1964, il développe une théorie dite "théorie des attentes" qui cherche à expliquer pourquoi les individus sont motivés ou non. L'idée de base est qu'un individu ne fournira un effort que si cet effort lui permet d'obtenir une récompense et que cette dernière est valorisante à ses yeux.

La théorie des attentes repose sur trois concepts : l'expectation, l'instrumentalité et la valence.

- L'expectation est la probabilité que l'individu porte sur ses chances de réussite compte tenu de ses capacités.
- L'instrumentalité est la probabilité pour un individu qu'un effort permette d'accéder ou non à la récompense.
- La valence est la valeur attribuée par l'individu à la récompense. Il ne suffit pas qu'il y ait récompense, il faut que l'individu souhaite réellement l'obtenir

Ces trois dimensions forment un système d'ensemble et déterminent conjointement la motivation de chaque individu. Si l'une de ces trois attentes est absente, c'est la motivation qui est inexistante. Ainsi, le salarié ne sera pas motivé s'il pense qu'il ne peut pas réussir à réaliser la performance qu'on lui demande d'accomplir. De même, il y a démotivation lorsque le salarié pense que la récompense est insuffisante.

2.2.4. Modele de la recherche :

Ça paraîtra évident à beaucoup d'affirmer que la formation motive et qu'elle apparaît comme un moyen important ou même très important de fidéliser les employés d'une entreprise. Pourtant, force est de constater que tous les employés ne sont pas tout le temps motivés à se former. Et qu'une motivation accrue n'est pas le produit naturel de toute action de formation.

Cependant, il va falloir lire la relation existante entre les deux variables formation et motivation dans les deux sens de la manière suivante :

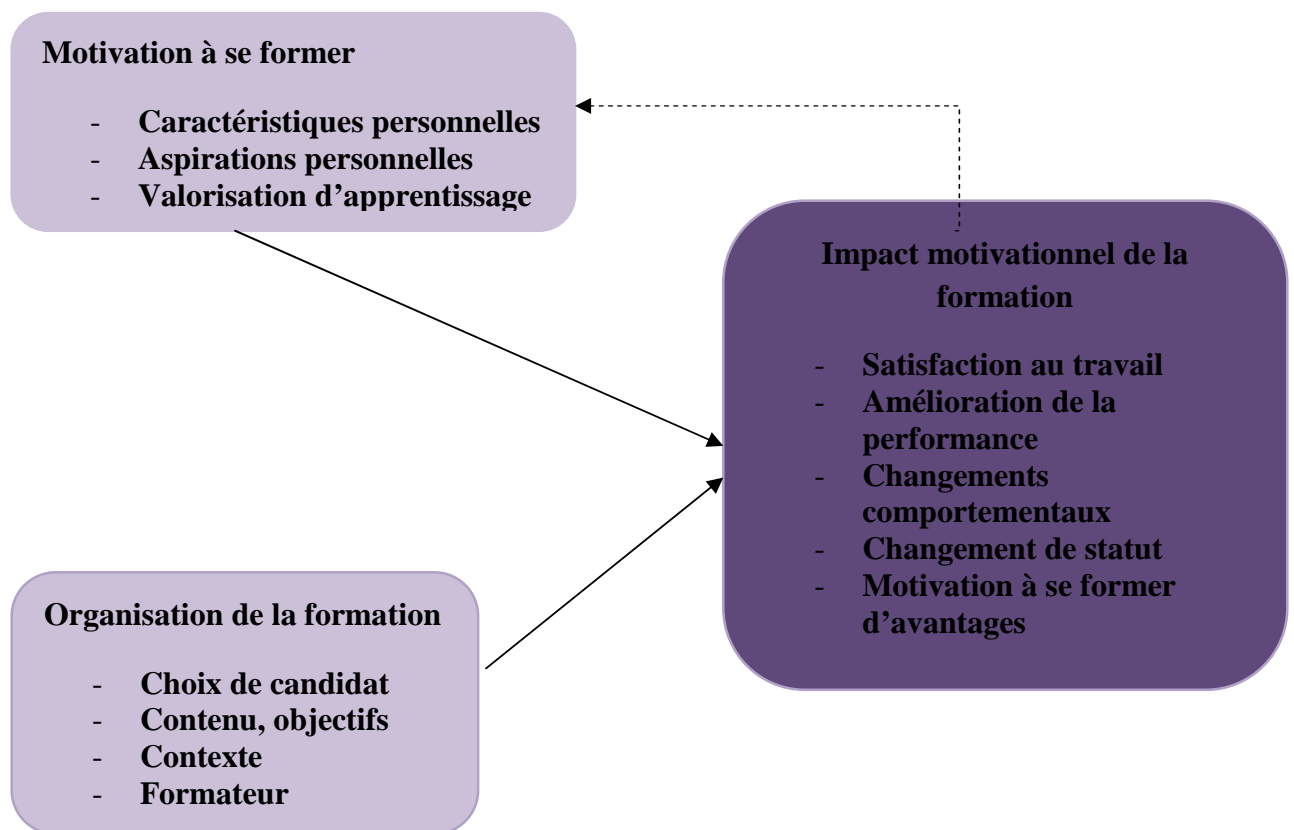
Est-ce que les employés sont motivés à être formés ? Est-ce que les employés formés sont plus motivés au travail après la formation ?

En fait, l'effet de la motivation sur la formation dépend de la motivation de l'employé en soi à être formé d'une part, et de l'organisation de la formation d'autre part.

La motivation d'un employé se manifeste en termes de satisfaction au travail, d'engagement, et de coopération.

Notre modèle de recherche est inspiré des deux modèles théoriques, à savoir celui de Fabienne Autier et celui de Philippe Carré, et peut être schématisé de la manière suivante :

Figure 4 : Modèle de la recherche



Source : Elaboré par nous-mêmes

CHAPITRE II:
CADRE MÉTHODOLOGIQUE

La finalité de tout travail de recherche est de transmettre des connaissances justes et valables. Pour cela toute recherche scientifique doit suivre un cadre méthodologique cohérent. Cela constitue le point de départ d'un travail de recherche et le poids de sa crédibilité.

En dépit de la définition de ce dernier, il demeure difficile de le mettre en œuvre dans une réalité qui n'est pas toujours l'image de la perfection.

Deux parties y seront traitées dans ce chapitre. Dans la première, nous aborderons la méthodologie que nous avons adoptée comme itinéraire de notre recherche. Cette première section va porter sur le choix de la méthode de recherche, la mesure des variables de recherche, l'analyse des données, l'échantillonnage, les procédures de collecte de données. Et enfin notre enquête empirique à savoir, ses objectifs, son déroulement et ses difficultés. Dans une deuxième section nous présentons le terrain de notre étude à savoir l'entreprise publique TONIC INDUSTRIE.

1. la méthodologie de la recherche

1.1. L'approche méthodologique :

Afin d'orienter notre étude et d'apporter les éléments de réponses à notre problématique nous avons choisi d'adopter l'approche quantitative. Notre choix est justifié par la nature de notre travail qui consiste à analyser l'existant en matière de pratiques de formation et de motivation au sein de TONIC INDUSTRIE. Ainsi, notre travail s'inscrit dans une démarche déductive. Pour Sherlock Holmes, (cité par Tématio Maurice, 2010), la démarche déductive consiste à partir de l'observation d'un fait général au particulier. Le raisonnement déductif permet donc d'aboutir à des conclusions capables d'être suivies si l'observation de départ et le chemin suivi pour aboutir à la dite conclusion est vrai.

1.2. Mesure des variables :

La présente étude met en relation deux types de variables à savoir la variable indépendante qui est la formation et la variable dépendante celle de la motivation.

Le lien entre nos deux variables a été mesuré par le biais des cinq variables suivantes, il s'agit de:

1. La motivation à se former
2. L'organisation de la formation
3. L'impact motivationnel de la formation
4. La satisfaction au travail
5. Le sens de l'appartenance

L'ensemble des variables de l'étude a été soumis à des analyses descriptives par la moyenne et l'écart type.

Nos variables de recherche ont été mesurées à partir de plusieurs expressions par pratiques échelonnées sur l'échelle de LIKERT qui est jugé le moyen le plus fiable pour évaluer notre objet de recherche.

1.3. Analyse des données :

L'exploitation et l'analyse des résultats a nécessité le recours à l'outil informatique notamment le logiciel Excel pour l'encodage de données et le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) pour le calcul et le traitement des données. L'ensemble des variables de l'étude a été soumis à des analyses descriptives par la moyenne, l'écart type et autres.

Pour s'assurer de la viabilité et de la fiabilité du questionnaire, les coefficients de corrélation du rang de Pearson ont été calculés.

1.4.Échantillonnage:

Notre population mère se compose de l'ensemble des employés de l'unité sacherie. Cette dernière est représentative de l'ensemble des unités de TONIC puisqu'elle compte le même nombre d'effectifs avec les mêmes caractéristiques. Le choix a été fait sur les orientations de la direction de TONIC.

L'unité sacherie compte 74 collaborateurs entre cadre, maîtrise et exécution. Afin d'obtenir des résultats significatifs, notre population cible devait être composé forcément d'employés ayant déjà bénéficié d'au moins une formation durant leur carrière à Tonic Industrie. Notre but pour la réalisation de cette enquête été de distribuer cinquante

questionnaires (toutes catégories confondues). Le nombre final d'employés qui ont été destinataires de notre questionnaire est de 44. Les six (06) restants n'ont pas participé à notre enquête et ce pour indisponibilité (04 cadres en congé et 02 maîtrises en missions). C'est un échantillon représentatif (88% de la population) et il englobe plus de 50% des collaborateurs de chaque catégorie socio-professionnelle.

1.5. Procédures de collecte des données :

Dans une première étape, nous avons eu recours à l'observation comme moyen de collecte d'informations. En effet, « Observer est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations » (DE KETELE, 1980, p. 27).

L'observation directe et participante a donc fait l'objet de phase exploratoire de notre étude. En tant que stagiaire, on a observé le mode de fonctionnement de la direction des ressources humaines, et plus particulièrement le département formation de TONIC INDUSTRIE. Nous avons construit une idée générale sur le contexte réel des pratiques de formations et de motivation des employés. En conséquence, nous avons exploré la littérature scientifique afin de définir le problème de recherche et préciser les fondements théoriques du thème en étude.

Aussi, on a eu l'opportunité de consulter des documents internes à l'entreprise. Cette phase de l'enquête empirique a débouché sur l'émission de nos hypothèses de recherche.

L'observation et le recours aux documents ne peut garantir la collecte optimale des informations complètes en rapport avec le problème traité. Pour pallier à cette déféctuosité, nous avons élaboré un questionnaire.

Le questionnaire, répond prioritairement à notre objectif de recherche, puisqu'il permet d'obtenir des résultats chiffrés qui traduiront la réalité vécu par le personnel de TONIC INDUSTRIE. Les autres méthodes étant complémentaires.

1.6. Présentation du questionnaire : (Joint en annexe G)

Le questionnaire a été conçu de manière à ce que l'impact de la formation sur la motivation soit évalué d'une manière anonyme et objective par les employés concernés.

1.6.1. Objectifs visés à travers le questionnaire :

- Connaître les opinions des employés
- Analyser les opinions des interviewés.
- Identifier les pistes d'amélioration du point de vue des formés.

1.6.2. Architecture du questionnaire :

Le contenu de notre questionnaire se présente sous trois parties comme suit :

- Une page introductive : qui nous a permis de nous présenter, ainsi notre sujet d'étude.
- Une fiche signalétique destinée à recueillir des informations sociodémographiques sur notre échantillon.
- Expression d'opinions relatives à trois dimensions, à savoir : La motivation à se former, l'organisation de la formation et l'impact motivationnel de la formation

1.6.3. Test du questionnaire :

Au préalable, un test a été effectué sur 5 personnes constitué d'un (01) cadre, deux (02) agents de maîtrise et deux (02) agents d'exécution dans le but de vérifier :

- Si les questions étaient bien comprises ;
- Si les termes utilisés sont assimilables ;
- S'il y a une cohérence dans l'enchaînement des questions posées.

Le test du questionnaire nous a permis de constater qu'une catégorie importante de notre échantillon est assez faible en langue française. Faute de temps, nous n'avons pas pu traduire notre questionnaire en langue arabe, mais on a choisi par la suite le mode de face à face afin de collecter des réponses significatives.

1.7. Déroulement de l'enquête :

Notre enquête a été effectuée dans l'une des unités de production de TONIC INDUSTRIE, qui est l'unité sacherie. Implantée sur la partie nord/ouest du site de TONIC INDUSTRIE

sur une superficie de 4 038 m². Elle est délimitée au nord par une route nationale, au sud par la voie publique du site desservant les établissements de la zone 01, à l'Est par la station de lavage et atelier de tôlerie et la direction des ressources humaines, l'Ouest par l'entrée principale du site. Son activité principale est la fabrication de sac en papier de petite et moyenne contenance.

Comme indiqué ci-dessus, nous avons eu recours au face à face pour le renseignement de nos questionnaires. Cette méthode nous a permis de toucher directement le cœur de notre population-cible et de recueillir les réactions et commentaires effectués par les interviewés. Aussi, le face à face nous a garanti la bonne qualité de l'information, la rapidité de l'opération renseignement/ retour des questionnaires, tout en offrant suffisamment de temps aux employés pour le renseignement.

Certains employés répondaient sur place, d'autres nous donnaient des rendez-vous compte tenu de leurs occupations. Avec cette méthode directe, nous avons pu recouvrir un nombre important de questionnaires qui est de 44 sur 50, soit 88% de questionnaires administrés.

Sachant que l'administration des questionnaires a eu lieu conjointement avec notre encadreur de recherche au sein de Tonic Industrie. Le programme journalier suivi pour le recueil d'informations à travers le questionnaire était le suivant :

- Premier jour : Etablir un bilan de l'effectif bénéficiaire de formations parmi notre population mère.
- Deuxième jour : Tester notre questionnaire sur un échantillon et apporter les corrections nécessaires.
- Les trois jours suivants ont été consacré au face à face respectivement avec les cadres, les agents de maîtrises et enfin les agents d'exécution.

Une explication a été donnée aux questionnés sur l'objet de l'étude, et le but de l'enquête en mettant l'accent sur l'anonymat et la confidentialité des réponses.

Toutes les précautions ont été prises pour éviter d'orienter ou d'influencer les réponses aux questions.

Au niveau de l'éthique aucun problème n'est survenu lors de la collecte des données. Au contraire le profil d'étudiante à l'Ecole Nationale Supérieure de Management nous a facilité la conduite de l'enquête.

2. Contexte organisationnel :

Le choix de l'entreprise publique TONIC INDUSTRIE n'est pas fortuit mais dû à la place qu'occupe cette dernière dans l'économie Algérienne ainsi que le secteur stratégique dans lequel elle exerce à savoir celui de la papeterie.

La décision de traiter cette thématique dans cette entreprise a été soutenue par l'intérêt qui a été montré par certains de ses responsables qui pensent que l'élaboration de cette thématique va valoriser de plus en plus le rôle de la formation dans la motivation des salariés au sein de Tonic Industrie.

2.1. Présentation de l'entreprise d'accueil TONIC INDUSTRIE :

L'entreprise TONIC INDUSTRIE Créée le 14/04/2011 suite à la résolution N°6/109 du 06/01/2011, a procédé en juin 2011 à la fusion- absorption des ex- sociétés TONIC Emballage transférées par le trésor publique, opérant dans le service de la papeterie et de l'emballage.

Elle est organisée sous la forme d'une EPE/ SPA avec un capital social de 30 000 000 000 de Dinars dont la totalité est détenue pour le compte de l'Etat par le groupe « ACS. ALGERIEN CHEMICAL SPECIALITIES ».

TONIC INDUSTRIE a ses activités concentrées au niveau de deux (02) sites sur la wilaya de Tipaza :

- La zone industrielle de Bou-Ismaïl : Avec une surface de 12.2 Hectares. Dans cette zone se trouvent les structures administratives et techniques.
- La zone industrielle de Chaïba : Avec une superficie de 24.6 Hectares à environ de 5Km du premier site.

De la transformation du papier à la production du carton en passant par l'édition et l'impression, elle couvre ainsi un large champ d'activités de productions intermédiaires et finales .L'entreprise se place comme partenaire majeur de la filière papetière par son apport direct en produits d'emballages finis.

TONIC INDUSTRIE produit et commercialise de bien de consommation en leur fournissant une gamme complète de produits d'emballages ainsi quelques des produits

domestiques et sanitaires pour grand publics. Aussi, elle dispose d'une unité de recyclage de vieux papiers collectés par ses moyens propres et par un vaste réseau externe couvrant le territoire national.

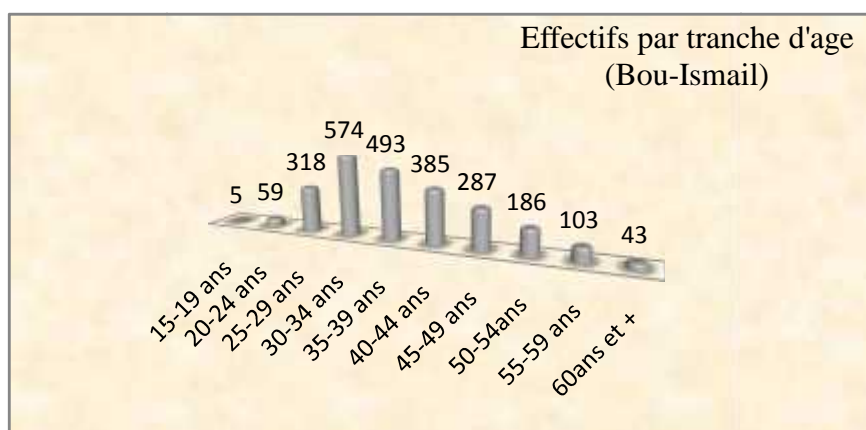
Tableau 1 : Fiche signalétique de TONIC INDUSTRIE

▪ Raison sociale	: EPE TONIC INDUSTRIE.
• Forme juridique	: Société par Actions à capitaux publics.
• Capital social actuel	: 30 000 000 000 dinars algériens.
• Activité	: Production, transformation et commercialisation du papiers.
• Actionnariat	: SGP-GEPHAC (100%)
• Président du CA	: Mr BENSAALEM Djamil.
• Directeur Général	: Mr BENSAALEM Djamil .
• Commissaires aux comptes	: Mr FARES ALI et Mr HEDOUM Mohand labri.
• Localisation	: Zone Industrielle de Bou-Ismaïl(W.TIPAZA).
• Superficie	: 36,8 ha.

Source : la Direction des Ressources Humaines, TONIC INDUSTRIE, 2017

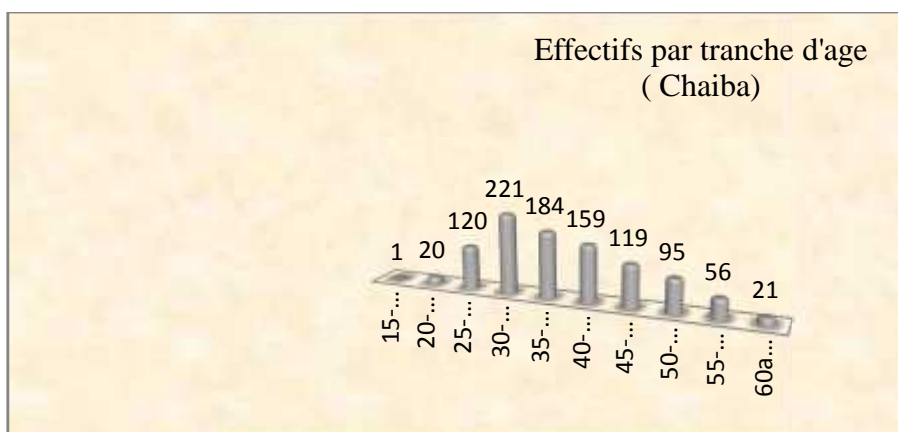
L'entreprise dispose d'un effectif de 2653 employés répartis entre directions et unités de productions.

Figure 5 : la répartition des employés par tranche d'âge (Zone de Bou-Ismaïl) :



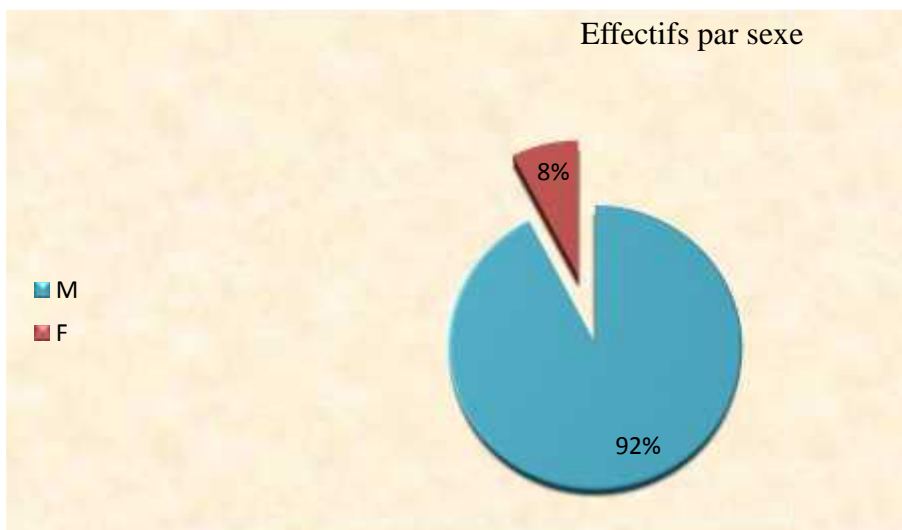
Source : Direction Ressource Humaine, TONIC INDUSTRIE, 2017

Figure 6 : la répartition des employés par tranche d'âge (Zone de Chaiba) :



Source : Direction Ressource Humaine. TONIC INDUSTRIE, 2017

Figure 7 : La répartition des employés par sexe :



Source : Direction Ressource Humaine. TONIC INDUSTRIE, 2017

2.2. Etat des lieux de TONIC INDUSTRIE:

TONIC INDUSTRIE dispose de beaucoup d'atouts internes à son organisation et relatifs à son environnement à savoir :

- La confiance dont jouit TONIC INDUSTRIE de la part d'un parc riche de clientèle. Ainsi que des institutions et grandes entreprises de par son statut.
- Son statut d'entreprise publique lui permet de disposer d'actifs importants lui donnant une marge de manœuvre conséquente.

- TONIC INDUSTRIE dispose d'un parc machines haute technologie, une diversité de produits et gammes, un effectif jeune et expérimenté, ce qui permet sa présence au territoire national et international.

En dépit de ces points positifs, TONIC INDUSTRIE affronte de jour en jour ses faiblesses ainsi que celles liées à son environnement entre autres :

- Concurrence déloyale par les produits asiatiques à bas coûts.
- Organisation divergente : L'organisation de cette entreprise constitue également l'un de ses points faibles.
- Manque de communication et marketing : La communication au sein de l'entreprise est quasiment nulle en dépit de l'existence d'un système intranet. Les différents niveaux hiérarchiques de cette entreprise disposent d'informations totalement divergentes sur les projets de l'entreprise (cela est un constat que, nous même, avons conclu suite à des entretiens officieux menés avec différents acteurs de l'entreprise appartenant à différents niveaux hiérarchiques).
- Le climat de travail au sein du groupe est caractérisé par une méfiance et un jeu de pouvoir, nous pouvons illustrer cela par un fait que nous avons observé en son sein : en effet, il existe un important phénomène de rétention d'informations et de documents entre les employés de l'entreprise. Ces informations concernent en partie les objectifs stratégiques de l'entreprise. Alors que ces dernières perdent leur sens en n'étant pas partagées puisqu'elles sont établies à des niveaux supérieurs de la direction pour être appliquées à des niveaux inférieurs.
- Faible pouvoir vis-à-vis des fournisseurs d'équipements.
- TONIC INDUSTRIE souffre d'une importante instabilité dans sa gouvernance suite à son passage du statut d'entreprise privée au statut d'entreprise étatique.

L'objectif actuel de TONIC INDUSTRIE est de pouvoir maintenir sa place de leader après l'ouverture de ce marché à la concurrence.

Pour ce fait, il est important de réaliser le nouvel organigramme de l'entreprise, et de revoir le programme de rationalisation des effectifs. Ainsi, à long terme TONIC INDUSTRIE tente de terminer des projets qui ont pour premier but la protection de l'environnement, parmi ces projets :

- Projet réalisation d'une station d'épuration des eaux usées industrielles pour les nouvelles unités de fabrication de papier TONIC Industrie site de Chaiba.
- Projet électricité, dotation d'une nouvelle ligne électrique pour stabiliser le courant

De plus, Tonic cherche à diminuer la facture de l'importation nationale dans le domaine de papier et l'emballage par l'acquisition des investissements ; machine à carton compact, usine pour papier ondulé spécialisée dans la fabrication des couvertures pour carton ondulé.

2.3. Les pratiques de formation au sein de TONIC INDUSTRIE :

Pour toute entreprise ayant la complexité et l'importance de TONIC INDUSTRIE, le système de formation occupe sur le plan socio-économique une place primordiale dans la gestion des ressources humaines. Il vise à relever le niveau et la qualité de la performance aux nouvelles technologies. À la préparer à une évolution dynamique des carrières et à générer des compétences nouvelles en organisant et optimisant le capital expérience professionnelle accumulée sur le terrain.

Pour cela, plusieurs formations sont entreprises en vue de perfectionner et de recycler son personnel dans le but de répondre aux besoins des différentes structures de TONIC INDUSTRIE.

La politique de formation au niveau de TONIC INDUSTRIE suit une démarche d'ingénierie de formation fondée sur les principes suivants :

- Analyse et traduction des dysfonctionnements des structures en besoins de formation.
- Etablir en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise en général, et la stratégie commerciale en particulier.
- Permettre au personnel d'acquérir des ressources, de les développer et de les maintenir et s'entraîner à les combiner et à les mobiliser pour agir avec compétence.

Une fois les objectifs de la politique de formation définie, le projet de formation pourra être lancé pour répondre aux besoins demandés.

Dans le but de la réalisation des objectifs fixés au préalable, TONIC INDUSTRIE a mis en place un système de formation qui comprend quatre étapes :

Première étape : La détermination des besoins en formation

Le plan de formation annuel doit découler impérativement des besoins exprimés par toutes les structures en respectant l'organigramme existant ou cible. En prenant en considération les départs de personnel et les besoins induits par l'extension des activités.

L'expression des besoins en formation exprimés par les différentes structures de TONIC INDUSTRIE s'inscrivent dans les motifs suivants :

- Vacance d'un poste de travail ; perfectionnement, initiation de base, formation diplômante ou recyclage.
- Plan de relève du personnel partant dont la vacance peut nuire au bon fonctionnement de la structure
- plan d'investissement : Acquisition d'une nouvelle technologie nécessitant des formations spécifiques.

Ces besoins sont recensés et transmis au Directeur des Ressources Humaines pour suite à donner après validation de la Direction Générale de l'entreprise.

L'ensemble des besoins exprimés fait l'objet d'une vérification et d'une consolidation pour établir un plan de formation.

Deuxième étape : L'élaboration du plan de formation

La préparation du plan de formation se fait sur la base de l'expression des besoins de l'ensemble des directions.

Au sein de TONIC INDUSTRIE, le plan de formation est soit semestriel ou annuel, cette souplesse permet d'apporter des changements dans la même année suite à des éléments inattendus.

Sachant que le département formation vérifie les besoins de formation et engage les opérations suivantes:

- Préparer un état de candidatures classées par spécialité et catégorie à son niveau ;
- Chercher les établissements de formations nationaux et étatiques;

Le but du plan est de faire ressortir :

- Les objectifs des actions de formation ;

- Les moyens humains mis en place pour la réalisation de ces actions de formation (salles, organismes formateurs, animateurs,...etc)
- Les moyens financiers accordés à ces mêmes actions (budgets, dépenses, ...etc)

Troisième étape : La réalisation de la formation

Le département formation procède à l’affichage des bulletins de l’emploi de temps et d’une note d’information portant sur les modalités de la formation.

La note et les groupes et l’emploi de temps sont affichés pendant la période de la formation dans les lieux de travail distincts.

Lorsque le besoin exprimé n’est pas satisfait par la formation externe, il sera procédé à la formation interne.

La Direction des Ressources Humaines tient à jour un fichier des besoins en formations.

La formation interne touche beaucoup plus les formations techniques sur la machine.

Quatrième étape : Suivi et évaluation de la formation

Il existe au niveau de TONIC INDUSTRIE deux types de suivi :

- Le suivi administratif : se passe pendant le déroulement de la formation et consiste à surveiller l’assiduité du personnel et le déroulement de la formation (les conditions mises à la disposition des formés telles que : la disponibilité, la documentation, animation,...etc)
 - Le suivi pédagogique : TONIC INDUSTRIE met en place deux types d’évaluation, ces évaluations vont permettre de mesurer le degré d’atteinte des objectifs fixés et la résolution des difficultés éventuelles rencontrées pendant la période de déroulement de formation.
- L’évaluation à chaud : elle se fait directement juste après la formation par les supérieurs afin de pouvoir connaître le degré de satisfaction des formés en terme de prestations fournies par le formateurs (contenu de programme, disponibilité de documentation, prestation des animateurs,...) ainsi que l’atteinte des objectifs pédagogiques. Les fiches d’évaluation à chaud Sont jointes en annexe D.

- L'évaluation à froid : elle consiste à suivre et à examiner les formés après un certain temps de leurs formation. La période diffère selon la période de formation et vise à savoir si les nouvelles connaissances ont pu être utilisées dans leur milieu professionnel.

Au sein de TONIC INDUSTRIE cette activité s'effectue par le biais de formulaire d'évaluation joint en annexe C, d'une manière formelle et rigoureuse à l'exception de certains responsables qui procèdent à des entretiens directs pour savoir si la formation a vraiment apporté une valeur ajoutée à l'entreprise.

CHAPITRE III :
RÉSULTATS ET DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous allons procéder dans un premier temps à la présentation des résultats de l'enquête avec la description de l'échantillon recueilli selon les variables du questionnaire. Dans un second temps, nous allons entamer la discussion et l'interprétation des résultats obtenus.

1. Présentation des résultats:

1.1. Description de l'échantillon:

1.1.1. Répartition des enquêtés par poste occupé:

Le tableau et la figure ci-dessous décrivent la répartition de l'échantillon de l'étude fondée sur les postes occupés:

Tableau 2: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la catégorie du poste occupé

	Fréquences	Pourcentage par rapport à l'échantillon (%)	Pourcentage par rapport à la population (%)
Cadre (9)	5	11,36	55,56
Maitrise (29)	27	61,36	93,10
Exécution (12)	12	27,27	100
Total (50)	44	100	88

Source : Elaboré par nos soins

Figure 8: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la catégorie du poste occupé



Source : Elaboré par nos soins

Sachant que les trois catégories socio professionnelle de notre échantillon sont les suivantes :

- Cadre : représente les directeurs, les chefs de départements et les chefs de services.
- Maitrise : cette catégorie englobe les chefs d'atelier et les chefs de sections.
- Exécution : englobe l'ensemble des conducteurs, les opérateurs de machines, les mécaniciens.

La représentation graphique ci-dessus révèle que la catégorie la plus dominante est celle de maitrise avec un taux de 61,36%, contre 11,36 % de cadre et un pourcentage de 27,27% d'agents d'exécution. Ceci s'explique par le fait que les chefs d'ateliers et les chefs de sections ont besoin d'être à jour avec les changements de management des unités de production puisque c'est le cœur métier de TONIC. La politique formation de TONIC est plus axée sur cette catégorie.

1.1.2. Répartition de l'échantillon de l'étude par niveau d'étude :

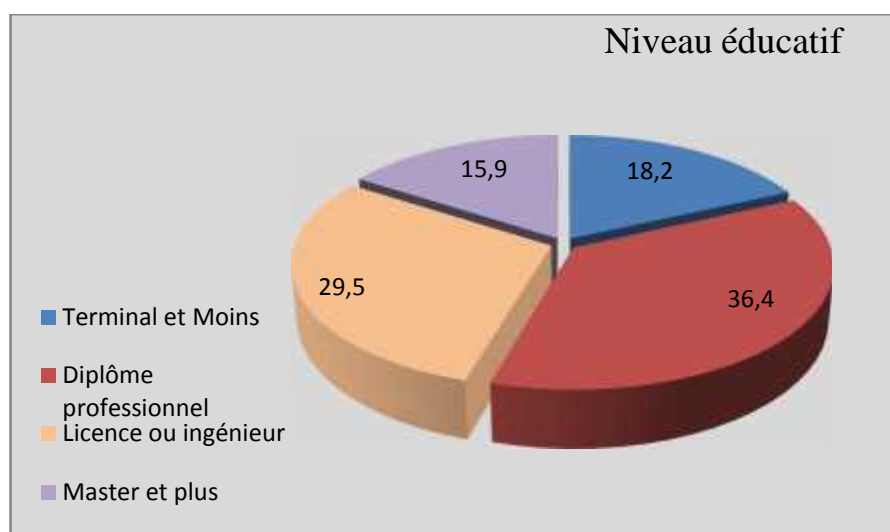
Les caractéristiques personnelles de l'échantillon de l'étude selon la variable niveau d'étude se présentent ainsi:

Tableau 3: La répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

Niveau d'étude	Effectifs	Pourcentage (%)
Terminal et Moins	8	18,2
Diplôme professionnel	16	36,4
Licence ou ingénieur	13	29,5
Master et plus	7	15,9
Total	44	100,0

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des résultats de la recherche

Figure 9 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

On constate que la majorité des sondés ont des diplômes professionnels avec un taux de 36,4%. Cette tranche de l'échantillon est titulaire en grande majorité de CAP (Certificat d'aptitude professionnel), dans les spécialités techniques comme la mécanique, l'informatique, la maintenance et autres. 29,5% ont un niveau de licence ou ingénierat, et 15,9% ont un niveau d'études de post graduation. Ces résultats sont justifiés par le besoin de TONIC dans les spécialités techniques, plus qu'administratifs, puisque l'effectif des unités de production représente plus de 75% de l'effectif global de TONIC.

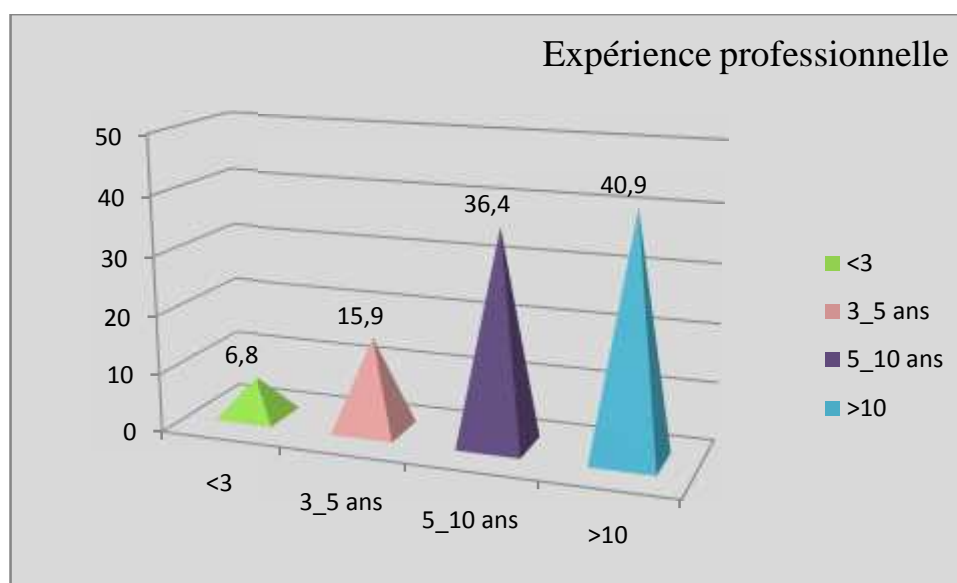
1.1.3. Répartition de l'échantillon par expérience professionnelle:

Tableau 4: la répartition de l'échantillon de l'étude selon l'expérience professionnelle

Expérience professionnelle (Années)	Effectifs	Pourcentage (%)
< 3	3	6,8
3-5	7	15,9
5-10	16	36,4
> 10	18	40,9
Total	44	100 %

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Figure 10 : la répartition de l'échantillon de l'étude selon l'expérience professionnelle



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

La représentation graphique de l'échantillon selon l'expérience démontre que la moyenne la plus significative est celle supérieure à 10 ans, puisque le savoir faire, les années d'expérience sont des exigences fondamentales de la plupart des postes à TONIC INDUSTRIE. Cette tranche de l'échantillon représente un taux de 40,9%. L'effectif qui varie entre 5 et 10 ans d'expérience représente un taux de 36,4 %, ensuite un pourcentage de 15,4 ayant entre 3 et 5 années d'expérience. Et enfin les moins de 3 ans avec 6,8%.

1.1.4. Description de la variable genre :

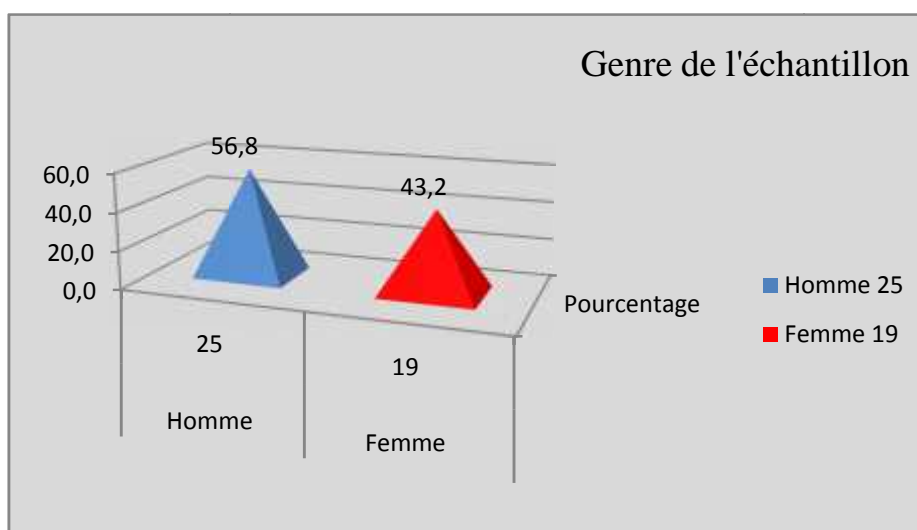
Nous allons en apprendre davantage sur la structure de l'échantillon d'étude en termes de genre, et les résultats peuvent être illustrés par le tableau suivant:

Tableau 5: la répartition de l'échantillon selon le genre

	Effectifs	Pourcentage (%)
Homme	25	56,8
Femme	19	43,2
Total	44	100,0

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Figure 11 : la répartition de l'échantillon selon le genre



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

D'après les résultats obtenus, nous constatons que l'échantillon de l'étude présente un nombre important d'hommes avec un taux de 56,8% face à 43,2% de femmes.

Le pourcentage le plus élevé des hommes est justifié par l'activité principale de TONIC, notamment la production. C'est un secteur industriel destiné beaucoup plus aux hommes qu'aux femmes. Ces dernières interviennent plus dans l'administration.

1.1.5 Description de l'échantillon de l'étude en fonction de l'âge:

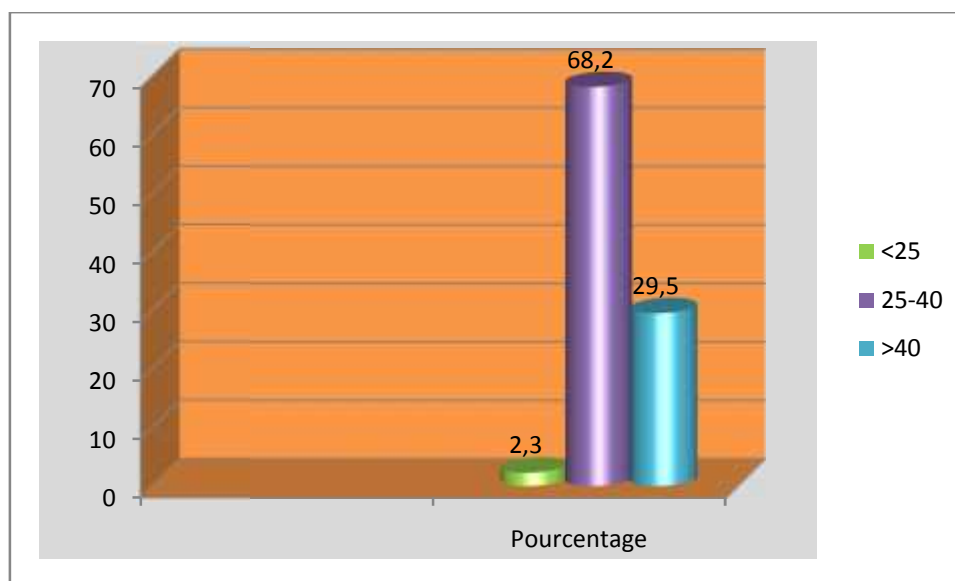
Les spécificités personnelles de l'échantillon selon l'âge rédigées dans le tableau suivant:

Tableau 6: la répartition de l'échantillon selon l'âge

Fourchettes d'âges	Effectifs	Pourcentage
<25	1	2,3
25-40	30	68,2
>40	13	29,5
Total	44	100,0

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Figure 12: la répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

1.2. Traitement et analyse des données:

1.2.1 Description des dimensions en fonction des réponses de l'échantillon de l'étude:

Le tableau suivant détermine les moyennes minimales et maximales des intervalles et le poids relatif qui leur correspond :

Tableau 7: L'intervalle des moyennes minimales et maximales

L'intervalle	[1-1.8 [[1.8-2.6 [[2.6-3.4 [[3.4-4, 2 [[4.2- 5]
Le poids relatifs	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Source: Tiré des résultats de la recherche

1.2.2 Description des items et des dimensions de l'étude:

Les tableaux suivants démontrent la description statistique des réponses données pour chaque item et dimension du questionnaire et le poids relatifs leurs correspondant :

Tableau 8: Description des items de la dimension de la motivation à se former

	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
Motivation à se former	3,75	0,64	D'accord
La formation est le seul moyen d'avoir les savoirs et les savoir-faire nécessaires	3,34	1,52	Plutôt d'accord
La nature de mon travail nécessite un apprentissage continu	4,05	1,08	D'accord
Je sens souvent un besoin d'aller en formation	3,73	1,02	D'accord
Je demande souvent à mon chef hiérarchique de proposer mon nom à la Direction pour d'éventuelles formations	3,43	1,17	D'accord
Je compte développer ma carrière professionnelle au sein de l'entreprise	3,86	1,11	D'accord
J'ai dans ma tête un plan de carrière à suivre pour atteindre mes objectifs	3,66	1,24	D'accord
L'échange des expériences et des savoirs avec les autres durant les cycles de formation est très important	4,20	0,90	Tout à fait d'accord

Source: Tiré des résultats de la recherche

Le Tableau de données ci-dessus montre que le niveau de la réponse donné par nos sondés sur la motivation à se former était partagé, autant que la moyenne arithmétique de la dimension la motivation à se former atteint 3,75 et l'écart-type de 0.64 indiquant qu'il existe plutôt un accord relatif entre ces derniers. D'autre part, il est remarqué à propos de tous les items une moyenne arithmétique estimée entre 3,34 et 4,20 cela confirme ce qui précède. Cependant, si l'on regarde l'écart-type estimé entre 0,90 et 1,52, il est amené à dire qu'il existe une grande dispersion des opinions de l'échantillon d'étude. Les résultats signifient qu'il ya plutôt un accord à l'égard de la motivation à se former.

Tableau 9: Description des items de la dimension de l'organisation de la formation

	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
Organisation de la formation	3,09	0,80	Plutôt d'accord
Les cycles de formation au sein de l'entreprise sont en alignement avec ses objectifs stratégiques	3,39	1,26	Plutôt d'accord
Le choix de candidats pour la formation se fait de manière transparente	2,91	1,34	Plutôt d'accord
La sélection des candidats pour la formation se fait suite à un recensement des besoins en formation	3,30	1,42	Plutôt d'accord
Le candidat retenu pour la formation est informé des objectifs et du contenu de la formation bien avant le déroulement de cette dernière	2,98	1,30	Plutôt d'accord
Les objectifs des formations suivies répondent à mes attentes	3,09	1,05	Plutôt d'accord
Les formations organisées par l'entreprise se déroulent, généralement dans de bonnes conditions	3,02	1,25	Plutôt d'accord
Les techniques de formation utilisées sont adéquates par rapport aux objectifs et aux contenus de la formation	3,07	1,32	Plutôt d'accord
Je suis satisfait des moyens pédagogiques utilisés durant les séances de formation (documentation, supports...)	3,05	1,06	Plutôt d'accord
Je suis satisfait de l'animation et du professionnalisme des formateurs	3,43	1,13	D'accord
L'entreprise procède à des évaluations rigoureuses de la formation	2,73	1,30	Plutôt d'accord

Source: Tiré des résultats de la recherche

Le tableau ci-dessus montre que le niveau de la réponse donné par nos sondés sur l'organisation de la formation était partagé. La moyenne arithmétique atteint 3,09 et l'écart type 0,80 indiquant qu'il existe plutôt un accord relatif entre ces derniers. Aussi, tous les items enregistrent une moyenne arithmétique estimée entre 2,73 et 3,43 et cela confirme ce qui précède. D'autre part, si l'on regarde l'écart type estimé entre 1,05 et 1,42 une dispersion des opinions de l'échantillon d'étude.

Tableau 10: Description des items de la dimension Impacts motivationnels de la formation

	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
Impacts motivationnels de la formation	3,77	0,79	D'accord
La formation m'a permis de développer mes compétences	3,77	1,20	D'accord
A l'issu de mes formations, je suis plus impliqué au travail	3,57	1,21	D'accord
A l'issu de mes formations, je me sens plus motivé au travail	3,43	1,19	D'accord
Après la formation je tente souvent de prouver mes nouvelles compétences sur mon lieu de travail.	3,86	1,09	D'accord
A l'issue de la formation mon sentiment d'appartenance à l'entreprise devient plus fort	3,82	0,99	D'accord
L'employé formé est plus satisfait au travail	3,75	1,06	D'accord
L'employé formé exprime souvent de nouveaux comportements	3,86	0,98	D'accord
Je n'hésite pas à refaire de nouvelles expériences de formation	4,05	1,10	D'accord
Je n'hésite pas à conseiller mes collègues d'aller en formation à chaque fois que l'opportunité se présente.	4,07	1,11	D'accord
L'entreprise utilise souvent la formation comme un moyen de motivation de ses employés	3,57	1,28	D'accord

Source: Tiré des résultats de la recherche

Le tableau de données ci-dessus montre que le niveau de la réponse donnée par les employés sur les impacts motivationnels de la formation était partagé. Avec une moyenne arithmétique qui atteint 3,77 et un écart-type de 0,79 indiquant qu'il existe plutôt un accord relatif entre les sondés et pareil pour tous les items qui enregistrent une moyenne arithmétique estimée entre 3,43 et 4,07. L'écart-type estimé entre 0,98 et 1,28 signifie une dispersion des opinions de l'échantillon d'étude.

1.3 Fiabilité et validité de l'étude:

Pour s'assurer de la validité du construit du questionnaire les coefficients de corrélation des rangs de Pearson ont été calculé entre le score moyen de chaque dimension et le score moyen total du questionnaire, Comme le montre le tableau suivant :

Tableau 11: Niveau d'interdépendance entre le score moyen de chaque dimension et le score moyen total du questionnaire

Les dimensions	Coefficient de Corrélation de Pearson	le score moyen de tout le questionnaire TOTAL (TOT)
Motivation à se former	Corrélation de Pearson	0,765
	Sig. (bilatérale)	0,000
Organisation de la formation	Corrélation de Pearson	0,832
	Sig. (bilatérale)	0,000
Impacts motivationnels de la formation	Corrélation de Pearson	0,784
	Sig. (bilatérale)	0,000

Source: Tiré des résultats de la recherche

Le tableau ci-dessus montre que tous les niveaux significatifs sont inférieurs à 0,05, ce qui indiquerait une corrélation positive entre eux. Le calcul des Coefficients de corrélation de Pearson a permis d'estimer l'interdépendance entre les dimensions au niveau de corrélation interne, leurs valeurs se situant entre (0,76 et 0,83) ce qui traduit une corrélation positive et forte inter dimensions . Pour la validité structurale du questionnaire, le niveau d'interdépendance trouvé entre les dimensions du questionnaire est très bon. Ce qui témoigne d'une bonne validité structurale de l'outil.

Quant à la mesure de l'homogénéité où la consistance interne des items constituant les trois dimensions, le calcul du coefficient Alpha de Cronbach indique les résultats suivants :

Tableau 12 : Statistiques de fiabilité Alpha de Cronbach de tous les éléments

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
30	0,899

Source: Tiré des résultats de la recherche

D'après le tableau 12 ci-dessus et le tableau 13 (joint en ANNEXE-H), on constate que pour l'ensemble des items au nombre de 30, la valeur d'alpha Cronbach atteint le 0,899 traduit une grande fiabilité du questionnaire. Aussi nous constatons dans l'ensemble, l'alpha de Cronbach varie de 0,898 à 0,906 ce qui signifie une très forte homogénéité entre les items constituant les sept dimensions selon les normes spécifiées dans ce genre d'étude, c'est une consistance interne acceptable.

2. Discussions des résultats :

2.1. Interprétation des résultats :

Avant d'interpréter les résultats obtenus par l'analyse descriptive de l'ensemble des dimensions de l'étude, il est nécessaire de rappeler que l'objectif de l'étude est d'évaluer l'impact de la formation sur la motivation des employés de TONIC INDUSTRIE.

Les résultats des tableaux 08, 09 et 10 présentés précédemment démontrent que :

- Les employés de TONIC INDUSTRIE préalablement motivés à aller en formation sont plus susceptibles à être motivé après le déroulement des formations. En effet, il est clair que chaque employé s'engage différemment pour aller en formation, dépendamment de critères de son choix, de ses aspirations personnels et professionnels. Par ailleurs, d'après des échanges informels avec les chargés formation et le responsable du département formation au sein de TONIC INDUSTRIE, on a constaté que la motivation à aller en formation joue un rôle primordial dans la sélection des candidats potentiels à la formation.
- Les collaborateurs ont une attitude plutôt positive vis-à-vis l'organisation de la formation au sein de TONIC INDUSTRIE. Ils sont dans leur ensemble « Plutôt d'accord » donc moyennement satisfaits des conditions d'organisation des cycles de formation de TONIC. En effet, l'organisation de la formation influence directement la satisfaction et joue sur le degré de motivation des collaborateurs au travail.

- Les résultats affirment que les employés de TONIC INDUTRIE expriment souvent de nouveaux comportements positifs après les cycles de formation. Ces comportements positifs sont le résultat d'un apprentissage qui répond assez bien aux exigences du poste de travail de l'employé, aux aspirations des collaborateurs ainsi à leurs objectifs personnels ou professionnels.
- Les résultats font ressortir que les employés ont donné une opinion plutôt positive sur la satisfaction au travail après la formation. En réalité, la satisfaction des employés de TONIC INDUSTRIE est jugé bien présente après les cycles de formation.
- Les résultats affirment qu'à l'issue des formations, le sentiment d'appartenance des collaborateurs à TONIC INDUSTRIE devient plus fort. En effet il est à noter que le fait d'accomplir le besoin de formation augmente l'implication en situation de travail, ce qui provoque le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

2.2. Validation des hypothèses de la recherche :

Pour la validation des hypothèses, nous avons jugé utile de clarifier les résultats de notre étude dans le tableau présenté ci dessous qui représente les hypothèses de recherche selon leur moyenne arithmétique et leur écart type :

Tableau 14 : Présentation des hypothèses de notre recherche selon leur moyenne arithmétique et leur écart type

N	Hypothèses	Nombre d'items	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
H 1	la formation impacte plus la motivation des employés préalablement motivés à être former	7	3,75	0,64	D'accord
H2	Une formation bien organisée impacte positivement la motivation des employés	10	3,09	0,8	Plutôt d'accord
H3	L'impact de la formation se manifeste par de nouveaux comportements positifs	1	3,86	0,98	D'accord
H4	L'employé formé est plus satisfait au travail	1	3,75	1,06	D'accord
H5	La formation soutient le sens de l'appartenance à l'entreprise	1	3,82	0,99	D'accord

Source : Elaboré par nos soins

A travers les données qui ressort du tableau ci-dessus, les valeurs de la moyenne arithmétique et l'écart type on constate que la dispersion de notre population d'étude est plutôt hétérogène. On peut conclure que la formation au niveau de TONIC INDUSTRIE est en général plutôt bonne et son impact sur la motivation des employés est globalement positif.

L'hypothèse générale de la recherche qui suppose que la formation impacte positivement les employés de TONIC INDUSTRIE se trouve partiellement validée du fait que l'ensemble des réponses sur le total du questionnaire est jugé plutôt positive.

L'hypothèse H1, qui suppose que la formation impacte plus la motivation des employés préalablement motivés à être former se trouve partiellement confirmée.

L'hypothèse H2, qui suppose qu'une formation bien organisée impacte positivement la motivation des employés de TONIC INDUSTRIE se trouve partiellement validée.

L'hypothèse H3 : L'impact de formation sur la motivation au travail se manifeste par des nouveaux comportements positifs de l'employé se trouve partiellement confirmée.

L'hypothèse H4 : La formation augmente la satisfaction au travail des employés de TONIC INDUSTRIE se trouve partiellement validée.

L'hypothèse H5 : La formation soutient le sens de l'appartenance chez les collaborateurs de TONIC INDUSTRIE, se trouve validée.

2.3. Insuffisances et suggestions :

Suite aux résultats obtenus et constatés par le biais de nos différentes méthodes de collecte de données, nous avons décelé quelques points faibles que nous pouvons présenter comme suit :

- Le processus d'identification des besoins est inversé. En effet, même si TONIC INDUSTRIE accorde une grande importance à la politique formation. Les demandes des besoins en formation sont basées sur les offres de formation des organismes formateurs. Suite à ça, le recensement se fait selon les catalogues et les plannings proposés par ces derniers. Cependant, l'identification des besoins réels des employés n'est pas objective mais influencé par des conditions subjectives qui impactent négativement la motivation des employés pour aller en formation.

- Les retards de réception des recensements des besoins en formation suite à la négligence de certains responsables de l'importance de cette fonction pour les employés influent sur la planification des plans de formation.
- Le manque d'effectifs du département formation se traduit par une mauvaise gestion de la fonction formation. Cependant, il n'y a pas une identification des personnes chargées de tâches particulières telles que : l'identification des besoins et l'évaluation de la formation.
- Le choix des candidats pour la formation se fait de manière subjectif.
- Le manque des moyens logistiques alloués aux déroulements des formations affecte négativement l'organisation de ces dernières.
- Les formations internes à l'entreprise telle que les séminaires sont d'un nombre très réduits, avec peu de moyens pédagogiques. Au contraire de ce que les responsables croient, ils créent un sentiment de démotivation, de lassitude et de dégoûts chez les employés.
- Les programmes de formation se concentrent sur le volet théorique tout en négligeant les cas pratiques lors des formations.
- La durée de certaines formations ne reflète pas l'importance des formations proposées.

A travers les points faibles cités en dessus, nous pouvons suggérer quelques propositions qui pourraient faire l'objet de réflexion à l'effet d'apporter un plus en matière de formation du personnel en général et son impact sur la motivation des collaborateurs en particulier au sein de TONIC INDUSTRIE. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- Le choix des organismes formateurs doit se faire après le recensement des besoins en formation des différentes unités et directions de TONIC INDUSTRIE. Cependant, une programmation des actions de formation conformes aux besoins réels exprimés par le personnel de l'entreprise est jugée utile pour que cette formation puisse représenter une valeur ajoutée et pour le salarié et pour l'entreprise.
- Généraliser le système d'appréciation annuelle pour une meilleure identification des besoins en formation et mettre en place un système de gestion prévisionnel des emplois et des compétences GPEC qui est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines en fonction des contraintes de l'environnement et des choix

stratégiques de l'entreprise mettant en cohérence les différents processus de gestion des ressources humaines.

- Implication du personnel dans le processus de formation (identification des besoins, choix des thèmes...etc.)
- Renforcement de l'effectif du département formation, pour faire de la politique formation une fonction stratégique.
- Mettre en place un système d'identification des besoins et d'évaluation de performance en formation qui permettra de cibler les personnes concernées réellement et non pas par rapport à des critères subjectifs tels que : l'ancienneté, le grade, le favoritisme.
- La mise en place d'un système d'évaluation de la formation comme le modèle de Kirkpatrick intégrant les 04 niveaux d'évaluation.
- Veiller à la transparence de la politique de formation afin que tout le personnel en profite, c'est-à-dire généraliser pour mieux motiver.
- Améliorer les conditions de déroulement des actions de formation, d'où la mobilisation des moyens pédagogiques et logistiques nécessaires.
- Former le personnel dans le but de solutionner les problèmes qui entravent le bon fonctionnement de TONIC INDUSTRIE, pour augmenter leur motivation au travail et non pas former pour consommer le budget consacré à la formation.
- Aligner les objectifs de l'entreprise avec les objectifs, aspirations et attentes des collaborateurs, car l'avenir de celle-ci est basé sur ses ressources humaines.

CONCLUSION

Notre but derrière cette recherche était d'appréhender la relation entre la formation et la motivation des collaborateurs. 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 penchés sur les dimensions psychologiques, managériales et organisationnelles de la formation, au détriment des questions de pédagogie ou de droit, souvent abordés.

La question principale de ce travail était d'évaluer l'impact de la formation sur la motivation des employés de TONIC INDUSTRIE. Pour y faire, nous avons abordé une problématique que nous avons jugé intéressante à savoir : **Pouvons-nous considérer la formation comme facteur de motivation des salariés de TONIC INDUSTRIE ?**

Afin de pouvoir répondre à cette problématique, nous avons effectué une étude quantitative sur le cas d'une entreprise Algérienne Etatique spécialisée dans la fabrication, la transformation et la vente de papiers, TONIC INDUSTRIE.

La revue des écrits a permis de confirmer que si la formation des employés et le transfert des apprentissages sur le lieu de travail sont des sujets largement documentés, l'évaluation de la formation et le transfert des acquis et des compétences est bien le chaînon si souvent négligé.

En effet, se former et apprendre sans transférer ses acquis en situation de travail devient un investissement bien coûteux. Tant de budgets dans le domaine du développement des ressources humaines et des programmes de formation mais sans suivi ou évaluation des retours sur investissements de ces derniers.

Par ailleurs, il est important aujourd'hui de communiquer sur les enjeux de la formation au profit de l'entreprise et de l'employé (motivation, assurance et confiance en soi, nouvelles compétences ... etc).

Les managers sont souvent soucieux d'accroître la motivation de leurs collaborateurs. Toute fois, la formation peut avoir un effet négatif sur la motivation au travail, si elle paraît inadaptée aux besoins ou à la réalité du contexte ou si elle n'est pas accompagnée d'un bon management.

Il est essentiel de préserver ses employés au sein des entreprises. Pour cela il est important de les motiver à court et à long termes et les impliquer d'avantage à la vie de l'entreprise.

Suivant un raisonnement déductif basé sur les données collectées via l'observation, la documentation et un questionnaire administré directement aux employés de TONIC INDUSTRIE. Nous sommes parvenus à des résultats qui constituent des éléments de réponses à notre problématique. En effet, cette enquête terrain nous a permis de démontrer que le lien entre la formation et la motivation des collaborateurs ne faisait aucun doute.

Evidemment, l'impact de la formation est majoritairement positif sur la motivation des collaborateurs de TONIC INDUSTRIE. Cependant, la motivation à se former, l'organisation de la formation influence directement la satisfaction des employés. Elle procure des comportements nouveaux des collaborateurs et laisse émerger le sens d'appartenance à l'entreprise.

De cette étude ressort que l'impact de la formation est un processus qui doit être suivi de l'amont en aval. Afin d'élever le niveau de motivation de leurs collaborateurs au stade de l'après formation, il faut soigner tout particulièrement l'amont de la formation. Donc, la préparation en amont est capitale.

Dans le cas de TONIC INDUSTRIE, la formation est jugée performante, malgré la présence de quelques insuffisances en matière d'organisation de cette dernière. Pour cela il s'avère nécessaire d'accorder une plus grande importance au processus de formation et faire de cette fonction une fonction stratégique.

Comme dans toute recherche, nous nous sommes heurtés au cours de notre étude à un certain nombre de contraintes. Sur le plan théorique, l'accès aux ressources bibliographiques notamment aux ouvrages en rapport avec notre sujet était très limité. Ce qui nous a conduits à nous appuyer beaucoup plus sur les articles disponibles sur internet. Entre autres, nous avons trouvé difficile d'éclaircir notre vision en se basant sur des arguments tirés de la littérature.

La deuxième contrainte est celle du temps et de la disponibilité de notre encadreur au sein de TONIC, qui nous a freiné d'aller plus loin dans notre investigation et de passer plus de temps au sein de notre entreprise d'accueil.

La troisième contrainte concerne le déséquilibre que vit notre entreprise d'accueil TONIC INDUSTRIE suite au changement de son statut pour une entreprise publique, qui a impliqué un accès difficile et une rareté de la documentation interne.

Aussi, le choix de notre population d'étude et la taille réduite de notre échantillon ont été fait suite à l'orientation du département formation de TONIC INDUSTRIE. Cette dernière nous a orienté vers l'unité sacherie, compte tenu du peu de temps qui nous a été imparti et du nombre important de l'effectif de TONIC INDUSTRIE.

En dehors des limites, quelques perspectives de recherche sont projetées de notre part. La première perspective consiste à exposer cette même problématique dans de nouveaux terrains d'investigations et 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 contribueront à améliorer la fiabilité des résultats.

La deuxième perspective visera à étendre la démarche suivie en interrogeant les professionnels de formation mais aussi les salariés et évaluer les écarts de perception entre ces deux derniers.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrage :

- CARRE, Philippe (2005). *L'Apprenance, vers un nouveau rapport au savoir»* . Dunod
- DE KETELE, Jean-Marie et ROEGIERS, Xavier (2009). *Méthodologie du recueil d'informations*. 4^{ème} Edition De Boeck, Belgique.
- FONTANA, Pierre (2004) .Notes critiques sur: *La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies* de Claude Lévy-Leboyer, MBA HEC UNIL.
- FREDERIQUE, Alexandre-Bailly (2013). *Comportements humains et management* , Edition Pearson Education, 4^{ème} édition, Paris.
- Guy LE BOTERF, (1990). *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, Editions Organisation, Paris.
- HOSDEY, Alain et ROGISTER, Jean (2009). *La formation en entreprise: les clés de la réussite*. Liege Edipro.
- KIRKPATRICK, Donald (1998). *Evaluating training programs: the four levels*. 2nd Edition.
- KIRKPATRICK, Donald (1998). *Evaluating training programs: the four levels*. 2nd Edition.
- MAUGERI, Salvatore (2013). *Théories de la motivation au travail* , 2^{ème} édition, Dunod, Paris.
- MEIGNANT, Alain (1997). *Manager la formation*, Editions liaisons, 2^{ème} édition Paris.
- MEIGNANT, Alain (2003). *Manager la formation*, Editions liaisons, 6^{ème} édition, Paris.
- PERRETTI, Jean Marie (2011). *Ressources Humaines*, Edition Vuibert, Paris.
- ROBBINS, Stephen et DECENZO David, (2004). *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, Edition Pearson Education, 4^{ème} édition, France.

- SEKIOU, Lakhdar et BLONDIN, Louise et PERETTI, Jean-Marie et autres (2001). *gestion des ressources humaines*, Edition Debeck Université, Bruxelles.
- SOYER, Jaques (1999). *Fonction formation*, Editions Organisation, 3^{ème} édition, Paris.

Articles:

- RAYMOND, Andrew Noé (1986). *Trainees' Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness*.
- TANNENBAUM, S.I. et G. Yukl (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*

Thèses :

- MHIRI, Sarra (2013). *La formation professionnelle et son impact sur la motivation*. Projet de fins d'études, licence appliqué en Administrations des Affaires, Université virtuelle de Tunis.
- MUCHA, Laura (2010). *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises*, Master management stratégique des organisations, Université de REIMS.

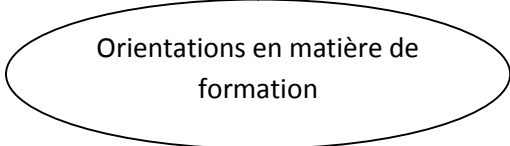
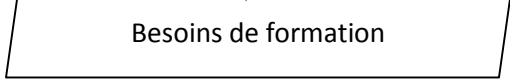
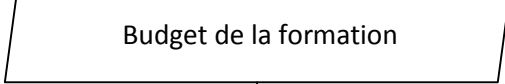
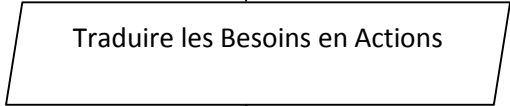
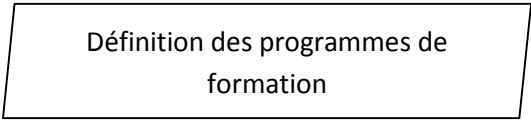
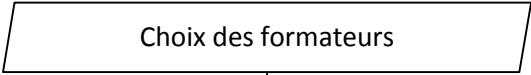
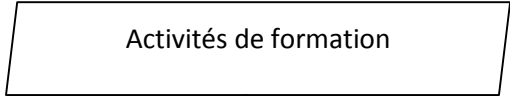
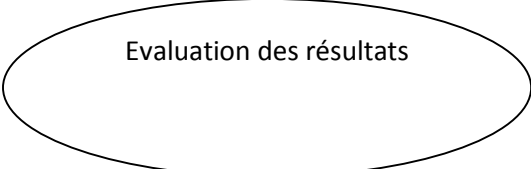
Sites internet :

- <http://www.formation-professionnelle.fr/2010/04/24/la-formation-est-elle-un-facteur-de-motivation-des-salaries-2/> consulté le 08-03-2017 à 11h30
- <http://www.formation-professionnelle.fr/2010/04/17/la-formation-est-elle-un-facteur-de-motivation-des-salaries-1/> consulté le 06-03-2017 à 09h45
- <http://www.meltis.fr/cafe-studieux/la-formation-pour-motiver-et-fideliser/> consulté le 14-06-2017 à 14h10
- <http://www.actionco.fr/Article-A-La-Une/La-formation-professionnelle-un-levier-de-motivation-des-collaborateurs-2541.htm> consulté le 04-05-2017 à 08h35
- <http://www.cnrtl.fr/definition/Motivation> consulté le 16-04-2017 à 11h30

- <http://sabbar.fr/management/la-motivation-et-limplication-des-salaries/>
consulté le 16-04-2017 à 11h30
- <https://tematio.blogspot.com/2010/07/la-methode-deductive.html> consulté le
04-08-2017 à 12h30

**ANNEXE-A PROCEDURE DE
FORMATION**

Figure descriptif des opérations se rapportant au Département formation :

Ordre des opérations	Description des opérations	Intervenants	Observations
1		Direction Générale/ DRH	Définition des objectifs
2		Directions / Unités	Déterminé par unités et directions les Besoins,
3		DRH	Elaboration du budget prévisionnel
4		DRH.	Plan d'action
5		DRH.	Sélection des personnes à former, la durée ; thèmes...etc.
6		DRH.	Institue, école, cfpa
7		Direction /Unité proposition DRH.	Suivie, synthèse, compte-rendue
8		DRH sur proposition des Direction /Unité	Rapport générale « Les écarts »

**ANNEXE -B CORRESPONDANCE
ENTRE OBJECTIFS DE FORMATION
DE L'ENTRPRISE ET OBJECTIFS
INDIVIDUELS**

**CORRESPONDANCE ENTRE OBJECTIFS DE FORMATION DE
L'ENTRPRISE ET OBJECTIFS INDIVIDUELS**

OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE**OBJECTIFS INDIVIDUELS**

<u>A court terme</u>	<u>A court terme</u>
1 Performances de l'unité	1 Contribuer à la performance d'une équipe
2 Performances individuelles	2 Perfectionnement dans son métier
<u>A moyen terme</u>	<u>A moyen terme</u>
3 Investissements	3 Etre prêt aux modernisations
4 Changements d'organisation	4 Développer ses responsabilités
5 Evolution de carrière	5 Evolution de carrières
- intégration	- Intégration
- promotions	- Promotions
- Mobilité interne	- Mobilité interne
- mobilité externe	- Mobilité externe
6 Evolution des métiers	6 Apprendre/ quitter/changer de métier
7 Evolution des qualifications	7 Employabilité
8 Objectifs spécifiques	8 Objectifs spécifiques

OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE**OBJECTIFS INDIVIDUELS**

**ANNEXE- C FICHE D'EVALUATION A
FROID**

Fiche d'évaluation à Froid

« Fin de formation » :

Entreprise

Nom et prénom

Action de formation

Date du stage

		insuffisances	insatisfaisant	acceptable	satisfaisant	excellent	Commentaire si nécessaire
	Critères	1	2	3	4	5	
1	Atteinte des objectifs de la formation						
2	Possibilité d'application professionnelle						
3	Construction pédagogique						
4	Moyens pédagogiques documentation - supports						
5	Animation						
6	Organisation matérielle						
7	Echanges dans le groupe						
8	Satisfaction des attentes personnelles						

POINTS FORTS DU STAGE	POINTS FAIBLES DU STAGE

**ANNEXE- D FICHE D'EVALUATION A
CHAUD**

Fiche d'évaluation à chaud Formation Permanente

Formation :			
La Date:	Du		au
Nom et Prénom et affectation			

Mettre une croix dans la case de la grille qui vous paraît le mieux correspondre à votre appréciation.

Rubriques	4	3	2	1	0
	Très bien	Bien	Moyenne	Faible	Insuffisante
Objectifs annoncés / objectifs atteints Correspondance entre le contenu de la formation et les objectifs décrits dans la fiche de stage.					
Apports Apports sur le plan professionnel et/ou personnel de la participation à ce stage.					
Clarté du message Qualité pédagogique du message transmis par les intervenants.					
Équilibre théorie / illustrations Les illustrations ou applications pratiques sont pertinentes et viennent soutenir efficacement le discours théorique.					
Durée, rythme Adéquation entre la durée de la formation et le contenu.					
Animation, participation du groupe Prise en compte des réactions du groupe, participation du groupe.					
Qualité de la documentation pédagogique Supports de cours, mise à disposition de documents en ligne...					
Conditions matérielles Accueil, qualité du matériel mis à disposition...					

Commentaires libres :

Commentaires

Objectifs

L'objectif de cette fiche d'évaluation à chaud est de connaître votre niveau de satisfaction, immédiatement à la fin de la session, afin d'engager, le cas échéant, des mesures correctives. Merci de la remplir au mieux. La formation fera également l'objet d'une évaluation « à froid » qui vise à définir l'efficacité de la formation dans le cadre professionnel après un temps de mise en application.

Mode d'utilisation de la fiche d'évaluation à chaud

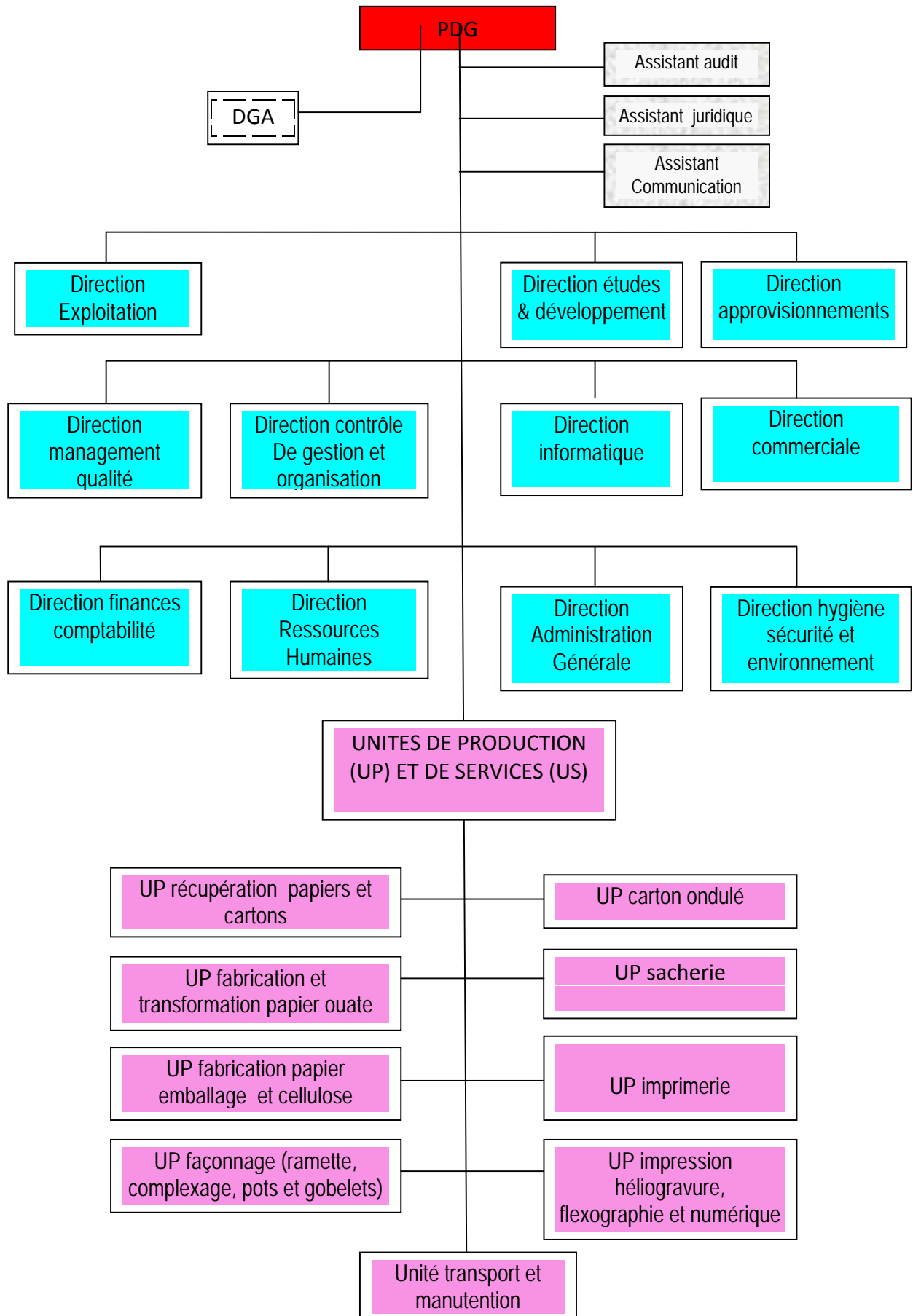
Cette fiche d'évaluation à chaud doit vous être proposée à la fin de la session du stage. Veuillez marquer d'une croix la case qui semble correspondre le mieux à votre appréciation des différentes rubriques. En cas d'erreur, merci de noircir la case et placer une croix dans la bonne case. Ajoutez un commentaire particulièrement sur les points à améliorer.

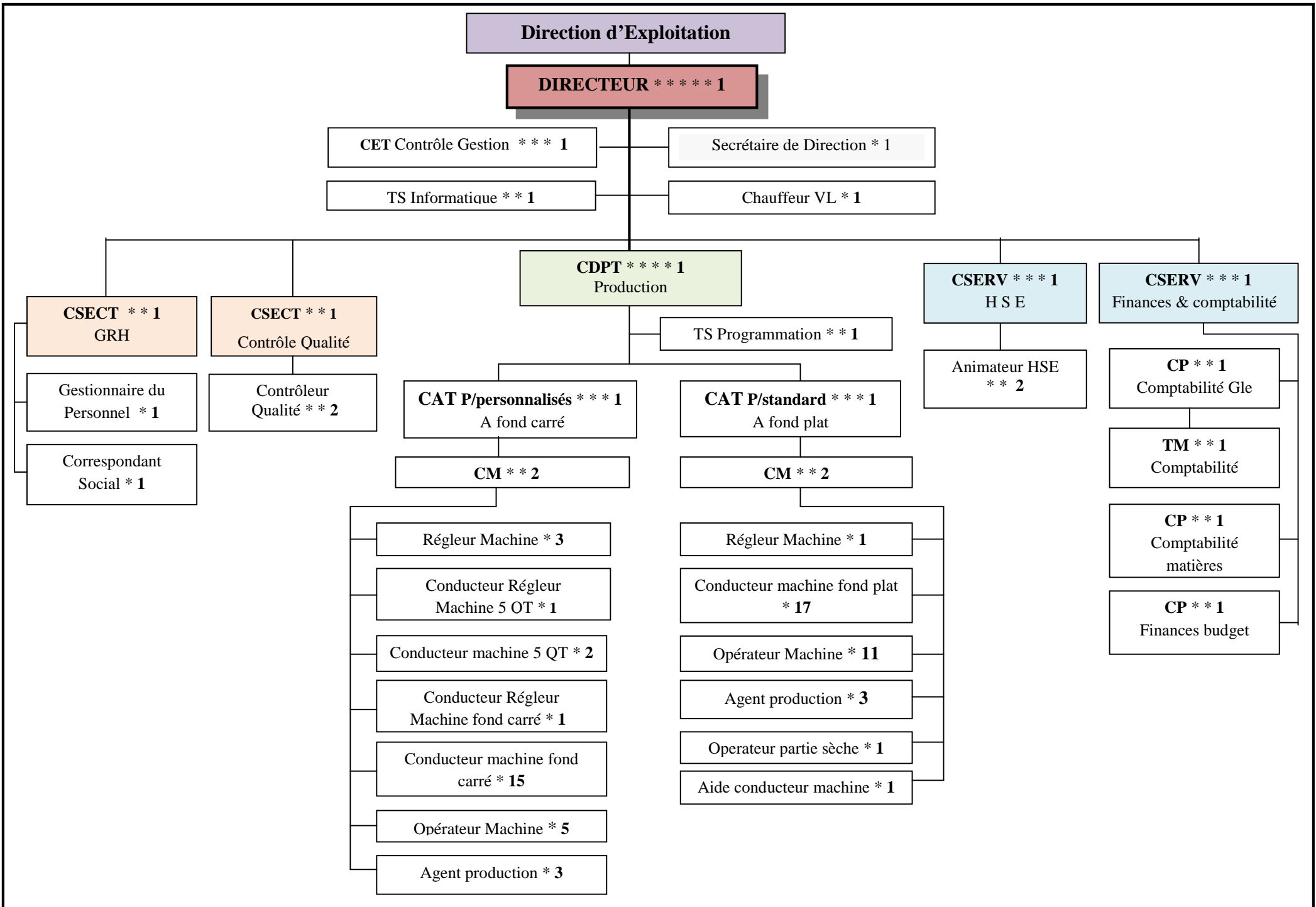
Confidentialité

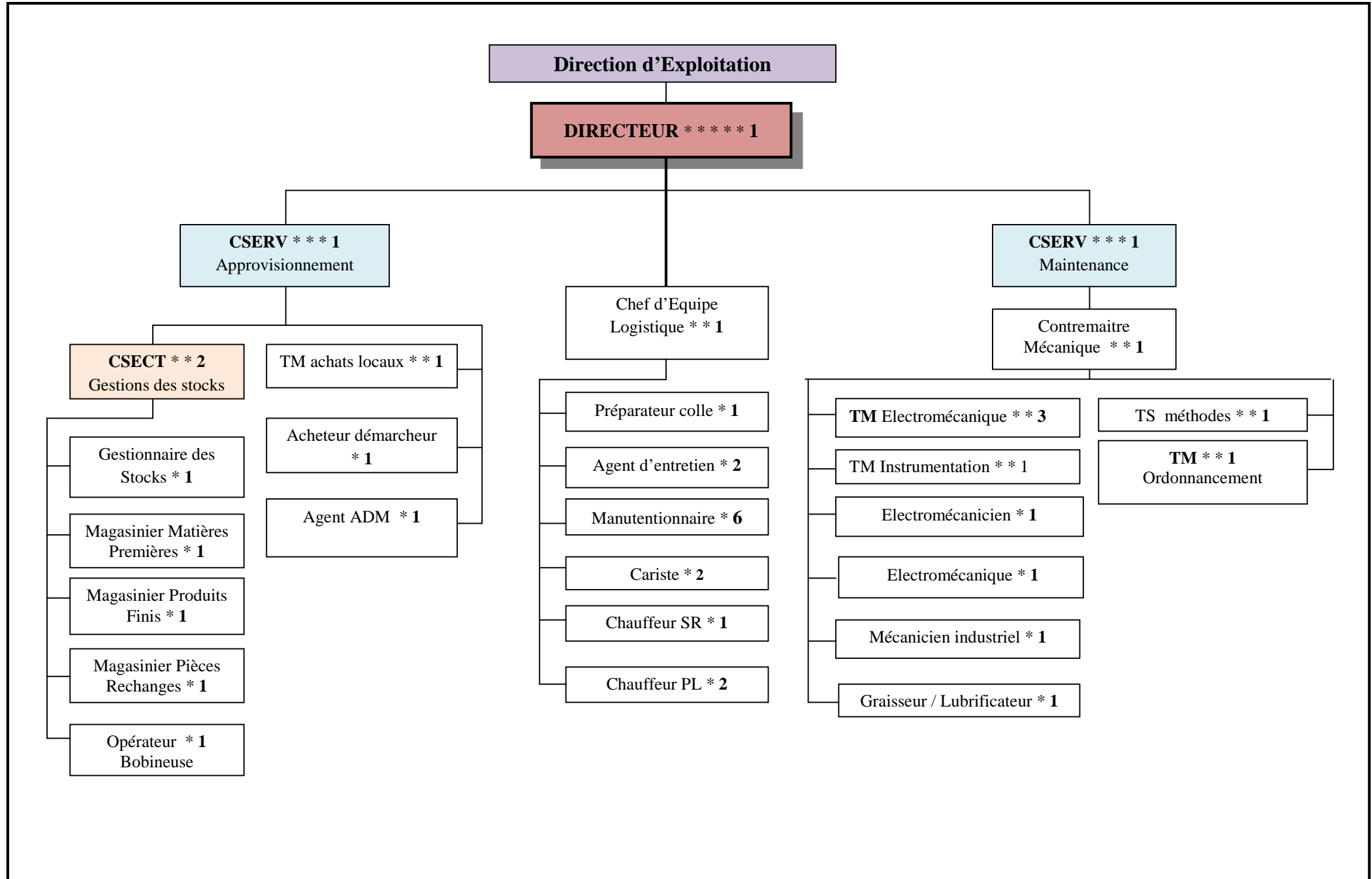
Le contenu de cette fiche n'est connu que du responsable de la session ou du responsable formation qui organise la session de formation. Une synthèse anonyme des fiches d'évaluation à chaud d'une session peut être transmise sur demande aux organisateurs de la formation et aux intervenants. Les moyennes de chaque rubrique peuvent être communiquées par les Responsables formations aux personnes qui en font la demande.

**ANNEXE-E ORGANIGRAMME
GENERAL DE TONIC INDUSTRIE**

Organigramme général de TONIC INDUSTRIE







ANNEXE G - QUESTIONNAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique

École Nationale Supérieure de Management

ENSM – Koléa

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'un Master en Management-option : Management des ressources humaines, à École Nationale Supérieure de Management Koléa ; ayant pour thème: « **L'impact de la formation sur la motivation des employés** », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurerons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Etudiante :

Mme CHAREF Hadjer

Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM)

Kolea – Tipaza

Superviseur :

Dr. AbdelmalikMezhouda

ENSM

Informations générales :

1. Genre :

Homme

Femme

2. Age :

Moins de 25 ans

Entre 25 et 40 ans

Plus de 40 ans

3. Niveau éducatif :

Terminal et moins

Diplôme professionnel

Licence ou ingénieur

Master et plus

4. Catégorie socio professionnel :

Cadre

Maîtrise

Exécution

5. Expérience professionnelle :

Moins de 3ans

Entre 3et 5ans

Entre 5 et 10 ans

Plus de 10 ans

Expressions du questionnaire

	Expressions	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait D'accord
Motivation à se former						
6.	La formation est le seul moyen d'avoir les savoirs et les savoir-faire nécessaires					
7.	La nature de mon travail nécessite un apprentissage continu					
8.	Je sens souvent un besoin d'aller en formation					
9.	Je demande souvent à mon chef hiérarchique de proposer mon nom à la Direction pour d'éventuelles formations					
10.	Je compte développer ma carrière professionnelle au sein de l'entreprise					
11.	J'ai dans ma tête un plan de carrière à suivre pour atteindre mes objectifs					
12.	L'échange des expériences et des savoirs avec les autres durant les cycles de formation est très important					
Organisation de la formation						
13.	Les cycles de formation au sein de l'entreprise sont en alignement avec ses objectifs stratégiques					
14.	Le choix de candidats pour la formation se fait de manière transparente					
15.	La sélection des candidats pour la formation se fait suite à un recensement des besoins en formation					
16.	Le candidat retenu pour la formation est informé des objectifs et du contenu de la formation bien avant le déroulement de cette dernière					
17.	Les objectifs des formations suivies répondent à mes attentes					
18.	Les formations organisées par l'entreprise se déroulent, généralement dans de bonnes conditions					
19.	Les techniques de formation utilisées sont adéquates par rapport aux objectifs et aux contenus de la formation					
20.	Je suis satisfait des moyens pédagogiques utilisés durant les séances de formation (documentation, supports...)					
21.	Je suis satisfait de l'animation et du professionnalisme des formateurs					
22.	L'entreprise procède à des évaluations rigoureuses de la formation					

	Expressions	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait D'accord
Impacts motivationnels de la formation						
23.	La formation m'a permis de développer mes compétences					
24.	A l'issue de mes formations, je suis plus impliqué au travail					
25.	A l'issue de mes formations, je me sens plus motivé au travail					
26.	Après la formation je tente souvent de prouver mes nouvelles compétences sur mon lieu de travail.					
27.	A l'issue de la formation mon sentiment d'appartenance à l'entreprise devient plus fort					
28.	L'employé formé est plus satisfait au travail					
29.	L'employé formé exprime souvent de nouveaux comportements					
30.	Je n'hésite pas à refaire de nouvelles expériences de formation					
31.	Je n'hésite pas à conseiller mes collègues d'aller en formation à chaque fois que l'opportunité se présente.					
32.	L'entreprise utilise souvent la formation comme un moyen de motivation de ses employés					

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

ANNEXE H – TABLEAU 13 :
STATISTIQUES DE FIABILITE ALPHA
DE CRONBACH DES ITEMS ET
DIMENSIONS

Items et dimensions	Alpha de Cronbach
Motivation à se former	,900
La formation est le seul moyen d'avoir les savoirs et les savoir-faire nécessaires	,905
La nature de mon travail nécessite un apprentissage continu	,901
Je sens souvent un besoin d'aller en formation	,906
Je demande souvent à mon chef hiérarchique de proposer mon nom à la Direction pour d'éventuelles formations	,904
Je compte développer ma carrière professionnelle au sein de l'entreprise	,901
J'ai dans ma tête un plan de carrière à suivre pour atteindre mes objectifs	,903
L'échange des expériences et des savoirs avec les autres durant les cycles de formation est très important	,906
Organisation de la formation	,898
Les cycles de formation au sein de l'entreprise sont en alignement avec ses objectifs stratégiques	,898
Le choix de candidats pour la formation se fait de manière transparente	,903
La sélection des candidats pour la formation se fait suite à un recensement des besoins en formation	,899
Le candidat retenu pour la formation est informé des objectifs et du contenu de la formation bien avant le déroulement de cette dernière	,904
Les objectifs des formations suivies répondent à mes attentes	,898
Les formations organisées par l'entreprise se déroulent, généralement dans de bonnes conditions	,904
Les techniques de formation utilisées sont adéquates par rapport aux objectifs et aux contenus de la formation	,898
Je suis satisfait des moyens pédagogiques utilisés durant les séances de formation (documentation, supports...)	,903
Je suis satisfait de l'animation et du professionnalisme des formateurs	,903
L'entreprise procède à des évaluations rigoureuses de la formation	,905

Impacts motivationnels de la formation	,898
La formation m'a permis de développer mes compétences	,901
A l'issu de mes formations, je suis plus impliqué au travail	,901
A l'issu de mes formations, je me sens plus motivé au travail	,898
Après la formation je tente souvent de prouver mes nouvelles compétences sur mon lieu de travail.	,900
A l'issue de la formation mon sentiment d'appartenance à l'entreprise devient plus fort	,902
L'employé formé est plus satisfait au travail	,901
L'employé formé exprime souvent de nouveaux comportements	,901
Je n'hésite pas à refaire de nouvelles expériences de formation	,900
Je n'hésite pas à conseiller mes collègues d'aller en formation à chaque fois que l'opportunité se présente.	,902
L'entreprise utilise souvent la formation comme un moyen de motivation de ses employés	,900

ANNEXE- I CHARTE DU MEMOIRE

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
École Nationale Supérieure de Management P.U. Koléa



**Déclaration sur l'honneur d'engagement à respecter les règles d'authenticité
scientifique dans l'élaboration d'un travail de recherche**

(À joindre obligatoirement au mémoire à la fin du document, remplie et signée)

Je soussigné (e),

Nom,

prénom :

..... CHAREF Hadjer
Détenteur d'une carte d'étudiant N° 07.106586 Délivrée le
..... 04/09/2016

Inscrit à l'École Nationale Supérieure de Management,

Spécialité :

..... Management des ressources humaines

Et chargé de préparer un mémoire de fin d'études

Sous-titre : l'impact de la formation sur la
..... motivation des employés
..... Cas ; Tonic Industrie

Déclare sur l'honneur, m'engager à respecter les règles scientifiques, méthodologiques
et les normes de déontologie professionnelle et de l'authenticité académique requises
dans l'élaboration du projet de recherche suscité.

Fait à Koléa, le : ... 06/03/2017 ...

Signature de l'étudiant (e) :