

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des Ressources Humaines

**L'impact de la formation continue sur la motivation
des employés.**

Cas : Société KAHRAKIB

Élaboré par :

Ahcene MISSOUNI

Encadrée par :

Dr. Chafika LARRAS

Année universitaire

2019/2020

Résumé

La gestion des ressources humaines est devenue une fonction stratégique pour tous types d'entreprises, l'une de ses activités est la formation continue, cette dernière vise à fournir aux employés les compétences nécessaires afin d'améliorer leurs savoir-faire. L'objectif de notre recherche est de découvrir la relation entre la formation continue et la motivation des employés exerçant au sein de la direction des ressources humaines de la société KAHRAKIB, pour cela, nous avons opté pour un raisonnement déductif basé sur une approche quantitative qui nous semble la plus pertinente pour répondre à notre problématique de recherche. Les résultats analysés démontrent qu'il existe un impact positif entre la formation continue et la motivation des employés, cet impact est dû au fait que les employés cherchent à répondre à leurs besoins de développement des compétences qui ne peuvent être atteints que par la formation continue.

Mots-clés : la formation professionnelle-motivation- besoins.

Abstract

Human resources management has become a strategic function for all types of companies, one of its activities is professional training, which aims to provide employees with the necessary skills to improve their know-how. The aim of our research is to discover the relationship between vocational training and employees motivation within the human resources department of KAHRAKIB company, for this, we opted for deductive reasoning based on a quantitative approach that seems the most relevant to us to answer our research problem. The analyzed results show that there is a positive impact between vocational training and employees motivation, which is due to the fact that employees seek to meet their skills development needs which can only be achieved through the vocational training.

Keywords: professional training- motivation- needs.

ملخص

تعد إدارة الموارد البشرية وظيفية إستراتيجية في جميع الشركات، وأحد أهم أنشطتها هو التكوين المهني، هذا الأخير يهدف إلى تطوير العمال بمهارات وأداء أفضل من خلال رفع مستوياتهم المعرفية والعملية التي يمكن أن تكون عاملاً قوياً لتحفيزهم في العمل. الهدف من بحثنا هذا والذي تم على مستوى شركة الأشغال والتركيب الكهربائي « كهركيب » هو اكتشاف العلاقة بين التكوين المهني وتحفيز الموظفين. في هذا الصدد، اخترنا المنهج الاستنباطي مستندياً في ذلك على المقاربة الكمية والتي تبدو لنا الأكثر ملائمة مع موضوع بحثنا، باعتبارها تعتمد بصورة مباشرة على معطيات رقمية تساعدنا في تحليل النتائج المتحصل عليها. تظهر النتائج وجود أثر إيجابي بين التدريب المهني وتحفيز الموظفين، وهذا الأثر هو نتيجة سعي العاملين وراء تلبية احتياجاتهم من حيث تنمية المهارات و القدرات المهنية والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال التدريب المهني.

الكلمات المفتاحية : التكوين المهني -التحفيز-الاحتياجات.

REMERCIEMENTS

Les premiers remerciements vont à Dieu le tout-puissant, qui m'a montré la voie pour faire ce travail de recherche.

Je tiens à remercier

Avec toute sincérité et gratitude

Mme Chafika LARRAS pour son suivi permanent,
Ses remarques et suggestions tout au long de ce travail.

Je remercie également

Mon tuteur au sein de la société KAHRAKIB

Mr. Ahmed MERMIOUI, pour son aide, sa compréhension,

Et ses conseils durant notre stage.

Enfin, mais vifs remerciements vont également à ma grande famille,

Mes chers parents et mes frères et sœurs et tous ceux qui ont contribué d'une

Façon ou d'une autre à la réalisation de ce travail.

TABLE DES MATIÈRES

RESUMÉ	I
REMERCIEMENTS	II
TABLE DES MATIÈRES	III
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES SIGLES, ABRÉVIATIONS	VIII
INTRODUCTION GÉNÉRALE	01
CHAPITRE I : LA PROBLÉMATIQUE	04
1. Le contexte de recherche	05
1.1.Les objectifs de l'étude et le choix de sujet et terrain	05
1.2.La pertinence de recherche	06
1.2.La question de recherche et les hypothèses	06
2. Le Contexte organisationnel	08
2.1.La présentation de la société KAHRAKIB	08
2.2.Attribution de la direction des ressources humaines	10
2.3.Le presseuse de formation de la société KAHRAKIB	12
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	15
1. La revue de littérature	16
1.1.La formation professionnelle continue	16
1.2.La motivation au travail	18
2. Le cadre conceptuel	19
2.1. Comprendre la notion de la formation professionnelle	19
2.1.1.La typologie de la formation	20
2.1.2.Les objectifs de la formation professionnelle dans l'entreprise	22

2.1.3.Le cadre légale de la formation professionnelle continue ne Algérie	23
2.1.4.Le processus de la formation professionnelle.....	25
2.2.Comprendre la notion de la motivation au travail	34
2.2.1.Définition de la motivation et concepts similaires	34
2.2.2.Les facteurs intrinsèques et extrinsèques de la motivation	37
2.2.3.Les théories incontournables de la motivation	38

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE 45

1.Le paradigme épistémologique.....	46
1.1.Le positionnement épistémologique	46
2. Démarche méthodologique	47
2.1.Les outils de collecte et traitement des données	47
2.2.Le déroulement de l'enquête	49
2.3.La population et échantillon	50

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHRCHE 51

1. Présentation des résultats de recherche	52
2. Discussion des résultats et validation des hypothèses	70
2.1.Discussion des résultats	70
2.2.Validation des hypothèses	71
2.3.Suggestions et recommandations	74

CONCLUSION GÉNÉRALE 75

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES..... 78

ANNEXES

ANNEXE A : LE QUESTIONNAIRE

ANNEXE B : LES RÉSULTATS STATISTIQUES

LISTE DES TABLEAUX

N°	Tableaux	Page
01	Les sources de satisfaction au travail	35
02	Les échelons de degré toujours selon la moyenne arithmétique	48
03	La répartition de l'échantillon de recherche selon le sexe	52
04	Les catégories des âges de l'échantillon de recherche	53
05	Le croisement entre Expérience professionnel et Catégorie socioprofessionnel	54
06	La répartition des participants selon le niveau académique	55
07	La répartition des employés selon le choix de la formation reçue	56
08	la perception de la formation professionnelle reçue auprès les employés	57
09	L'utilité de la formation reçue auprès les employés	58
10	La formation est nécessaire pour la progression des employés	60
11	La réponse aux attentes et besoins des employés par la formation	60
12	La pertinence de la formation reçue avec les besoins des employés	61
13	L'initiative à demander une formation auprès les employés	61
14	La suffisance de la formation pour le développement des compétences	62
15	L'aide de la formation pour l'augmentation de savoir-faire des employés	63
16	La maîtrise des tâches et l'attient des objectifs visés par la formation	63
17	L'amélioration de savoir après avoir vivre une action de formation	64
18	La Satisfaction de la dernière formation reçue par les employés	65
19	L'harmonisation du contenu de formation avec les objectifs des employés	65
20	L'attient des objectifs des employés après avoir suivi une formation	66
21	La satisfaction d'utilisation les nouvelles compétences acquises au travail	66

22	La perception de la formation comme un facteur de motivation des employés	67
23	La motivation des employés après avoir surviré une action de formation	68
24	La contribution de la formation reçue sur l'augmentation de l'implication au travail	68
25	La contribution de la formation reçue sur l'accroissement de l'engagement au travail	69
26	La formation comme un besoin de développement auprès les employés.	71
27	La contribution de la formation dans l'acquisition des compétences et connaissances.	72
28	La satisfaction des employés par la formation reçue	73

LISTE DES FIGURES

N°	Figure	Page
01	L'organigramme de la société	09
02	L'organigramme de service de direction des ressources humaines	10
03	Procédure de la formation au niveau de KAHRAKIB	12
04	Le processus de formation	26
05	L'analyse des besoins de formation en termes de compétence	28
06	L'analyse des besoins de formation en termes de performance	28
07	La démarche d'analyse des besoins	29
08	Structure d'un synopsis de la formation	31
09	La forme du plan de formation	32
10	Les facteurs intrinsèques et extrinsèques de la motivation	37
11	sentiment de bien-être implique un niveau d'énergie psychique bas	38
12	La naissance d'un besoin par l'énergie psychique	39
13	Le passage à l'acte éteint la tension et assure la satisfaction des besoins	39
14	La pyramide des besoins d'Abraham Maslow	43
15	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon par sexe	52
16	Représentation graphique sur la répartition des tranches d'âge	53
17	La répartition par catégorie socioprofessionnelle et expérience professionnelle	54
18	La présentation graphique sur la répartition selon le niveau académique	55
19	Représentation graphique sur les choix et les types de demande pour la formation	56
20	Représentation graphique sur la perception de la formation chez les employés	57
21	L'utilité de la formation reçue auprès les employés enquêtés	59
22	Histogramme des résultats obtenues sur la formation professionnelle comme un besoin de développement auprès les employés	62
23	Histogramme des résultats obtenus sur la contribution de la formation dans l'acquisition des compétences et connaissances	64
24	Histogramme des résultats obtenus sur la satisfaction des besoins professionnels des employés par la formation reçue	67
25	Histogramme des résultats obtenus sur l'effet de la formation professionnelle sur la motivation des employés	69

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

DRH	Direction des Ressources Humaines.
ENSM	Ecole Nationale Supérieure De Management.
ISO	International Standardization Organization.
RH	Ressource Humaine.
SFDP	Service Formation et Développement Personnel.
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification.
OPGW	Optical Ground Wire.
SNDL	Système National de Documentation en Ligne.
BIT	Bureau International de Travail.
DEUA	Diplôme des Etudes Universitaires Appliquées
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
TS	Technicien Supérieur.
SEFP	Science and Engineering Foundation Programme.
OST	Organisation Scientifique du Travail.
CDD	Contrat à Durée Déterminée.
OST	Organisation Scientifique du Travail.
CDD	Contrat à Durée Déterminée.
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
BNA	Bibliothèque Nationale Algérienne.
CV	Coefficient de Variation.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Aujourd'hui, le monde des affaires est de plus en plus ouvert, complexe, et en pleine changement, les entreprises sont confrontées aux soucis de la concurrence qui est devenue de plus en plus ardue et dure.

Face à un environnement de moins en moins prévisible, le responsable de l'entreprise doit inventer des outils de gestion adaptés aux changements de l'environnement. Et pour y arriver, le facteur humain reste aujourd'hui l'un des derniers leviers pour gagner en efficacité. Dans ce cadre, la gestion des ressources humaines qui vise à améliorer et valoriser la performance de la richesse humaine, est devenue un levier stratégique au service de la compétitivité pour les entreprises,

L'obtention d'un avantage compétitif par le facteur humain passe essentiellement par le développement des compétences et des connaissances des employés, et qui ne peut être réalisé que par la formation professionnelle, celle-ci cherche à répondre aux multiples besoins des employés en termes de développement personnel et de réalisation de soi.

En conséquence, la formation joue un rôle major dans le développement personnel dans l'entreprise, grâce aux avantages qu'elle offre, tels que la contribution au développement des compétences et connaissances des employés, ce qui lui permet aussi d'augmenter la productivité de l'entreprise, et d'accélérer son développement économique tout en renforçant sa position dans le marché concurrentiel.

Par ailleurs, afin que les employés puissent développer leurs compétences et améliorer leur performance d'une manière efficace, ils doivent avoir une certaine motivation car cette dernière se révèle importante pour la réussite de la formation professionnelle passe à une action de formation professionnelle, ici un nouveau concept pas moins important que la formation s'est apparaît, il s'agit de la motivation.

La motivation est un facteur clé de succès pour toutes les entreprises, elle a pour objectif d'améliore l'efficacité de la performance des employés et garantir leur perfectionnement dans leurs travail, en assurant leurs objectifs personnels

INTRODUCTION GÉNÉRALE

De ce fait, nous avons proposé de traiter le thème de la formation professionnelle continue et son impact sur la motivation des employés, en étudiant cet impact tout au long de la période de formation, disant, la motivation avant la formation, au cours et après la formation professionnelle. Cela nous permettra de savoir réellement et d'une manière très concrète le rôle de la formation professionnelle sur la motivation des employés.

Pour traiter notre sujet, nous avons scindé notre travail de recherche en quatre chapitres:

- Le premier chapitre expose notre problématique, dans lequel il est présenté en première section le contexte et objectifs de recherche, la question de la recherche et les hypothèses. la deuxième abordera le contexte organisationnel dans laquelle on va présenter l'entreprise où s'est déroulé notre enquête ainsi la formation professionnelle de l'entreprise d'accueil.
- Le deuxième chapitre s'articulera sur la revue de littérature et le cadre conceptuel il est divisé en deux sections : la première est consacrée à la revue de littérature, la deuxième section sera focalisée sur la compréhension de la notion de la formation professionnelle et la motivation des employés au travail.
- Le troisième chapitre va expliquer notre méthodologie de la recherche, et qui est présenté en deux sections : la première s'étalera sur le paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit notre étude et la deuxième sur la démarche qu'on a opté soit approche méthodologie, outils de recherche et la méthode d'analyse des données choisie.
- Enfin le quatrième et dernier chapitre sera consacré à la présentation et discussion des résultats obtenus, dans lequel on va étaler en première section la présentation des résultats obtenus, tandis que la deuxième sera consacrer à la discussion et interprétation des résultats et la validation de nos hypothèses afin d'en tirer les conclusions tout en offrant des suggestions et des recommandations qui peuvent apporter une valeur ajoutée pour le développement de notre recherche.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

Dans ce premier chapitre, nous exposerons dans un premier temps, le contexte de notre thématique de recherche, ses objectifs, les raisons du choix du thème et terrain, et la pertinence de la recherche, ensuite la question de recherche et les hypothèses, et nous finirons par le contexte organisationnel.

1. Contexte de recherche :

1.1. Les objectifs de l'étude et le choix de sujet et terrain :

Au terme de la formation au sein de l'ENSM (Ecole Nationale Supérieure de Management), l'étudiant est tenu d'élaborer un mémoire de fin d'étude en vue d'obtenir un diplôme de master.

Ce mémoire permet à l'étudiant de mettre à l'épreuve des réalités pratiques, des différents volets théoriques de sa formation afin de renforcer ces connaissances sur le monde professionnel.

Notre objectif personnel est bien en matière de management des ressources humaines en général, et la formation professionnelle en relation avec la motivation des employés en particulier.

Il nous semblait intéressant d'étudier comment les employés de la société d'accueil perçoivent les actions de formation qu'ils suivent, si elles répondent à leurs attentes et ce qu'elles apportent d'un point de vue à la fois personnelle et professionnelle.

Pour cela, notre intérêt se porte sur l'impact de la formation professionnelle sur la motivation des employés dans un réel contexte organisationnel : celui de la société KAHRAKIB, car il est très important de connaître la relation entre la formation professionnelle et la motivation des employés et découvrir la satisfaction des besoins des employés, vu que ceux-ci sont les facteurs clés de la réussite des entreprises.

Notre recherche s'est orientée vers une société qui donne une grande importance à la gestion des ressources humaines en générale et au développement du personnel en particulier. Nous avons trouvé la bonne société, disposant d'un service de formation qui répond à nos besoins, où nous pouvons mener à bien notre réflexion de la recherche.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

KAHRAKIB (filiale de la société de distribution de l'électricité et de gaz) est une société d'engineering spécialisée dans la réalisation et montage électriques, nous avons jugé que cette société est la plus adaptée pour mener à bien notre travail de recherche, car la nature de son travail nécessite des qualifications techniques et professionnelles dans le domaine, d'autant plus que le service de formation et développement personnel est un service très organisé et qualifié, ce qui va nous faciliter le déroulement de notre enquête .

1.2. La pertinence de la recherche :

Notre travail de recherche pourra éclaircir d'une part, la vision stratégique des responsables de la direction des ressources humaines notamment celui du service de formation et développement personnel de la société KAHRAKIB. Et d'une autre part cette étude permet de découvrir la relation d'interdépendance entre la formation professionnelle et celle de la motivation des employés, cette relation permet d'atteindre les objectifs personnels et professionnels des employés et qui sont la clé de voute de l'avenir de l'entreprise.

1.3. La question de recherche et les hypothèses :

Notre thématique a été discutée avec le responsable des ressources humaines «RH » et le responsable de service de formation et développement personnel en clarifiant l'intérêt de choix du sujet à travers l'étude d'une problématique réelle et concrète au sein de la société KAHRAKIB, c'est pour ça nous avons pris l'initiative a abordé cette étude afin de répondre aux besoins de la société d'une part, et au besoin de notre de recherche d'une autre part, cela par l'acquisition des informations nécessaires et utiles pour analyser et répondre à la problématique de notre recherche, qui est formulée sur la base d'une question de recherche principale suivante :

Quelle est le rôle de la formation continue sur la motivation des employés au sein de la société KHAHRAKIB ?

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

La problématique ci-dessus contient trois sous-questions comme suit :

Q1 : Est-ce que la formation professionnelle continue est considérée comme un besoin important pour le développement professionnel des employés ?

Q2 : Est-ce que la formation professionnelle continue contribue-t-elle à l'augmentation des connaissances et des compétences professionnelles des employés?

Q3 : Est-ce que la formation professionnelle déployée par la direction satisfait-elle les besoins des employés?

Pour répondre aux questions précédentes nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

H1 : La formation professionnelle continue est un besoin important pour le développement des employés.

H2 : La formation professionnelle contribue au développement des connaissances et compétences professionnelles des employés.

H3 : La formation professionnelle assure la satisfaction des besoins des employés.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

2. Le Contexte organisationnel :

Nous allons focaliser dans cette section sur la contextualisation de notre sujet de recherche qui est bien évidemment la formation professionnelle continue, celle-ci sera présentée dans une cartographie bien détaillée en clarifiant les points essentiels dans le service de formation et développement personnel de la société KAHRAKIB.

2.1. La présentation de la société KAHRAKIB :

Dans cette partie, nous allons présenter les différentes caractéristiques organisationnelles de notre recherche qui a été menée au niveau de l'entreprise KAHRAKIB, celle-ci est une société spécialisée dans l'étude et la réalisation des travaux et montages électriques, elle évolue dans un environnement fortement concurrentiel caractérisé par un marché ouvert et une clientèle de plus en plus exigeante. Certifiée en 2002 selon la norme ISO 9001, depuis 2014 selon l'ISO 14001 et OHSAS 18001. Cette continuité de progrès constitue une vision à la fois volontaire et compatible avec le contexte de la société et son plan stratégique.

Selon un (document interne de la société, 2019) les missions de la Société décrites dans ses grandes lignes, la raison d'être de la Société permet de communiquer ce qu'elle est, ce qu'elle fait et dans quel sens elle évolue. Ainsi, KAHRAKIB accomplit les missions traduites comme suit :

- Elle contribue à l'effort d'électrification et d'industrialisation nationale par l'engineering et la réalisation d'infrastructure énergétique lignes et postes s'inscrivent dans les domaines du transport et de distribution de l'énergie électrique.
- Elle participe au maintien et à la préservation du réseau électrique national.
- Elle fabrique des équipements électriques BT destinés à l'usage des clients internes et aux besoins des clients externes.

La vision stratégique de la société d'accueil sert à décrire et définir les buts à atteindre, cette vision permet de s'adapter aux circonstances conjoncturelles et internes, alors que la mission principale reste identique. Pour pouvoir être compétitive dans les segments d'activités, la société est appelée à développer ses capacités d'intervention et de rentabilité, aussi pour pouvoir bénéficier d'avantages concurrentiels durables dans la diversification de

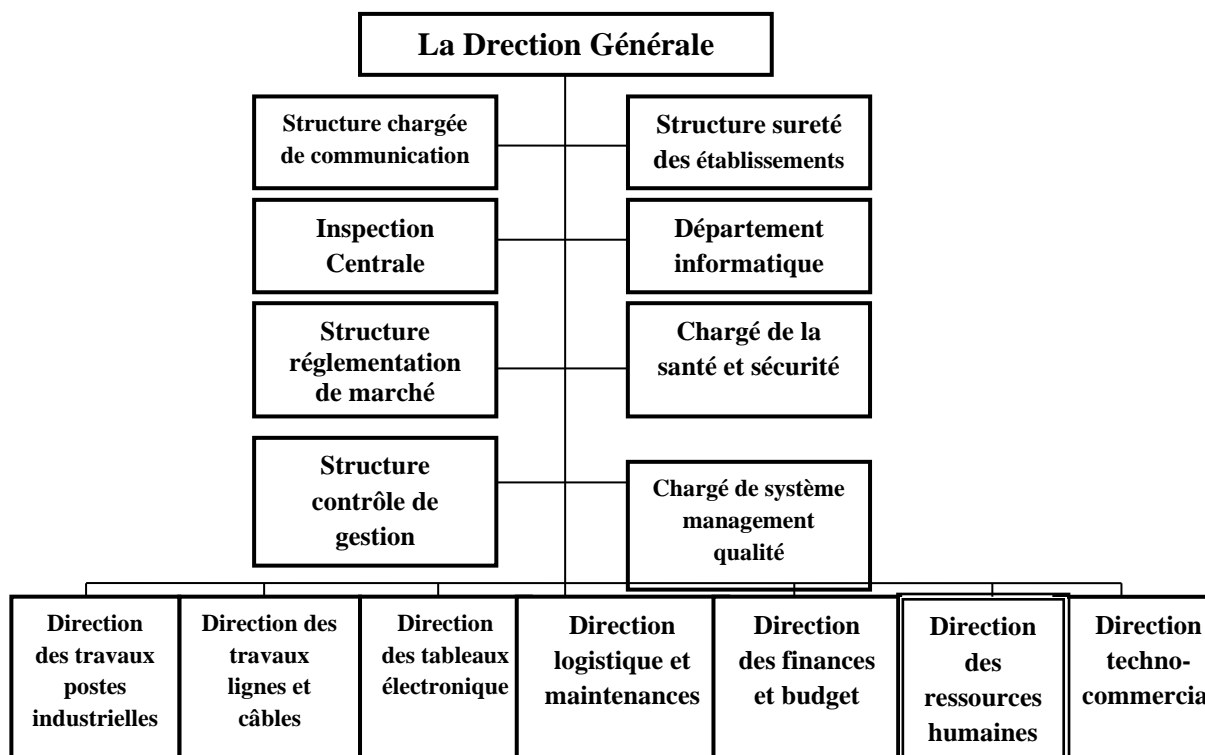
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

portefeuille d'activités, il lui est fondamental d'envisager la projection d'une vision futur qui représentera le moteur des transformations profondes qu'elle consenti tout en :

- ✓ Offrant, à sa vision actuelle, une résonance plus large et demeurant réaliste ;
- ✓ Renforçant les liens avec les métiers de base ;
- ✓ Mettant à la disposition du client un produit de qualité au diapason des normes de la sécurité santé et environnement ;
- ✓ Développant le savoir-faire acquis qui servira de socle pour élargir la gamme des produits offerts au client.

Par ailleurs, la direction générale et les différentes directions centrales sont hiérarchisées selon un organigramme précis :

Figure (01) : L'organigramme de la société.



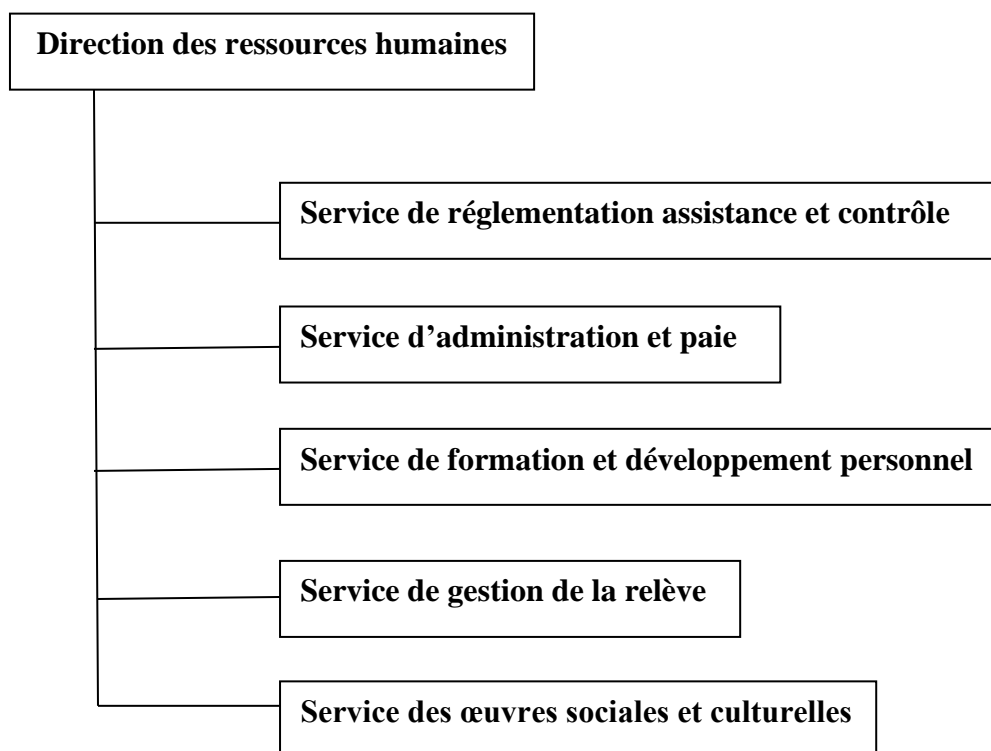
Source : document interne de la société (2017).

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

2.2. Attribution de la direction des ressources humaines :

La direction des ressources humaines de la société KAHRAKIB a pour missions de concevoir et mettre en œuvre le dispositif de gestion permettant à la société de se procurer les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement, et de s'assurer en permanence l'adéquation de leurs besoins avec la stratégie de la société. En outre, la direction des ressources humaines est chargée de veiller au bien-être du personnel en matière sociale, et assurer le développement des compétences et connaissances nécessaires de ses employés. (la société KAHRAKIB, 2018). Le schéma ci-dessous récapitule les différentes fonctions et services de la direction des ressources humaines de la société :

Figure (02) : L'organigramme de service de la direction des ressources humaines.



Source : document interne de la société (2017).

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

Dans notre étude, nous allons mettre en évidence le service de formation et développement personnels (SFDP), il s'agit d'un service dans lequel nous avons effectué notre recherche. Il est en adéquation avec notre problématique de recherche, car il répond aux exigences de notre enquête (les informations et les données concernant la formation professionnelle au sein de la société KAHRAKIB).

Le SFDP au niveau de la société KAHRAKIB est chargé de contribuer à l'élaboration de la politique des ressources humaines, et de mettre en œuvre les plans de développement en matière de formation ,et d'assurer à tous les employés une formation appropriée et adéquate avec leurs besoins professionnels, afin de leur permettre d'accomplir leurs fonctions d'une manière efficace, et dans le but de mieux satisfaire les exigences des clients tout en respectant l'environnement, la sécurité, et la santé du personnel.

Dans ce cadre, le SFDP de KAHRAKIB assure les missions suivantes :

- Satisfaire les besoins des directions par la main d'œuvre qualifiée.
- Veiller à la réalisation des plans de formation et de recrutement de la société.
- Procéder à l'analyse et à l'évaluation des postes de travail de la société, et actualiser la nomenclature des postes de travail en fonction de l'évolution de l'organisation du travail au sein de la société.
- Élaborer les programmes de formation et de perfectionnement dans la perspective d'améliorer le niveau de qualification des employés et enrichir les compétences professionnelles des ressources humaines de la société.
- Concevoir le système d'évaluation des performances du personnel et définit les procédures applicables en la matière par les structures décentralisées RH.

La politique QHSE de KAHRAKIB repose sur les axes stratégiques suivants :

- ❖ La recherche de nouveaux clients ;
- ❖ La diversification des activités notamment la participation dans les projets verts, le déroulage du câble OPGW, et l'éclairage public en utilisant des solutions innovantes ;
- ❖ La maîtrise des niveaux d'investissements en veillant sur l'optimisation des ressources existantes ;

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

- ❖ L'amélioration continue du management stratégique et opérationnel ;
- ❖ La pénétration du marché international.

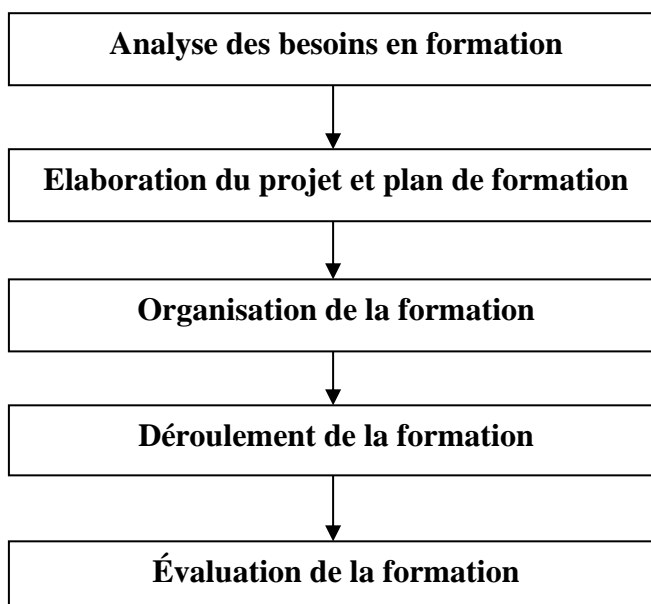
2.3. Le processus de formation de la société KAHRAKIB :

Selon un document interne de la société (M. R .KACI, 2019, pp. 05-09), les actions et les méthodes de service formation et développement personnel sont bien structurées, afin d'assurer l'efficacité de la formation offerte, ceux-ci sont hiérarchisés comme suit :

- a) L'analyse des besoins en formation.
- b) L'élaboration du plan de formation.
- c) L'organisation de la formation.
- d) Le déroulement de la formation.
- e) L'évaluation de la formation.

Le schéma suivant démontre la procédure de la formation professionnelle continue au niveau de la société KAHRAKIB :

Figure (03) : procédure de la formation au niveau de KAHRAKIB.



Source : élaborée par nous-mêmes.

Pour mieux comprendre la figure ci-dessus, il est vraiment utile de développer les actions et les méthodes de service formation mentionnés précédemment :

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

a) Analyse des besoins en formation :

Les besoins en formation doivent être répertoriés annuellement dans un plan de formation, sur la base des fiches de fonction, des demandes du personnel, et des formulaires d'évaluation tout au long de l'année, chaque responsable évalue les besoins en formation du personnel de sa structure. A partir des besoins recensés, chaque responsable de structure établit un état des besoins, et le transmet à la direction des ressources humaines au plus tard au mois de septembre de l'exercice.

b) Elaboration du plan de formation :

Sur la base des états des besoins en formation des directions, du bilan des compétences, et des tableaux de qualification du personnel, la direction des ressources humaines centralise et analyse l'ensemble des besoins, et élabore le plan de formation en intégrant les formations spécifiques et générales relatives au système de management, qualité, santé sécurité, et environnement. Le plan annuel de formation est ensuite soumis pour examen et validation au comité inter directions avant la fin de l'année, et lors de l'adoption du budget de la société. Enfin le plan est diffusé à toutes les structures de la société.

c) Organisation de la formation :

Selon le plan de formation officiellement confirmé, le directeur de la division formation, et le personnel responsable de la formation organisent la formation offerte comme suit :

- Élabore un planning prévisionnel de réalisation des actions de formation.
- Prend contact avec les organismes de formation agréés.
- Arrête, en accord avec ces organismes et les responsables des structures concernés, les dates de formation et les listes des participants.

d) Déroulement de la formation :

Des invitations individuelles sous couvert de la voie hiérarchique, sont adressées aux employés désignés pour suivre la formation considérée. Dans le cadre d'une formation, une Attestation de présence doit être signée par l'ensemble des participants. À la fin de l'action de formation une attestation de formation est délivrée aux participants. Pour les formations de longue durée. Un contrat de formation est établi entre KAHRAKIB et le stagiaire.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

e) Evaluation de la formation :

Pour les perfectionnements professionnels, à l'issue de chaque formation, le participant renseigne une fiche d'évaluation et la remet à la fin de la séance au service de formation.

L'évaluation de la formation pourra réaliser avec différents moyens :

- Questionnaire sur le contenu pour contrôler les acquis.
- Tests-resettes pour déterminer l'évolution de la formation et les savoirs acquis.
- Exercice pratique pour le savoir-faire.

Les rapports sont transmis directement au service de formation de la société.

Nous avons abordé durant ce premier chapitre la problématique de notre étude en présentant le contexte de recherche et le contexte organisationnel. En a mis en exergue l'importance de la formation professionnelle qui est considérée comme une variable dépendante de la question principale de notre recherche, notre réflexion s'est basée sur la façon dont la formation professionnelle peut avoir un effet sur la motivation des employés dans un réel contexte organisationnel : celui de la société KAHRAKIB qui est l'une des filiales de la société algérienne de distribution de l'électricité et de gaz « sonelgaz ».

CHAPITR II :
REVUE DE LITTÉRAURE
ET
CADRE CONCEPTUEL

Dans ce deuxième chapitre, nous explorerons les domaines théoriques de notre recherche. Nous allons aborder en premier lieu la revue de littérature de notre recherche, ensuite le cadre conceptuel des deux concepts fondamentaux « la formation professionnelle et la motivation » qui sont concédés comme des éléments élémentaires de notre recherche.

1. La revue de littérature :

Après avoir consulté hautement plusieurs travaux scientifiques concernant notre sujet de recherche, nous avons essayé de préparer une revue de littérature qui nous permet de présenter par la suite un cadre conceptuel basé sur des concepts clés et fondamentaux de notre recherche à savoir celles de la formation professionnelle et la motivation au travail.

1.1. La formation professionnelle :

Que l'on se place dans une économie de marché, ou une économie de connaissance, la formation continue intervient dans tout le processus en tant qu'investissement. La formation continue permet d'acquérir un savoir-faire, des compétences professionnelles, ou de nouvelles technologies, en fonction des besoins et dans des délais raisonnables.

Sa réussite dépend d'un responsable stratège, veillant sur la venir de l'entreprise ayant des compétences de leadership en cherchant constamment à développer un système de formation qui répond aux besoins de l'employé et les attentes de l'entreprise, face à un environnement en perpétuelle évolution.

De ce propos, et après avoir examiné plusieurs ouvrages références du domaine tel que :

- *La formation en entreprise : les clés de la réussite* de ROGISTER Alain Hosdey, et JASCQUES, (2009), dans lequel il s'est basé sur les principes de base de la formation professionnelle tels que les définitions et concepts similaires, la déontologie et certification de la formation professionnelle, plus les types et les méthodes de la formation.
- *Boostez votre carrière ou changez de métier par la formation continue* de DIDIER Janssoon (2013), dans lequel il nous a montré les différents dispositifs d'accès à la formation continue comme l'entretien professionnel annuel, et le bilan de compétence, notamment les différentes manières de se former, soit par les formations en journée, les cours du « soir », l'enseignement à distance, ou bien le E-learning.

CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- *La gestion de formation et du développement des ressources humaines* de PATRICK Rivard, MARTIN lauzier, (2013) dans lequel il s'est focalisé sur le processus et la mise en œuvre de la formation professionnelle comprenant l'analyse des besoins, le design et la conception de formation, ainsi que les méthodes et les techniques d'apprentissage.
- *Les outils RH* de GUERRERO (2014), Sylive dans lequel il s'est insisté sur les outils qui peuvent aider à analyser les besoins et à évaluer les résultats de la formation professionnelle, notamment des outils facilitant la construction du plan de formation.
- *Le Grand Livre de la Formation* de BARABEL Michel, MEIER Olivier, PERRET André, THIERRY Teboul. (2016) ce qui nous a clarifié quelques concepts concernant le cadre et les mécanismes de la formation professionnelle dans l'entreprise, comprenant les modalités et les outils pédagogiques de la formation professionnelle.
- *Le code de travail algérien* qui nous a montré le cadre juridique de la formation continue et lois relatives à la formation publiés dans la loi 90-11 et la loi 06-24.

Durant notre exploration nous nous sommes rendu compte que nous avons besoin d'approfondir notre recherche sur la question de la formation, ce qui nous a menés à faire recours à plusieurs, articles scientifiques, mémoires universitaires et sites d'internet.

- Mémoire de master de Zahia KAGHER, *la formation continue et son impact dans l'entreprise université Abderrahmane Mira de Béjaia Algérie*, qui s'est concentré sur la place primordiale qui occupe la formation professionnelle dans les entreprises algériennes notamment son rôle dans le développement des compétences des employés.
- Mémoire de master de Imene Messaouda ELAYAT, 2013, *la contribution de la formation au développement des compétences, Ecole nationale supérieure de management (ENSM)*, il porte sur la façon dans laquelle la formation professionnelle contribue sur l'acquisition des connaissances et compétences professionnelles, basé sur une démarche qui vise à analyser les besoins, planifier, réaliser, développer et évaluer les actions de formation.

Des sites d'internet comme : « *le système national de documentation on ligne (SNDL)* », et « www.memoireonline.com » ainsi que www.scholarvox.com, et scholar.google.com.

1.2. La motivation au travail :

Pour mieux comprendre la notion vaste de la motivation au travail, nous avons consulté certains ouvrages qui ont éclairci sa signification comme :

- *L'Art de motiver : Les secrets pour booster son équipe* d'Aguilar, Michaël, (2016), dans lequel il s'est focalisé sur le processus psychologique par lequel la motivation apparaît, se développe, et s'éteint, ainsi que les théories incontournables de la motivation.
- *Les clés de la motivation au travail* de KELLER Laurent, (2018) qui montre les définitions et les concepts similaires clés de la motivation tels que la satisfaction des employés, l'implication au travail, la réalisation des objectifs, l'estime et la réalisation de soi...etc.
- *la motivation au travail dans le comportement organisationnel* de CRAIG C.Pinder, 2008, qu'il s'est basé sur les facteurs intrinsèques et extrinsèques de la motivation qui peuvent être toutes les deux des sources de satisfactions et d'insatisfactions au travail.

certaines mémoires universitaires et articles nous ont vraiment aidés pour bien comprendre le grand concept de motivation, et son rapport avec la formation professionnelle continue.

- Mémoire de master en administration des affaires d'ISABELLE Audet, *la motivation à la formation volontaire: impact des facteurs intrinsèques et extrinsèques ainsi que de l'orientation d'apprentissage*, Qui, à travers son étude, vise à découvrir l'impact de certains facteurs intrinsèques et extrinsèques ainsi que de l'orientation d'apprentissage sur la motivation des employés à entreprendre des activités de formation volontaire.

La revue de littérature nous a permis à synthétiser l'état actuel de notre étude en lien avec notre problématique de recherche, en regroupant selon une certaine logique les recherches qui ont traité les notions primordiales en relation avec notre thématique de recherche, afin de montrer en quoi notre étude est intéressante et innovante. Cette multitude des livres que nous avons consultés, nous a donné beaucoup d'informations et clarifications sur notre problématique de recherche, notamment les articles, et les mémoires précédentes.

2. Le cadre conceptuel :

2.1. Comprendre la notion de la formation professionnelle :

Plusieurs définitions de la formation professionnelle ont été trouvées au niveau des ouvrages et des dictionnaires de gestion, mais tous se rejoignent à priori sur le même élément de base, ce qui est bien, la transmission des connaissances et compétences, afin de répondre aux besoins de l'organisation d'un côté, et les besoins de développement et réalisation de soi d'un autre côté. (BOUDOURE SALEM Nesrin, 2011, p. 11).

C'est pourquoi nous allons citer quelques définitions de la formation professionnelle, celles qui nous semblent les plus pertinentes à notre problématique de recherche.

Selon (Raymond VATIER, 2011, p. 54) « La formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles, ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation.

Le BIT (Bureau international de travail) a introduit la formation professionnelle comme : « un ensemble des activités qui développent des centres et des institutions de formation pour faire acquérir les connaissances et compétences nécessaires à l'exécution des tâches données, constitutives de la qualification ». (Bureau international de travail, 2005, p. 15)

Selon Pierre LOUART, « La formation professionnelle désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux employés pour qu'ils puissent développer leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité de l'employés en l'aidant à évoluer vers des nouveaux rôles, et des nouveaux métiers ». (Pierre LOUART, 1991, p. 57)

La dernière définition celle de L.SEKIOU et autres, qui ont défini la formation comme « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés ont incités à améliorer leurs connaissances, comportements, attitudes, habiletés, et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation, et les objectifs personnels ou sociaux, et s'adapter à leur environnement afin d'accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ». (L.SEKIOU et autres, 2011, p. 56)

après avoir présenté plusieurs définitions, nous pouvons dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, et compétences, l'apprentissage de savoir-faire, ,aussi elle permet d'assurer le développement personnel, et l'évolution des comportements organisationnels. Elle est considérée comme :

- ❖ Un moyen de développement économique, de progrès, social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi, et l'inadaptation de l'individu au travail.
- ❖ Facteur d'efficacité pour les entreprises, car elle améliore les compétences des employés, par conséquent, ils peuvent mieux contrôler leurs activités actuelles et futures.
- ❖ Un facteur de motivation des employés, car elle répond à leurs besoins du développement et d'épanouissement. Elle leur permet aussi de conserver leur emploi, et assurer une progression dans leur parcours professionnel.

« La formation n'est pas seulement un instrument d'acquisition de connaissances mais aussi la modification d'un comportement devant des situations nouvelles qui conduisent à améliorer ses connaissances ». (J.B. Brunetaux, 2007, p. 15).

2.1.1. La typologie de la formation :

La formation se subdivise sur deux types différents : la formation initiale, et la formation professionnelle, alors que cette dernière se divise encore sur cinq types de formation professionnelle, que nous allons les citer comme suit :

a) La formation initiale :

Une formation initiale est la toute première formation que nous pouvons recevoir au cours d'un cursus de formation. C'est un programme de formation idéalement conçu, riche et complet à travers lequel, l'individu en formation est instruit et préparé pour affronter les difficultés du monde de l'emploi. C'est à travers la formation initiale que l'étudiant reçoit les enseignements nécessaires, les connaissances indispensables, et acquiert les compétences qu'il faut, pour se faire valoir dans le monde du travail. (E-relation-client.com, 2015).

b) La formation professionnelle :

La formation professionnelle est plus axée sur la pratique, puisqu'elle vise à l'amélioration des connaissances, des compétences, et de la performance individuelle ou collective, et de celle de l'entreprise dans son ensemble d'acquisition de compétences dans des domaines circonscrits, tels que (la comptabilité , communication , leadership , etc....) voire très restreints (Word , Outlook , Excel , etc.).(Rogister, Alain Hosdey et all, 2009, p. 32).

- **La formation continue, continuée ou permanente :**

Elle comporte tous les programmes destinés à des personnes qui travaillent, ou qui n'ont pas encore travaillé, ou n'ont plus de travail, et qui veulent compléter une formation de base insuffisante ou mal adaptée au monde des entreprises. Elle est destinée aussi à des personnes qui veulent évoluer vers des fonctions plus intéressantes. Elle permet également à chaque employé de s'adapter aux évolutions techniques, sociales, juridiques ou réglementaires qui influent sur leur fonction.(Rogister, Alain Hosdey et all, 2009, p. 32).

- **La formation continue qualifiante :**

Une formation qualifiante est généralement de courte durée (10-20 jours), dispensée en interne ou en externe (sous forme de stage promotionnel ou de perfectionnement), et destinée à permettre un changement de qualification ou l'acquisition d'un savoir-faire précis (connaissance d'un nouveau logiciel, apprentissage d'une nouvelle méthode ou technique de travail).(Didier Janssoon, 2013, p. 32).

Cette formation par exemple, permettre au employé de découvrir ou d'augmenter des qualifications directement liées à son poste de travail (accès les postes de superviseur).

- **La Formation diplômante :**

Nous utiliserons le terme « diplôme » pour désigner tout document prouvant la participation ou la réussite d'une formation : certificat, attestation, titre de compétence, etc.

La reconnaissance par un diplôme peut être réglementée : la formation répond à des normes fixées par une législation, et le diplôme est délivré en vertu de celle-ci par une institution agréée, ou directement par une institution publique ;

Notoire : un secteur d'activité, ou des acteurs économique reconnaissent qui apprécient un diplôme pour la qualité de la formation. (Rogister, Alain Hosdey et Jascques, 2009, p. 33).

- **La formation inter et intra-entreprise :**

La formation inter et intra-entreprise est ouverte à toutes les entreprises intéressées par un sujet. Elle est spécialement mise sur pied ou adaptée pour une entreprise déterminée, et on l'appelle aussi pour cela « formation sur mesure ». Cette appellation est sans doute plus correcte, car le préfixe intra peut faire croire que ce type de formation se déroule forcément dans les locaux de l'entreprise concernée, ce qui n'est pas toujours le cas. (Rogister, Alain Hosdey et all, 2009, p. 34)

- **L'apprentissage :**

L'apprentissage est un processus d'acquisition d'information conduisant à une modification durable des attitudes et des comportements basés sur l'expérience. Ce mode de formation est très connu et fréquent en Algérie.

2.1.2. Les objectifs de la formation professionnelle en entreprise :

La formation professionnelle peut avoir plusieurs objectifs, que ce soit pour l'entreprise, ou bien pour les employés, nous allons citer les objectifs les plus importants comme suit :

a) Du point de vue de l'entreprise :

La formation professionnelle permet à l'entreprise de développer les compétences et les connaissances professionnelles des employés, ce qui leur permet aussi d'augmenter leur productivité, « un employé plus qualifié égal une productivité plus élevée ». Elle a également pour objectif d'accélérer le développement économique de l'entreprise, et de favoriser sa position dans le marché concurrentiel tout en renforçant son potentiel humain, et en développant l'ensemble des savoirs des employés.(Zahia Kagher , 2009, p. 14).

b) Du point de vue des employés :

La formation professionnelle permet à l'employé de développer ses compétences et connaissances professionnelles, obtenir un niveau de qualification plus élevé, et acquérir également la bonne maîtrise de son métier, elle permet aussi d'apporter des solutions pour mieux concrétiser l'organisation du service.(Dr. LARRAS. CH, 2019, p. 01).

2.1.3. Le cadre légal de la formation professionnelle continue en Algérie :

Le cadre juridique de la formation continue comporte plusieurs textes couvrant des périodes et des contextes différents. En effet, la lecture des textes datant des années 70 et 80 permet de comprendre l'importance accordée à la formation initiale et continue en entreprise et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises publiques pour le développement des ressources humaines.

À partir des années 90, l'Algérie est entrée dans une phase de transition vers une économie de marché, la naissance d'un large secteur privé de formation professionnelle et l'implantation des entreprises étrangères qui ramènent de nouvelles pratiques de ressources humaines et de gestion ont nécessité de rationaliser l'effort et la dépense de la formation. (EMTIR FatimaZohra, 2014, pp. 22-23).

À ce titre, les nouveaux textes reflètent la volonté politique de redynamiser la formation professionnelle en entreprise. Les principaux textes sont :

Textes réglementaires liés à la formation professionnelle continue en Algérie.**Chapitre I et II : Droits et obligations des travailleurs.****➤ La loi 90-11 :**

La loi 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée relative aux relations de travail mentionne les articles liés à la formation professionnelle continue, comme suit :

Art. 6-alinéa 4: Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont le droit :

À la formation professionnelle et à la promotion dans le travail. (Loi 90-11, 1990, p. 06).

Art. 7-alinéa 5: Les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail : participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement, ou de l'efficacité de l'organisme de l'employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité (Loi 90-11, 1990, p. 07)

Chapitre V : Formation et promotion en cours d'emploi :

Art. 57 : Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation, et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme, qu'il soumet à l'avis du comité de participation. L'employeur est tenu également dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.(Loi 90-11, 1990, p. 16).

Art.58 : Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.(Loi 90-11, 1990, p. 16)

Art.59 : L'employeur peut exiger des travailleurs, dont les qualifications ou compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.(Loi 90-11, 1990, p. 16)

Art.60 : Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec réservation de son poste de travail.(Loi 90-11, 1990, p. 16).

➤ La loi 06-24 :

Art. 54 et 56 : Les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenues de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue de leur personnel et un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage.

A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe de formation professionnelle continue, et d'apprentissage constituées par la différence entre le taux légal de 1% et chacune et le taux réel consenti aux dites dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale.(Loi 06-24, 2006, p. 25)

- **Circulaire ministérielle n° 12/SEFP/SM/99 du 20 décembre 1999 portant modalités de détermination des quotités dues au titre de la taxe de la formation professionnelle continue et de la taxe d'apprentissage et le modèle d'attestation y afférent. (Taux maximum toléré).**

En raison de la nature des activités des entreprises et de la multiplicité des statuts et des formes d'organisation une proposition dans la structure des dépenses est acceptée : pour la rubrique : autres frais :

- 1- 20 à 30 % dans les coûts de formation pour les catégories maîtrise et exécution.
- 2- 30 à 40 % pour la catégorie des cadres.
- 3- 10 à 15 % de variation des prix quand les formations se déroulent au Sud.
- 4- 20 à 30 % d'augmentation quand il s'agit de formation à l'étranger.

En ce qui concerne la répartition par catégorie socioprofessionnelle, les taux visés à l'article 2 de l'arrêté visé en référence sont considérés comme des taux tendanciels arrêtés dans le but d'assurer et de sauvegarder les chances de promotion, et d'accès à une formation pour l'ensemble des travailleurs de l'entreprise. Des variations dues à la nature de l'activité sont tolérées.

Toutefois, ces variations ne doivent en aucun cas dépasser une amplitude de plus ou moins 10 pour chacune des catégories citées. (Circulaire ministérielle n° 12, 1999, p. 237)

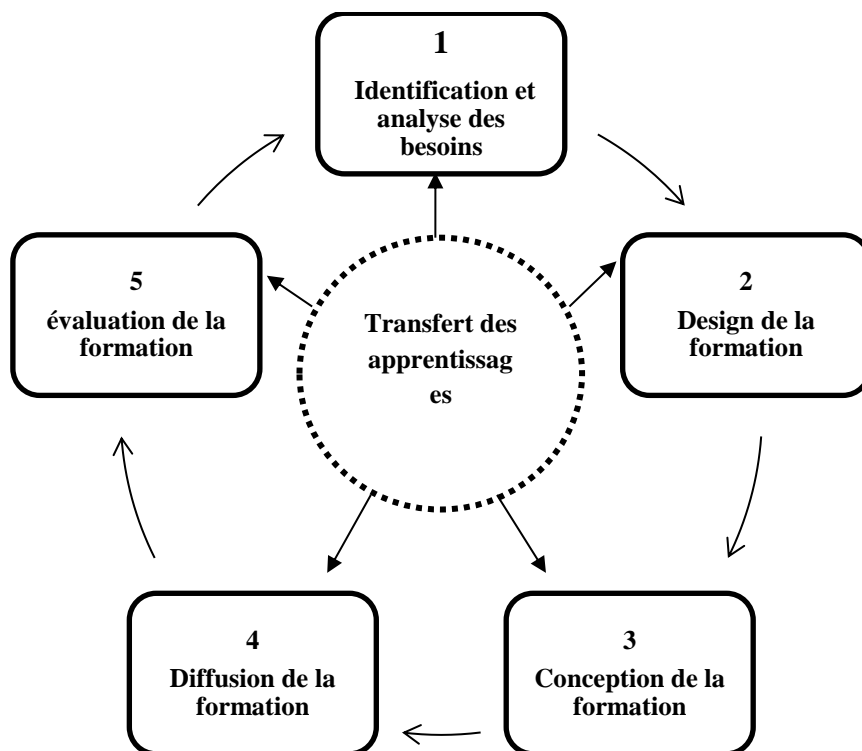
2.1.4. Le processus de la formation professionnelle :

Selon (Patrick Rivard, Martin Lauzier, 2013, pp. 24-30). La mise en œuvre d'une formation professionnelle implique d'une manière générale la réalisation de six étapes d'activités bien structurées et hiérarchisées. Ces étapes, sont respectivement comme suit :

- L'identification et l'analyse des besoins.
- Le design du plan de formation.
- La conception de la formation.
- La mise en œuvre de la formation
- L'évaluation de la formation.

Pour bien clarifier le processus de la formation professionnelle, voici un schéma récapitulatif comprenant les 5 étapes de la formation :

Figure(04) : Le processus de formation.



Source : élaborée par nous-mêmes.

a) L'identification et l'analyse des besoins :

L'identification et l'analyse des besoins est un aspect très important de tout le processus de formation. En effet, une analyse des besoins vise à déterminer qui a besoin de formation et dans quel domaine d'activité. (Réal-Romuald, KOUADIANI Michaël M. M'BIDA, 2000).

L'analyse des besoins en formation qui se fait à un moment déterminé dans l'année, est réalisée dans le but de choisir de la meilleure stratégie d'amélioration, la formation ou autres, celle qui permettra d'éliminer les écarts de performance identifiés, au bon moment, pour un coût minimum et pour les individus ciblés. Nous devons effectuer une analyse des besoins de formation, parce que c'est l'élément préalable et primordial à la conception de la formation.

Une analyse des besoins peut être réalisée assez rapidement et produire des résultats justifiant l'investissement.

Ce travail est fondamental pour mettre en place des formations cohérentes avec les objectifs de l'entreprise et de l'employé. (GUERRERO Sylive, 2014).

Le besoin en formation par définition est l'écart ou la différence entre les compétences actuelles des employés et celles qui sont requises pour réaliser une tâche ou atteindre un résultat souhaité (écart en terme de compétence). Ou bien c'est l'écart entre un résultat actuel et un résultat désiré (écart en termes de performance).

Pour mieux comprendre le besoin en formation, nous devons passer par les deux définitions suivantes (la compétence et la performance des employés):

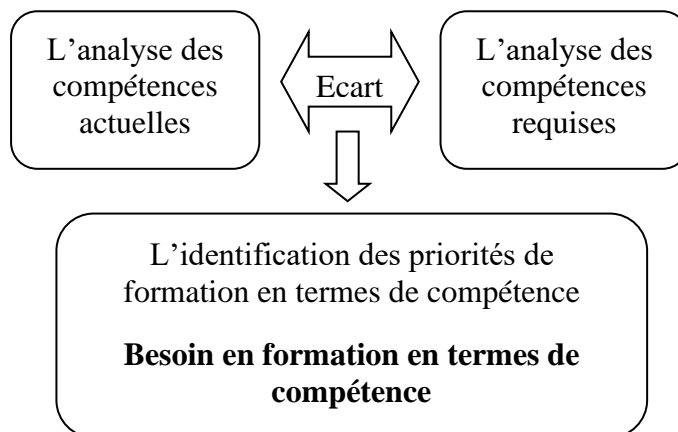
La compétence est une capacité éprouvée à mettre en œuvre des connaissances, des savoir-faire et des comportements en situation d'exécution (déterminée par la description de la fonction). C'est la capacité éprouvée à résoudre des problèmes dans un contexte donné. (Barabel, Michel, Meier, Olivier, Perret, André, 2016, p. 402).

Selon (Claude Kombou, 2018, p. 27) la performance consiste à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné, une entreprise dite performante, si et seulement si, elle est efficace et efficiente, efficace si elle peut atteindre tous ses objectifs, et efficiente si elle utilise les moyens adéquats aux moindres coûts pour les atteindre.

D'après cette définition, nous pouvons constater qu'une formation dite « performante », si elle réalise les objectifs visés dans le plan de formation en amont, (combler l'écart, ou bien le besoin de formation), tout en utilisant les outils adéquats et avec un coût minimum.

❖ L'écart en compétence :

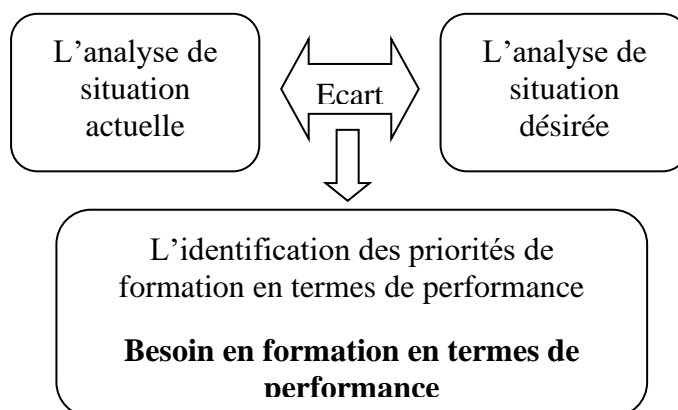
Figure (05) :L'analyse des besoins de formation en termes de compétence.



Source : élaborée par nous-mêmes.

❖ L'écart en performance :

Figure (06) :L'analyse des besoins de formation en termes de performance.



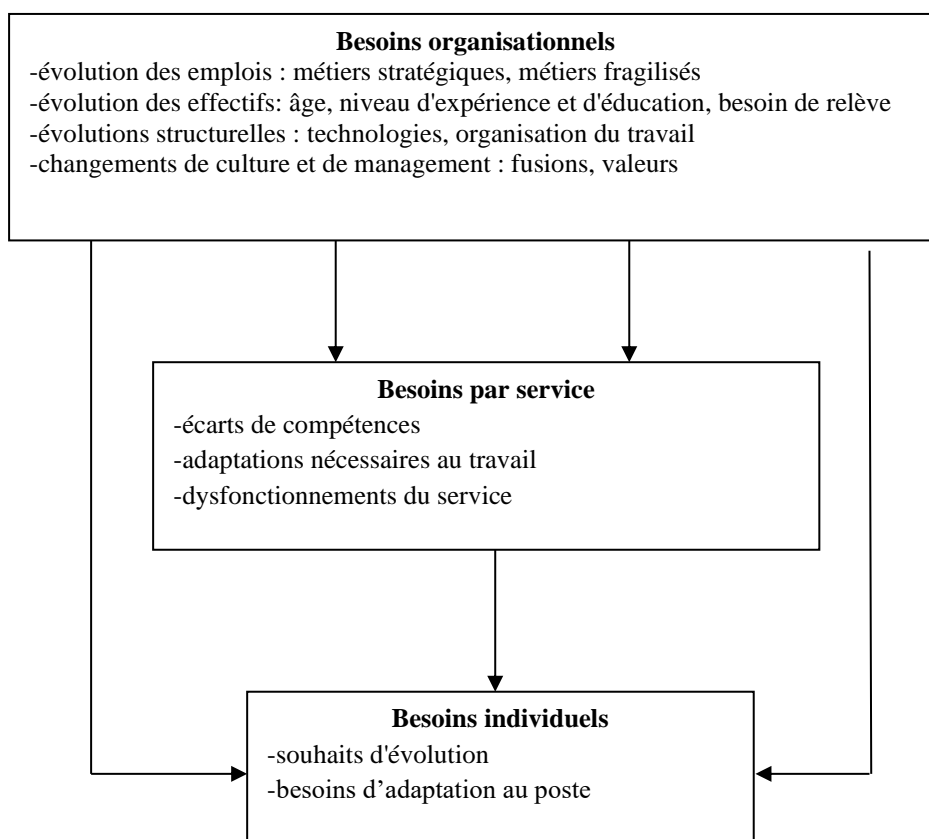
Source : élaborée par nous-mêmes.

❖ **Les niveaux d'analyse des besoins :**

Le processus d'analyse des besoins est un élément primordial, d'une part, c'est pour mettre en place des formations adéquates avec les objectifs de l'entreprise fixés, et d'une autre part, pour assurer la réalisation des objectifs des employés.

Le problème de l'efficacité d'une formation se pose dès la phase préparatoire d'analyse des besoins. C'est la phase incontournable dans tous les processus de formation. (Jeanne Mager Stellman, 2000, p. 18)

Figure (07) : La Démarche d'analyse des besoins.



Source : (GUERRERO Sylve, 2014, p. 58).

CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Selon (GUERRERO Sylive, 2014, pp. 170-173), il existe trois niveaux d'analyse des besoins en formation : besoins personnels, par service, et besoins individuels :

✓ **L'analyse des besoins organisationnels :**

Les besoins organisationnels sont analysés au niveau global de l'entreprise, ils permettent d'identifier des formations liées au changement de l'entreprise et à son évolution. Il peut s'agir des formations de reconversion liées à des nouveaux métiers, ou à des nouvelles technologies, ou des formations pour préparer la relève, qui sera facilitée par les outils de la gestion prévisionnelle des compétences et des emplois (GPEC).

✓ **L'analyse des besoins par service :**

Sont des besoins plus spécifiques et davantage, liés avec le vécu quotidien des employés et de l'équipe de travail, orientés vers le court terme plus que les besoins organisationnels, ils visent à perfectionner la productivité de l'équipe dans un service bien précis.

Ils peuvent être des formations en management des équipes, de formations sur les métiers qui permettront à l'employé d'être plus efficace dans son travail, ou des formations pratiques, comme des formations bureautiques ou technologiques.

✓ **L'analyse des besoins individuels :**

Les besoins individuels consistent à des souhaits spécifiques aux individus. Ils peuvent être en relation directe avec l'emploi, ainsi que des souhaits d'évolution à plus long terme. Ce type de besoins est le plus fréquenté dans les fiches d'entretien annuel des entreprises, il facilite le transfert des apprentissages dans le poste de travail qui se traduisent par une amélioration des compétences et des performances des employés.

(GUERRERO Sylive, 2014, pp. 170-174), a montré trois outils principaux pour l'analyse des besoins en formation, selon lui les besoins peuvent être analysés par les entretiens d'évaluation annuels, le bilan des compétences, et les questionnaires.

b) Le design de la formation:

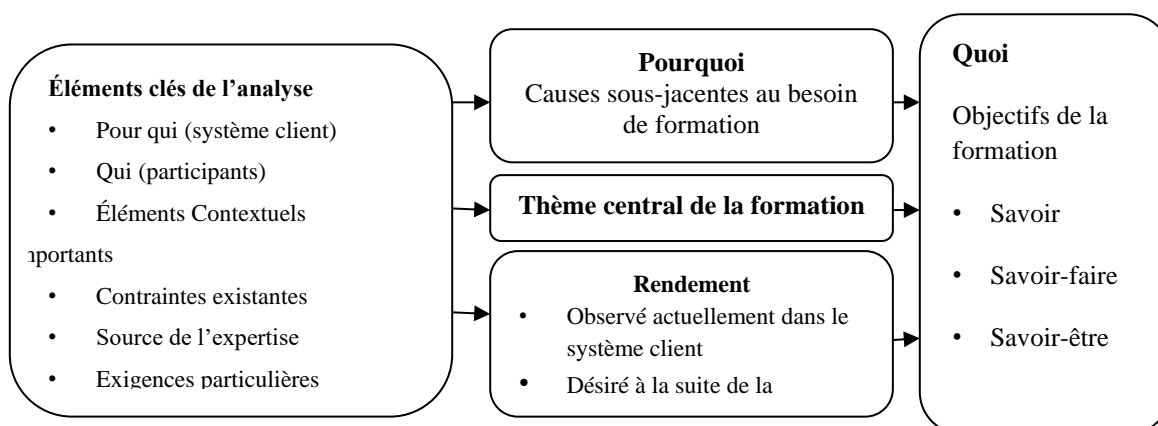
Selon (Patrick Rivard, Martin Lauzier, 2013, pp. 27-28) le design de la formation représente la deuxième étape du processus de formation, cette étape a pour objectif d'élaborer la stratégie de la formation qui permettra de combler l'écart de compétence, et de performance identifié dans l'étape précédente, elle regroupe les éléments clés qui permettent de procéder au design du plan de formation. Pour ce faire, celui-ci doit constituer à l'intérieur d'un synopsis bien détaillé, afin de répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi - Que révèlent les résultats de l'analyse des besoins?
- Quoi - Quelles compétences la formation cherchera-t-elle à développer?
- Quelles sont les particularités de l'organisation cliente qui vont influencer sur la formation?
- Qui - Quelles sont les principales caractéristiques des personnes visées par la formation?

Les informations de ces questions sont très importantes, car elles ont une influence directe sur les décisions que le professionnel de la formation doit prendre en considération dans le design du plan de la formation, le professionnel doit prendre certains choix :

- Quel sera le moyen le plus approprié pour développer les compétences visées par la formation et, plus spécifiquement, quelles méthodes d'apprentissage et techniques d'enseignement devraient être privilégiées ?
- Doit-on concevoir la formation à l'interne ou est-il préférable d'en faire l'acquisition à l'externe?

Figure (08) : Structure d'un synopsis de la formation



Source : élaborée par nous-mêmes.

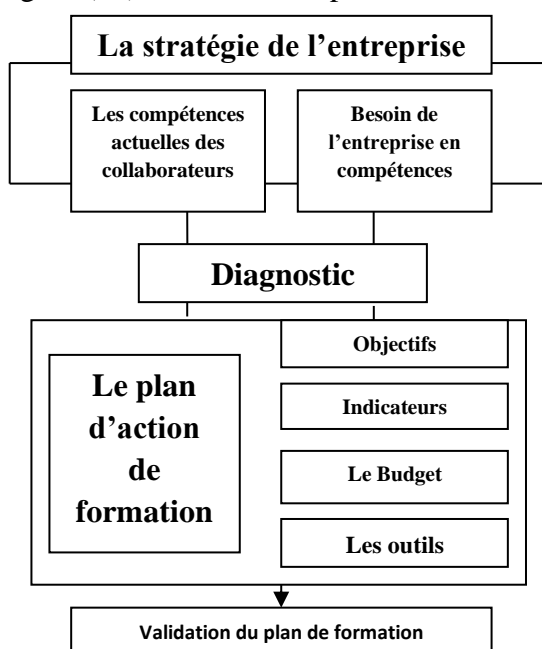
c) Le conception du plan de formation :

Après avoir clairement identifié et analyser les besoins en formation adaptés à la stratégie de l'entreprise, c'est le moment de réaliser concrètement un plan de formation qu'est le point culminant d'un processus managérial visant à établir la meilleure synthèse possible de ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs organisationnels en termes de compétences et de performance. De plus, c'est une source immense de motivation pour les employés qui se sentent ainsi valorisés et considérés par leur hiérarchie.

Le plan de formation correspond à toute action de formation suivie par les employés, ceux-ci répondent aux certains types de besoin comme : l'adaptation au poste de travail, l'évolution de l'emploi, et le développement des compétences. Il contient les éléments de :

- ✓ Problématique : Ecart de performance ou de compétence constatées ;
- ✓ Objectifs et contenu : performance attendue, sujet devant être couverts par la formation ;
- ✓ Clientèle visée: Employés concernés par la formation ;
- ✓ La durée, le calendrier et le lieu de la formation ;
- ✓ Le budget : définir le cout nécessaire de formation ;
- ✓ Techniques d'enseignement et transfert d'apprentissages: Méthodes, moyens utilisés, etc. ;
- ✓ Les outils d'évaluation: Tests, Observation, expérimentation, entretien, questionnaire.

Figure (09) : La forme du plan de formation



Source : élaborée par nous-mêmes.

d) La mise en œuvre de la formation :

D'après l'identification des besoins et l'élaboration de plan de formation, on arrive à la mise en œuvre de la formation, celle-ci vise à construire la structure de formation, en commençant par une description précise des objectifs de la formation. La structure de celle-ci doit permettre une division pédagogique et logique facilitant l'apprentissage des connaissances recherchées. (Patrick Rivard, Martin Lauzier, 2013, p. 28)

e) Évaluation de la formation

L'évaluation de la formation doit être effectuée dans tout le processus de formation. C'est un moyen pour faire monter en puissance la qualité des programmes offerts, et ajuster au plus près l'offre de formation aux attentes et aux profils des bénéficiaires.

L'évaluation de la formation se décompose en deux Périodes :

• Évaluation à chaud :

Elle permet principalement d'estimer le service rendu par le allocataire de formation, et notamment la liaison entre le cahier des charges et le contexte concret de sa mise en œuvre. Cette évaluation consiste à apprécier la qualité pédagogique des formateurs et le niveau de satisfaction des employés formés.

Les outils les plus couramment utilisés pour l'évaluation à chaud sont : le questionnaire diffusé aux employés formés (questions fermées ou ouvertes), et les entretiens d'évaluation qui se font juste après la formation.

• Évaluation à froid :

Elle est plus compliquée, elle consiste à mesurer les effets de la formation et les possibilités réelles de transfert des compétences acquises, à l'univers professionnel. L'évaluation froide est plus délicate puisqu'il s'agira de prendre la mesure des effets de la formation sur les changements des attitudes professionnelles, ou sur l'acquisition des nouvelles compétences. Nous pourrions la procéder soit par l'observation en confrontant les employés qui ont bénéficié de la formation et les autres, soit par une enquête sur la base d'un questionnaire administré auprès d'un échantillon représentatif.

2.2. Comprendre la notion de la motivation au travail :

Les chefs d'entreprises d'aujourd'hui considèrent la motivation au travail comme un sujet de grand intérêt, ils utilisent souvent le concept de « motivation au travail » pour expliquer certains enjeux, tels que: la performance, l'implication, la satisfaction... etc.

C'est pourquoi nous allons entamer dans notre première section, par quelques définitions de Motivation et ses concepts similaires, Puis on passera vers les indicateurs et les facteurs de motivation, ensuite on finira par les théories incontournables de la motivation.

2.2.1 Définition de la motivation et concepts similaires :

La motivation dérive du latin « motivus » (motif) veut dire les motifs qui poussent un individu à l'action, et « movere » (mouvoir) qui signifie mettre en mouvement. Elle se définit comme « la force intérieure qui met l'individu en mouvement, qui pousse à l'action, et assure la continuation de celle-ci ».(Laurent KELLER, 2018, p. 11).

Selon Jean - Marie Peretti « la motivation peut se définir comme une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, et ses pulsions, et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension, et donc à rétablir un équilibre à moyen et à long terme » (Jean-Marie Peretti , 2009, p. 400).

La motivation décrit la force (mentale) d'une personne qui agit sur la direction, l'intensité, et la constance du comportement. » (Craig C.Pinder, 1998, p. 64).

❖ La satisfaction au travail :

« La satisfaction au travail est défini comme un état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle perçoit en retirer » (PIRON, 1987, p. 424) . La valeur que le travail apporte à l'individu représente donc un écart que nous appelons « satisfaction », lorsque les objectifs sont réalisés, et les besoins des employés sont assouvis, un sentiment de « satisfaction » apparaît.

CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Par contre Lorsque le travail ne répond pas aux besoins et attentes de l'employé, un état « d'insatisfaction » apparaît. Donc il est très important de citer les différentes sources de la satisfaction au travail, afin de pouvoir résoudre les problèmes d'insatisfaction des employés au travail, qu'est bien évidemment un obstacle de réussite pour les entreprises.

Le tableau suivant présente certaines sources de satisfaction comme suit :

Tableau (01) : Les sources de satisfaction au travail

Facteurs professionnel	Effet
Le travail permanent dit	Un travail stimulant pour l'esprit que la personne menée et considérée satisfaisant.
Exigence physique	Un travail fatiguant n'est pas satisfaisant.
Intérêt personnel	Un travail intéressant pour la personne est satisfaisant.
Système de rémunération	Des rémunérations équitables sont satisfaisantes.
conditions de travail physiques	La satisfaction dépend de la correspondance entre les conditions de travail et les besoins physiques.
Réalisation des objectifs	Des conditions de travail qui encouragent la réalisation des objectifs sont satisfaisantes
Conditions individuels	Une haute estime de soi est propice à la satisfaction.
Autre personnes l'organisation	Les employés se sentent satisfaits par la bonne entente l'organisation et par les collègues qui ont la même vision
Organisation et management	Les employés se sentent satisfaits par les entreprises dont les pratiques et les procédures visent aux Organisations et management encourager dans l'atteinte de leurs objectifs et avantages.
Avantages accessoires	Pour la majorité des travailleurs, ces avantages n'influent pas fortement leurs satisfaction.

Source : (L.SEKIOU et autres, 2011, p. 200).

❖ L'implication au travail :

L'implication dans le travail est définie comme : « un concept multidimensionnel défini comme la mesure dans laquelle une personne s'identifie à son travail, participe activement à sa réalisation, et considère sa performance comme objectif important pour évaluer sa propre valeur » (PIRON, 1987, p. 424)

Elle est différenciée de la satisfaction au travail par différents auteurs, comme C. LEVY - LEBOYER (1994), S.D. SALEH (1981) et A. RIRON (1987). Une des différences majeures entre ces deux concepts est bien que : l'implication dans le travail est liée à l'image de soi, alors que la satisfaction dépend de caractéristiques objectives du travail, en d'autres termes, la satisfaction change avec la situation, alors que l'implication au travail constitue une variable différentielle stable, qui ne dépend pas exclusivement de la situation, mais se fonde sur le concept de soi internalisé.

❖ L'engagement professionnel :

L'engagement professionnel a été défini comme « l'ensemble dynamique des comportements dans un contexte donné, manifeste l'attachement à la profession, les efforts consentis pour elle, ainsi que le sentiment du devoir vis à vis d'elle, et qui donne sens à la vie professionnelle au point de marquer l'identité professionnelle et personnelle. (Jean-Marie, JORRO Anne & DE KETELE, (2013), p. 11).

Il est donc le lien perçu entre un employé et son organisation. Pour O'Reilly et Chatman (1986), c'est le «lien psychologique unissant l'individu et l'organisation », basé sur l'identification soit et donc un désir d'affiliation, soit sur l'internalisation des valeurs de l'entreprise par l'individu, reflétant leur congruence, soit sur l'acquiescement, c'est-à-dire l'adoption de comportements en vue d'un intérêt particulier.

❖ Le travail :

Nous avons choisi d'introduire le concept du travail pour mieux comprendre la forte relation qui existe entre celui et la motivation, sachant que tous les besoins professionnels en motivation dépendent du travail comme : le besoin de développement des compétences, le besoin de réalisation de soi, et le besoin d'autonomie.

Le travail donc est une activité consistant à produire un bien ou un service, il nécessite un effort orienté vers un but et s'exerce dans le cadre de contraintes, son sens varie considérablement selon les sociétés. (Louche, Claude, 2018)

2.2.2. Les Facteurs intrinsèques et extrinsèques de la motivation :

- **La motivation intrinsèque :**

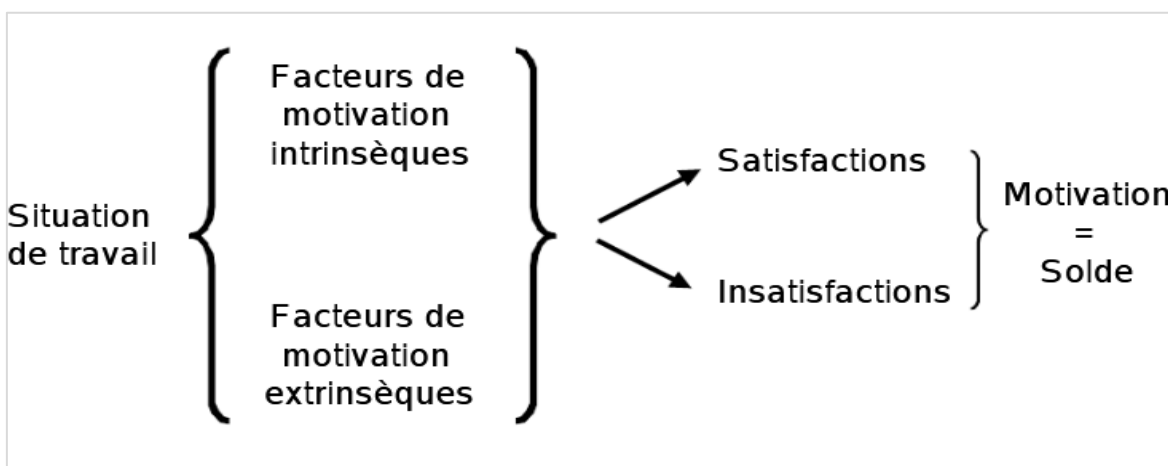
Les facteurs de motivation dits « intrinsèques », se sont des facteurs qui se situent à l'intérieur de l'individu comme (la fierté d'avoir atteint voire dépassé ses objectifs, le plaisir du travail bien fait, la satisfaction de « faire marcher ses méninges » au travail, etc.).

- **La motivation extrinsèque :**

Des facteurs de motivation dits « extrinsèques » qui, quant à eux, repèrent et évaluent les enjeux d'une situation correspondent à des données de contexte et d'environnement (salaire, carrière, statut social, sécurité de l'emploi,...). Les facteurs extrinsèques doivent être satisfaits pour ne pas démotiver, mais une fois satisfaits, ils ne motivent pas pour autant, et inversement pour les facteurs intrinsèques : satisfaits, ils motivent, mais ne démotivent pas forcément dans le cas contraire. (Morin, Pierre, all, 2000, p. 131)

Certaines recherches sont largement remis en cause ce dernier résultat, en montrant que les facteurs extrinsèques contribuent tout autant à la satisfaction au travail, et à l'insatisfaction, que les facteurs intrinsèques. Ces catégories de facteurs de motivation sont toutes les deux des sources de satisfactions et d'insatisfactions au travail. (N, KING, 1970, p. 74).

Figure (10) : Les facteurs intrinsèques et extrinsèques de la motivation.



Source : Morin, Pierre, all, 2000, p.132.

2.2.3. Les théories incontournables de la motivation :

Jusqu'à récemment, de nombreux travaux scientifiques ont été menés sur le sujet de motivation, et ont conduit à de nombreuses théories différentes sur les facteurs générateurs de motivation en essayant de trouver des réponses fiables sur certaines questions comme : Pourquoi il existe plusieurs théories ? Y a-t-il une seule vérité ? Tout simplement parce que la motivation est à la fois un processus psychologique, et une construction intellectuelle, Spécifique propres à chaque individu.

Nous allons aborder dans cette section une synthèse concrète et pragmatique des théories les plus essentielles et implorantes, pour comprendre les mécanismes psychologiques et individuels de la motivation.

❖ La motivation commence par un besoin :

Pour comprendre la motivation, nous devons comprendre tout d'abord le processus psychologique par lequel la motivation apparaît, se développe, et s'éteint.

Sigmund Freud 1904, était le premier qui a théorisé ce thème, il décrit le concept « d'énergie psychique », il l'appelait aussi "excitation nerveuse". Pour lui le sentiment de paix et bien-être, c'est que le niveau de l'énergie psychique est bas. Il est dit linéaire et symbolisé par une ligne droite.

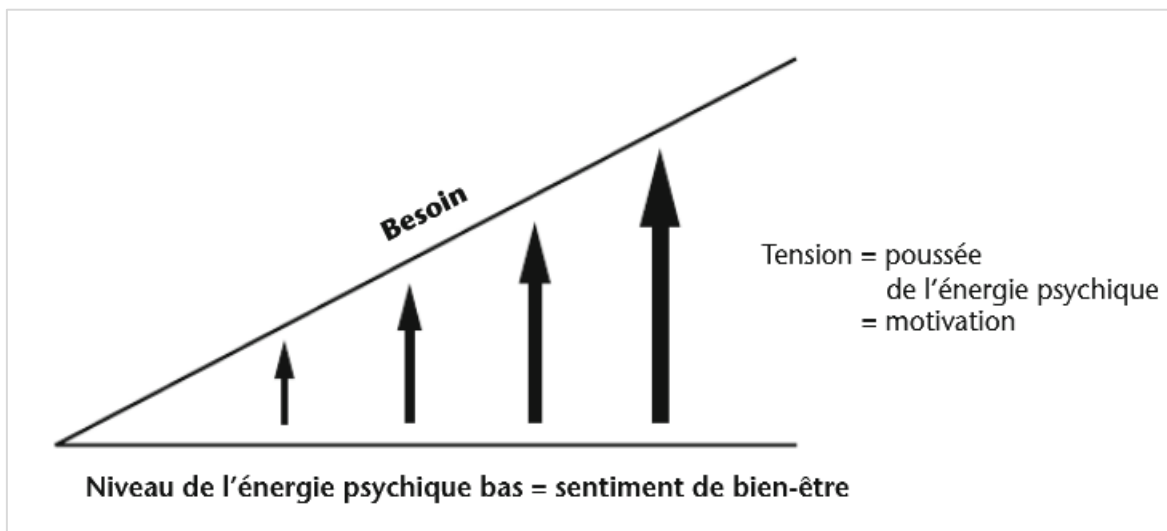
Figure (11) : Le sentiment de bien-être implique un niveau d'énergie psychique bas.

Niveau de l'énergie psychique bas = sentiment de bien-être

Source : Morin, Pierre, all, 2000, p.132

La naissance d'un besoin va générer une production d'énergie psychique, cet état est appelé « une tension ». Lorsqu'il y a un besoin, un désir apparaît, par exemple « la faim », nous commençons à ressentir une tension ou une excitation intérieure, cette tension ou excitation est ce que nous appelons « la motivation ». Selon (Aguilar, Michaël, 2016, p. 12), cette tension générée par la poussée de l'énergie psychique, perdurera, voire s'accroîtra, tant que l'on ne sera pas passé à l'acte d'assouvir son besoin.

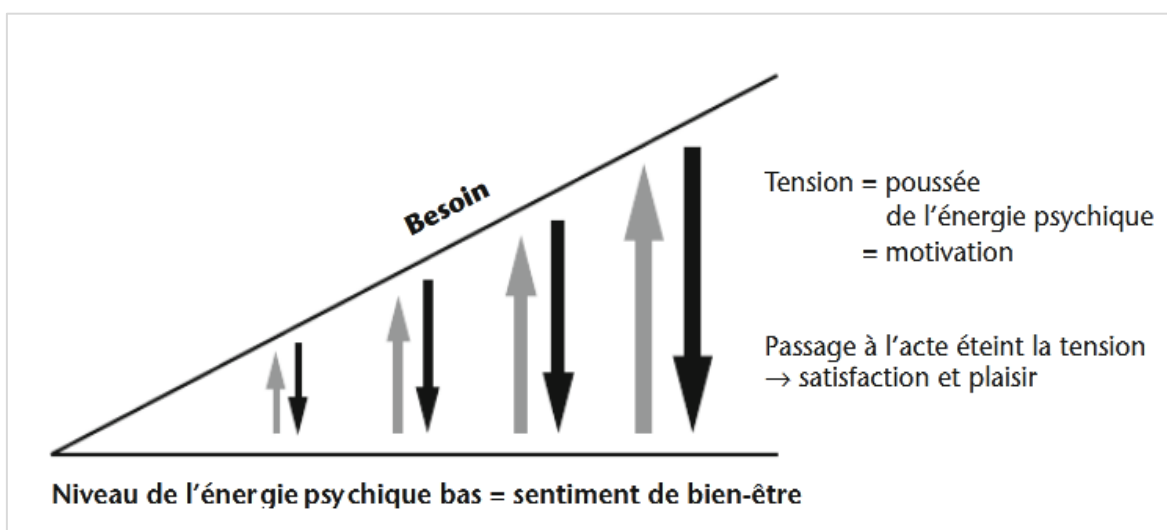
Figure (12) : La naissance d'un besoin par l'énergie psychique.



Source : (Aguilar, Michaël, 2016, p. 12).

C'est le passage à l'action qui réduit la tension, et donc l'énergie psychique s'établit à son niveau de base, ce qui provoque un sentiment à la fois de satisfaction et de plaisir.

Figure (13) : Le passage à l'acte éteint la tension et assure la satisfaction des besoins.



Source : (Aguilar, Michaël, 2016, p. 12)

La notion de « besoin » est vraiment centrale dans le processus de la motivation. Un employé est motivé lorsque ses besoins sont satisfaits. Il est démotivé lorsque ces besoins qu'il considère comme fondamentaux ne sont plus satisfaits. Le besoin est donc le carburant de la motivation, et tout comme il existe différents types de carburants (essence, diesel, électricité, éthanol, etc.), il existe aussi des différents types de besoins.

Cette notion est primordiale, nous y reviendrons souvent. (Aguilar, Michaël, 2016, p. 13).

a) La théorie classique : Frederik Taylor (1856-1915)

L'un des tout premiers chercheurs avoir élaboré une théorie de la motivation est Frederik Winslow Taylor. En 1911, il a défini l'organisation de travail scientifique, bien connue OST, ou bien « le Taylorisme », comme une méthode qui vise à maximiser la productivité par une meilleure gestion et organisation du travail, tout en augmentant la motivation des travailleurs. L'OST repose essentiellement sur trois principes :

- La division verticale du travail : c'est le principe « à chacun selon ses talents » ou plutôt « à chacun selon son intelligence ».
- La division horizontale du travail : c'est la décomposition des tâches en sous- tâches à exécuter, en gestes élémentaires.
- Le salaire au rendement : pour inciter les ouvriers à produire le plus possible, il faut donc jouer sur un seul et unique levier de motivation: le salaire.

Le facteur primordial de motivation pour Frederik Taylor est le salaire proportionnel que perçoivent les ouvriers en échange du travail accompli, « travailler plus pour gagner plus ».

Nous pensons que l'accent mise par Taylor sur les incitations monétaires est à sa place. Oui, faire de l'argent en plus est un moyen de motiver et encourager les employés à augmenter leur production, l'augmentation de salaire peut être d'une manière direct, ou indirect comme la rémunération et la promotion au travail, parfois réalisée par la formation Professionnelle. (Aguilar, Michaël, 2016, p. 67)

b) La découverte d'Elton Mayo : École des relations humaines (1930)

Le premier à contester les théories et méthodes de Frederick W. Taylor et du primat de la rémunération pour motiver les hommes fut Elton Mayo en 1927, dans le but de démontrer l'existence d'un lien entre les conditions physiques de travail (luminosité, chaleur, bruit, durée des pauses, horaires de travail, etc.), et la productivité et rendement des ouvriers.

Ce dernier a montré que les conditions physiques de travail dans un groupe social bien organisé sont les facteurs primordiaux qui contribuent à la motivation ou la démotivation des ouvriers. Mayo confirme que l'augmentation des salaires n'est pas le seul facteur de motivation comme Taylor avait dit, mais la reconnaissance des efforts fournis par l'employé et l'intégration dans un groupe de travail dynamique permettent de créer une équipe solide et motivée ayant un esprit commun qui vise à achever un objectif commun.

Son impression était que l'employé ne peut pas trouver le bonheur et la sécurité que quand il satisfait les besoins sociaux, et le besoin d'appartenance à son groupe de travail. (Aguilar, Michaël, 2016, p. 69)

c) Théorie des besoins : Abraham Maslow (1908-1970)

La pyramide des besoins engendrée par Abraham Maslow propose un modèle de définition des besoins de l'être humain, depuis les fonctions les plus élémentaires jusqu'aux plus abouties. Maslow a regroupé et hiérarchisé les besoins en cinq grandes catégories :

- **Les besoins psychologiques :**

Constituent le premier niveau des besoins (Manger, boire, dormir, respirer, etc.), sont autant de fonctions liées à la survie individuelle. Puisque ces besoins primaires sont vitaux, il est évident qu'ils sont les plus importants de tous : ils surpassent donc largement les besoins de sécurité, d'estime, etc. La satisfaction de ses besoins ressentie un soulagement.

- **Les besoins de sécurité :**

Lorsque les besoins psychologiques (élémentaires) sont satisfaits (du moins en partie), d'autre type des besoins se manifeste, ce sont les besoins de sécurité, la préoccupation de l'individu porte maintenant sur sa protection dans la vie sociale et dans sa vie professionnelle, comme : la recherche d'un CDI plutôt que d'un CDD, l'aménagement d'une couverture sociale, l'achat d'un logement... etc. (Aguilar, Michaël, 2016, p. 38).

La satisfaction de ses besoins génère un sentiment de réassurance qui procure du plaisir.

- **Les besoins d'appartenance :**

Lorsque les deux derniers types de besoins sont satisfaits, les besoins d'appartenance qui sont liés à l'amour, à l'affection aux relations sociales, commencent à se faire ressentir. Cette troisième famille des besoins tient compte de la nature sociale de l'être humain.(Pichère, Pierre, all, 2015, p. 15).

La satisfaction de cette catégorie des besoins génère un sentiment de bonheur.

- **Les besoins d'estime ou de reconnaissance :**

Les besoins d'estime ou de reconnaissance sont situés au quatrième étage de la pyramide, (prestige social, notoriété, réputation gratifiante, honneurs..), cet ensemble reprend les besoins en rapport avec le statut, l'emploi, le pouvoir, et l'argent qui nous définissent dans la société.(Pichère, Pierre, all, 2015, p. 15).

La satisfaction de ce niveau des besoins procure un sentiment de confiance en soi.

- **Les besoins d'accomplissement personnel :**

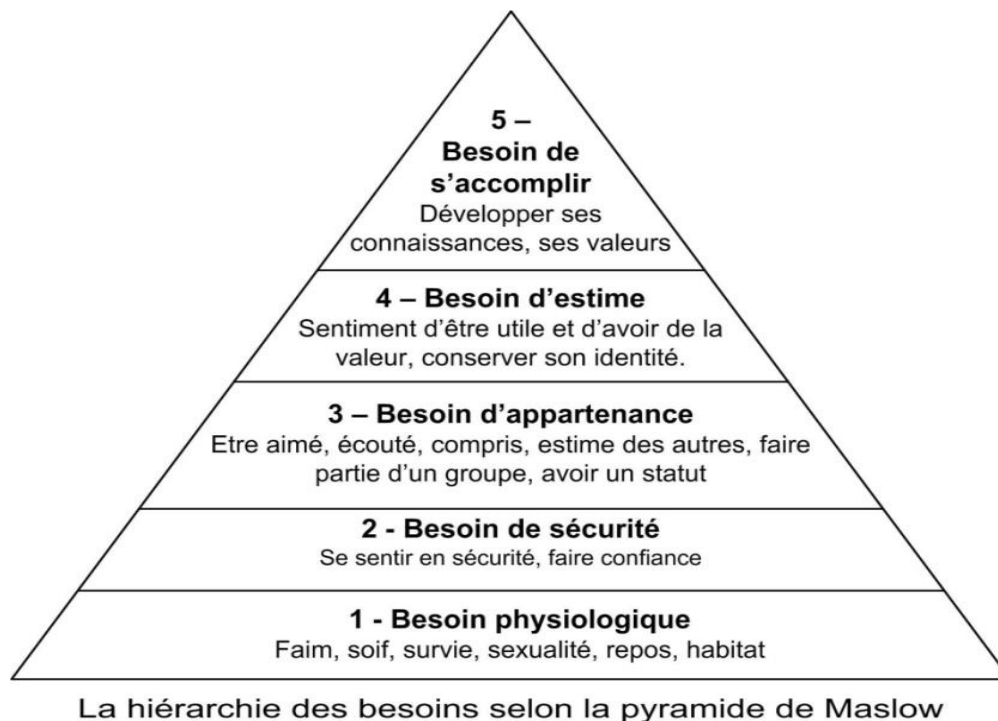
Enfin, au sommet de la pyramide des besoins de Maslow, nous trouvons les besoins d'accomplissement personnel, ceux-ci sont les plus importants dans notre recherche, car ils touchent notre thématique d'une manière directe, qu'est bien évidemment la formation professionnelle, celle-ci constituée de l'ensemble de ses besoins tels que :

Le développement des connaissances et compétences personnels, et la réalisation de soi.

Les besoins de degré inférieur dépendent du regard des autres, ceux que nous retrouvons ici sont liés au développement de la personnalité de l'individu en général et de l'employé dans son entreprise en particulier.

L'importance de ces besoins varie d'une personne à une autre. Selon Maslow, la satisfaction d'un niveau inférieur évoque automatiquement une demande pour la satisfaction du niveau suivant. En revanche, la satisfaction des niveaux supérieurs n'est achevée qu'à une seule condition : les niveaux inférieurs doivent être satisfaits.

Figure (14) : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow



Source : (La théorie des besoins , 2017, p. 25)

d) La théorie de deux facteurs ou bi factorielle: Herzberg (1923-2000)

Selon (Aguilar, Michaël, 2016, p. 41) Contrairement Maslow, Herzberg a mené des recherches empiriques dans les organisations avant l'élaboration d'une nouvelle théorie. Ses études auprès des employés ont cherché à comprendre ce qui motive les individus ou les rend insatisfaits. Il a initié une méthode spéciale celle de récits recueillis auprès des individus eux-mêmes, il s'est concentré sur les incidents critiques vécus par les employés. Il a demandé quels événements dans leur vie au travail les avaient motivés, et quels autres événements avaient senti une insatisfaction chez eux. Herzberg a identifié deux sortes de facteurs :

Des facteurs toujours associés à la motivation ;

Des facteurs toujours liés à l'insatisfaction ;

Maslow avait présenté sa théorie de la motivation à partir d'une hiérarchisation des besoins représentée sous la forme d'une pyramide, alors que Herzberg a différencié les besoins et les a opposés dans une théorie dite : La théorie de deux facteurs ou la théorie bi factorielle.

CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- **Les facteurs dits de motivation :**

Les facteurs dits de motivation ou de « satisfaction », sont appelés aussi (Les motivateurs), sont rattachés à la nature du travail, et ce sont des facteurs intrinsèques comme :

- ✓ Le degré d'autonomie et de responsabilité associé à une tâche donnée;
- ✓ L'intérêt pour le travail;
- ✓ L'image de la tâche ou du travail par rapport aux membres du groupe d'appartenance ;
- ✓ Les possibilités d'utiliser ses compétences ;
- ✓ La difficulté d'attribuer des objectifs, et la complexité du travail à accomplir ;
- ✓ Le type d'évaluation du travail élaboré et la forme de reconnaissance obtenue par l'individu après un achèvement des objectifs visés.

- **Les facteurs d'insatisfaction ou d'hygiène :**

Les facteurs d'insatisfaction ou d'hygiène sont au contraire toujours en relation avec l'environnement du travail, ce sont des facteurs extrinsèques.

- ✓ Les conditions et la qualité de vie au travail (les horaires, les congés,) ;
- ✓ Le statut de l'employé dans l'entreprise ;
- ✓ Les relations hiérarchiques ;
- ✓ Les conditions de la rémunération et ses types et les avantages sociaux ;
- ✓ Les politiques de gestion de l'entreprise (la notation, l'avancement) ;
- ✓ Les conditions de la sécurité dans l'organisationnelles ;

Pour conclure :

Au terme du deuxième chapitre consacré à la revue de littérature et cadre conceptuel, nous constatons que la formation professionnelle est un droit et un besoin important pour les employés, il permet de développer le savoir-faire des employés et augmenter leur efficacité dans les domaines de la performance, qualité, polyvalence et productivité. Alors que la motivation est une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, à ses désirs, à ses pulsions, et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre à moyen et à long terme.

Donc un employé qui est motivé, est un employé qui a satisfait ses besoins.

CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre nous allons présenter en premier lieu le paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit notre étude, ainsi que la démarche méthodologique adoptée dans notre recherche, la manière dont elle a été conduite, et les outils de collectes de données utilisées.

1. Le paradigme épistémologique :

1.1. Le positionnement épistémologique :

L'épistémologie est une étude vraiment critique, axée sur la validité des sciences considérées comme des réalités que nous observons, M.Grawitz, (1990, p. 09). C'est la théorie de la connaissance sur laquelle s'appuieront les travaux de recherche, elle ne se limite pas à une simple réflexion méthodologique mais elle appréhende aussi la nature des connaissances produites, la manière dont elles sont générées leurs valeurs et leur statut.

Le positionnement épistémologique d'un chercheur conditionne directement des choix méthodologique (inductive, déductive ou adductive), ces derniers définissent les méthodes de recherche à immobiliser, (la méthode qualitative ou quantitative).

Notre recherche s'inscrit dans une méthode de raisonnement déductive qui est défini comme : « une méthode de travail scientifique qui se base sur des hypothèses de travail à tester.

Elle a pour but d'expliquer un phénomène en partant d'un sujet ou d'une hypothèse sur un phénomène et trouver des réponses sur le sujet ou phénomène étudié ». (Claude & Claude) 2018.

En effet, le raisonnement déductif permet d'expliquer la problématique de notre recherche, et de trouver une réponse concrète concernant le rôle de la formation professionnelle dans la motivation des employés.

2. Démarche méthodologique :

Dans notre enquête nous avons appuyé sur une approche quantitative auprès des employés de la société KHAHRAKIB, elle nous a paru l'approche la plus appropriée dans la mesure où elle permet de découvrir la relation causale entre la formation et la motivation tout en répondant à notre question de départ, à savoir : Quelle est le rôle de la formation professionnelle continue dans la motivation des employés au sein de l'entreprise KHAHRAKIB ?

2.1. Les outils de collecte et traitement des données :

Dans notre présent travail de recherche, nous avons choisi les outils les plus appropriés pour la collecte et traitement des données. Le questionnaire diffusé aux employés ciblés est considéré comme l'outil primordial dans notre recherche accompagné de la recherche documentaire et l'observation. Et qui sont présentés comme suit :

a) La recherche documentaire :

Notre recherche documentaire a été effectuée en se basant dans un premier temps sur la lecture des ouvrages de la bibliothèque de l'ENSM, et la bibliothèque nationale algérienne BNA, nous avons également opté par la consultation des sites d'internet officiels en focalisant sur les articles et les revues publiés sur la formation professionnelle et son impact sur la motivation des employés.

b) Le questionnaire et sa structure :

Le questionnaire est un document qui relate un ensemble de questions ouvertes ou fermées, il permet d'avoir un maximum d'information afin d'obtenir des résultats quantitatifs. C'est l'instrument le plus utilisé dans les méthodes de recherche quantitatives.

Notre questionnaire contient un ensemble d'affirmations sur l'échelle de LIKERT de 5 choix de réponse, cette dernière est une échelle de jugement par laquelle la personne interrogée exprime son degré d'accord ou désaccord vis-à-vis d'une affirmation et évaluer des opinions et perspectives des employés en répondant à une question, et aboutir des analyses quantitatives des résultats obtenues.

CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Le tableau suivant montre l'échelle de 5 points dans laquelle notre questionnaire s'inscrit selon la moyenne arithmétique qui varie entre 1 et 5 comme suit :

Tableau (02) : les échelons de degré toujours selon la moyenne arithmétique.

La moyenne	[1 ; 1.8]	[1.8 ; 2.6]	[2.6 ; 3.4]	[3.4 ; 4.2]	[4.2 ; 5]
choix de réponse	jamais	rarement	parfois	souvent	toujours

Source : élaborée par nous-mêmes.

L'architecture de notre questionnaire est subdivisée sur deux parties, la première partie est destinée pour les données personnelles et fonctionnelles des employés tandis que la deuxième est consacrée pour la relation entre la formation professionnelle et la motivation des employés, cette dernière partie est composée de quatre axes différents comme suit : (voir annexe A).

Partie I : consacrée pour la collecte des informations personnelles et fonctionnelles de la population d'enquête (sexe, âge, expérience, etc....).

Partie II : est dédiée à la relation entre la formation professionnelle continue et la motivation des employés.

Premier axe : est consacrée à la contribution de la formation professionnelle au développement des employés.

Deuxième axe : concerne l'acquisition des connaissances et compétences durant la formation.

Troisième axe : pour connaître la satisfaction des employés par la formation reçue.

Quatrième axe : présente l'effet de la formation professionnelle continue sur la motivation des employés.

c) L'observation :

Nous nous sommes appuyés fortement dans notre recherche sur l'observation directe, cela nous a permis de décrypter la réalité sur le terrain, et d'observer de près certains comportements, et cela par l'observation des employés au moment du travail, la vérification de temps consacré pour l'accomplissement des tâches. Nous avons procédé à une observation sans idées préconçues ni préjugés. C'est grâce à cela que nous avons pu mettre en évidence les fonctionnements de l'organisation. L'observation nous a permis aussi de voir le résultat obtenu par chaque employé, et les efforts déployés dans chaque tâche, et d'établir un lien entre les différents témoignages et nos perceptions.

d) L'outil de traitement des données :

Pour le développement et l'analyse des résultats, nous avons choisi d'utiliser le logiciel SPSS (Statistical Software Package for Social Sciences) afin d'accélérer le fonctionnement du traitement des données. Le logiciel SPSS nous a permis de calculer les statistiques descriptives des résultats obtenues, ce que nous appelons les indicateurs de tendance central, tels que (la moyenne arithmétique, l'écart type et le coefficient de variation), nous avons aussi assuré la gestion des graphes afin de tester nos hypothèses.

2.2. Le déroulement de l'enquête :

Pour l'élaboration de ce travail de recherche, nous avons mené une enquête qui se définit comme « Une technique consistant à obtenir des réponses fiables à un problème donné en recueillant l'information directement auprès d'un échantillon ». (Le petit Larousse illustré, 2019, p. 56).

De ce fait, pour réussir notre enquête, nous avons fait des entretiens hebdomadaires avec le directeur de service des ressources humaines (DRH) durant notre stage pratique dans l'entreprise, nous avons discuté sur la manière de traiter notre thématique de recherche et le déroulement de notre enquête au niveau de l'entreprise, notamment les séances de discussion avec le responsable de la formation et développement personnel sur la manière d'acquérir des données et des informations nécessaires et utiles pour notre recherche.

En plus, nous avons eu la possibilité d'avoir l'accès aux documents internes de l'entreprise, ce qui nous a facilité la procédure de la collecte des données.

Après avoir élaboré notre cadre théorique de recherche, nous sommes arrivés au cas pratique, où nous avons besoins d'un instrument de recherche pertinent pour la collecte des données. À ce titre, le questionnaire diffusé aux employés ciblés nous a aidées énormément à collecter les données nécessaires pour les analyser en testant nos hypothèses posées.

2.3. La population et échantillon :

L'enquête est généralement menée auprès d'un ensemble de population appelée « échantillon », ce dernier est sensé avoir les caractéristiques principales de la population à étudier. En ce qui concerne notre étude, nous avons opté pour un questionnaire auprès des employés, 50 questionnaires ont été diffusés aux employés pour les remplir, 10 personnes ont refusé de répondre au questionnaire pour certaines raisons personnelles, donc notre enquête a été réalisée auprès de 40 personnes interrogées qui se composent comme suit :

- 60% du sexe masculin et 40% du sexe féminin ;

-06 Exécutions ;

-08 Cadres supérieurs ;

-11 Maitrises ;

-15 Cadres ;

Ce qui concerne l'âge et la catégorie socioprofessionnelle de notre échantillon, leur répartition est présentée dans le quatrième chapitre prochain.

En conclusion, ce troisième chapitre récapitule le cadre méthodologique de notre recherche et justifie nos choix que nous avons effectués, Nous avons adopté un raisonnement déductif basé sur une approche quantitative. Nous nous sommes appuyés sur les outils de collecte et traitement de données notamment celle du questionnaire .concernant le codage des résultats de notre enquête, ils seront présentés bien détaillés lors du chapitre suivant.

**CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET
ANALYSE DES RÉSULTATS DE
RECHERCHE**

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

Dans ce chapitre nous allons présenter les données récoltées suite au questionnaire diffusé, celui-ci est divisé en deux sections, la première section concerne les caractéristiques de notre échantillon, et l'importance de la formation dans l'entreprise, la deuxième section concerne le rôle de la formation dans la motivation des employés, et puis nous allons analyser les résultats obtenus et les interpréter tous en vérifiant nos hypothèses.

1. Présentation des résultats de recherche :

Partie I : Données personnelles et fonctionnelles des employés

Cette partie est consacrée pour la collecte des données personnelles et fonctionnelles de l'échantillon, répartie en deux axes, le premier est pour la répartition selon : sexe, âge, catégorie socioprofessionnel, etc., tandis que le deuxième axe concerne l'importance de la formation au sein de l'entreprise comme : le choix, la perception, l'utilité de la formation.

Premier axe : La répartition de l'échantillon :

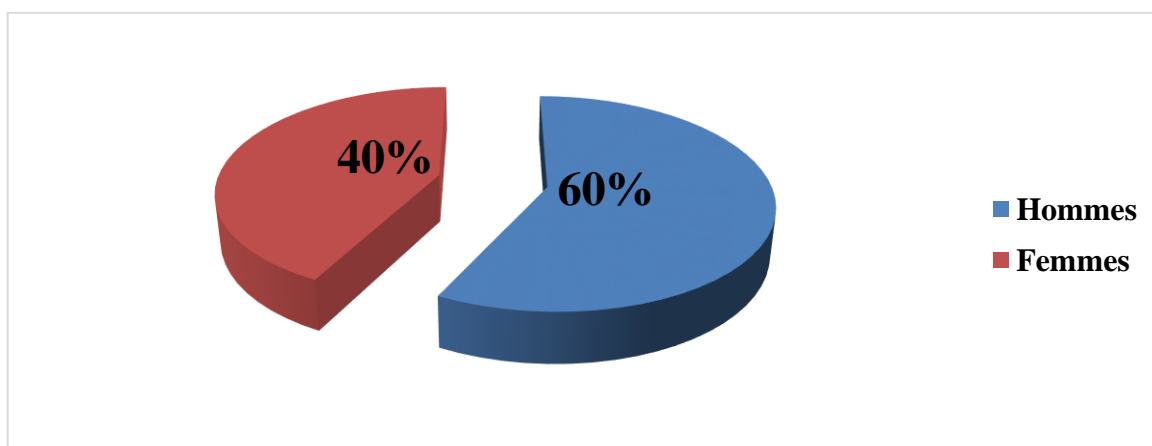
✓ Selon le sexe :

Tableau (03) : La répartition de l'échantillon de recherche selon le sexe.

		Fréquence	Pourcentage
Le sexe	Homme	24	60%
	Femme	16	40%
	Total	40	100%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

Figure (15) : La représentation graphique de la répartition de l'échantillon par sexe



Source : élaborée par Microsoft Excel 2010.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

Nous remarquons d'après le tableau précédent et le cercle proportionnel ci-dessus que la catégorie masculine représente 60 % de l'échantillon, alors que les femmes représentent que 40%, donc la catégorie dominante dans notre échantillon est masculine. Cela s'explique par le fait que la majorité des employés de KAHRAKIB sont des hommes, ce qui signifie que la nature de travail requière l'élément masculin plus que celui de féminin.

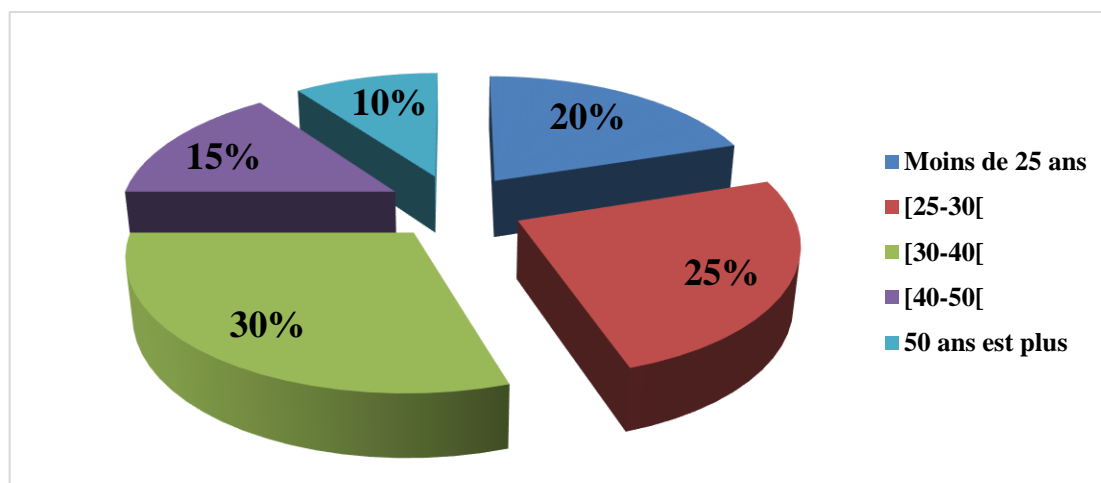
❖ selon l'âge :

Tableau (04) : Les catégories des âges de l'échantillon de recherche.

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Moins de 25 ans	8	20%
	[25-30[10	25%
	[30-40[12	30%
	[40-50[4	10%
	50 ans est plus	6	15%
	Total	40	100%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

Figure (16): Représentation graphique sur la répartition des tranches d'âge.



Source : élaborée par Microsoft Excel 2010.

D'après le tableau et le graphe ci-dessus, nous remarquons que la plus grande catégorie d'âge de notre échantillon est entre 30 ans et 40 ans, avec un taux de 30%, suivi des employés entre 25 et 30 ans (25%), puis ils viennent les employés moins de 25 ans (20%), et plus les employés entre 40 ans et 50 ans avec un taux de 15%, enfin les personnes ayant plus de 50 ans représente la minorité avec 10%. Les trois premières tranches d'âges représentent un taux de 75% de la population d'enquête. De ce fait, nous déduisons par là que la population interrogée de notre échantillon est une population plutôt jeune.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

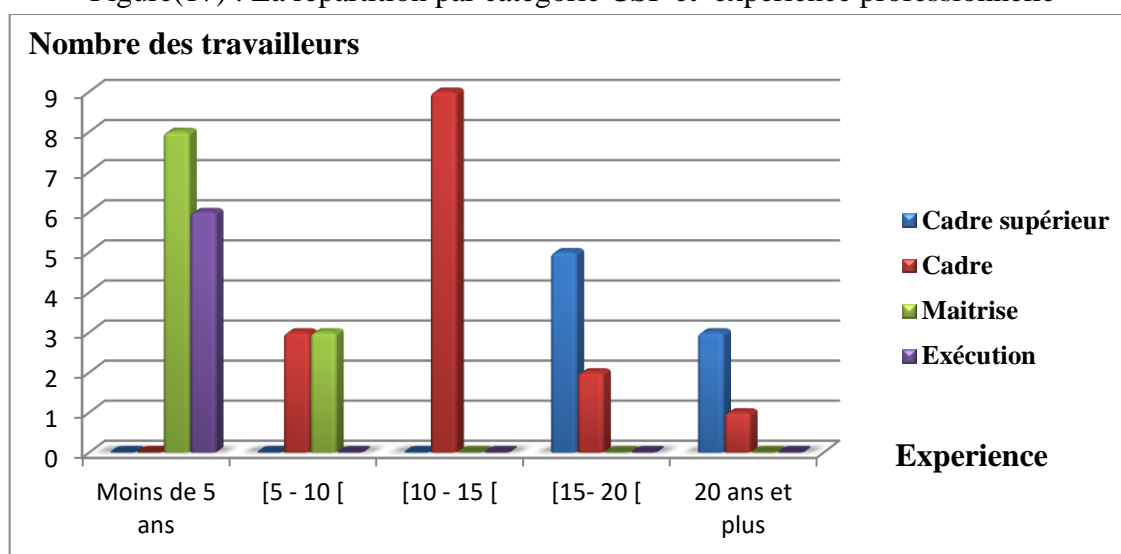
❖ Selon l'expérience professionnelle et catégorie socioprofessionnelle :

Tableau (05) : Le croisement entre l'expérience professionnelle et la CSP.

Tableau croisé entre l'expérience professionnelle et la catégorie socioprofessionnelle						
		Catégorie socioprofessionnelle (CSP)				Total
		Cadre supérieur	Cadre	Maitrise	Exécution	
Expérience professionnelle	Moins de 5 ans	0	0	8	6	14
	[5 - 10 [0	3	3	0	6
	[10 - 15 [0	9	0	0	9
	[15- 20 [5	2	0	0	7
	20 ans et plus	3	1	0	0	4
Total		8	15	11	6	40

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

Figure(17) : La répartition par catégorie CSP et expérience professionnelle



Source : élaborée par Microsoft Excel 2010.

Cette répartition nous démontre que la catégorie de « cadre » est la plus dominante dans notre échantillon, 9 employés ont une expérience professionnelle entre 10 et 15 ans, suivie par la catégorie maitrise, 8 employés possèdent une expérience entre 5 et 10 ans, ce qui veut dire que la société KAHRAKIB dépend sur les deux catégories ensemble, (les tops management et les techniciens), ensuite nous avons 6 exécutions avec une expérience de moins de 5 ans, et la plupart des cadres supérieures ont une expérience de plus de 20 ans. Cela veut dire que la société KAHRAKIB a une équipe de travail purement expérimentée.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

❖ Selon le niveau académique :

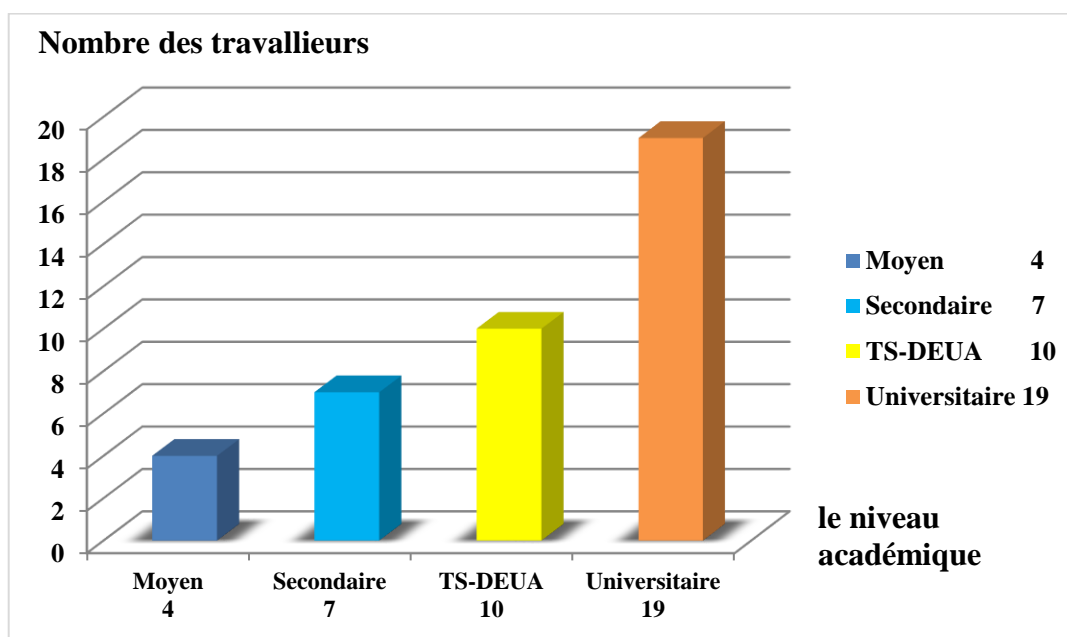
Le tableau ci-dessous montre la répartition des employés selon leur niveau académique.

Tableau (06) : La répartition des participants selon le niveau académique

		Fréquence	Pourcentage
le niveau académique	Moyen	4	10%
	Secondaire	7	18%
	TS-DEUA	10	25%
	Universitaire	19	47%
	Total	40	100%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

Figure (18) : La présentation graphique sur la répartition selon le niveau académique.



Source : élaborée par Microsoft Excel 2010.

Nous remarquons que parmi les 40 employés interrogés, 19 ont un niveau académique universitaire, ceux-ci représentent presque la moitié de l'échantillon par un pourcentage de 47%, suivi par 10 personnes ayant un niveau TS-DEUA avec un taux de 25%. La somme de ces deux dernières catégories est de 72% représentées par les taux les plus élevés.

Nous déduisons donc que la société KAHRAKIB accorde une importance à la sélection et aux choix des employés en favorisant les niveaux académiques supérieures.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

❖ Le choix de la dernière formation reçue :

Le tableau ci-dessous illustre la répartition des employés selon le choix de leur dernière formation reçue.

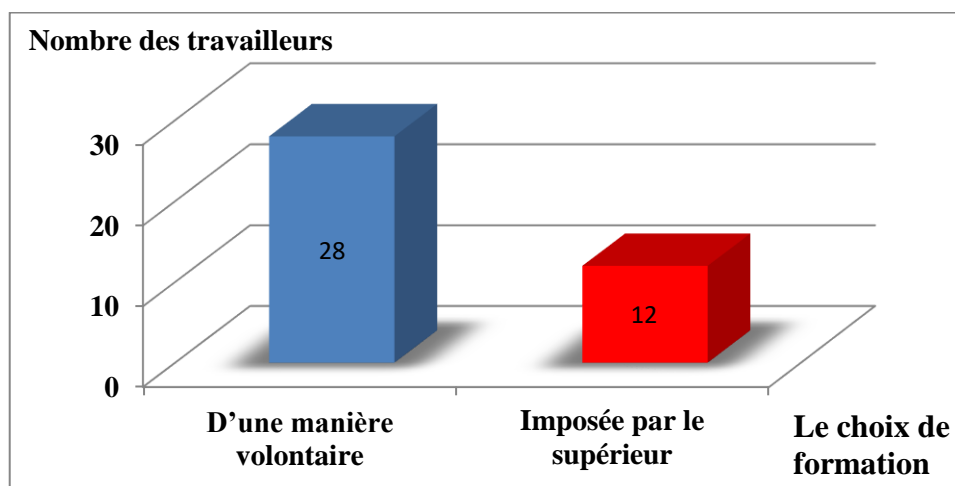
Tableau (07) : La répartition des employés selon le choix de la formation reçue.

Le choix de dernière formation reçue			
		Fréquence	Pourcentage
Le choix de formation	D'une manière volontaire	28	70%
	Imposée par le supérieur	12	30%
	Total	40	100%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

L'histogramme suivant représente les choix et les types de demande pour la formation :

Figure (19) : Représentation graphique sur les choix pour la formation.



Source : élaborée par Microsoft Excel 2010.

D'après le graphe ci-dessus, nous remarquons que 28 employés ont demandé une formation professionnelle d'une manière volontaire représentant un pourcentage de 70%, tandis que les 12 restés ont eu une formation imposée par leur supérieur hiérarchique. Nous constatons donc que la société KAHRAKIB permet aux employés de prendre l'initiative à demander une formation, afin de satisfaire leurs besoins en termes de développement des compétences professionnelles, la société KAHRAKIB prend notamment en considération les besoins exprimés par les employés dans l'analyse des besoins en formation.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

❖ La perception de la formation chez les employés :

Le tableau ci-dessous présente la perception de la formation chez les employés.

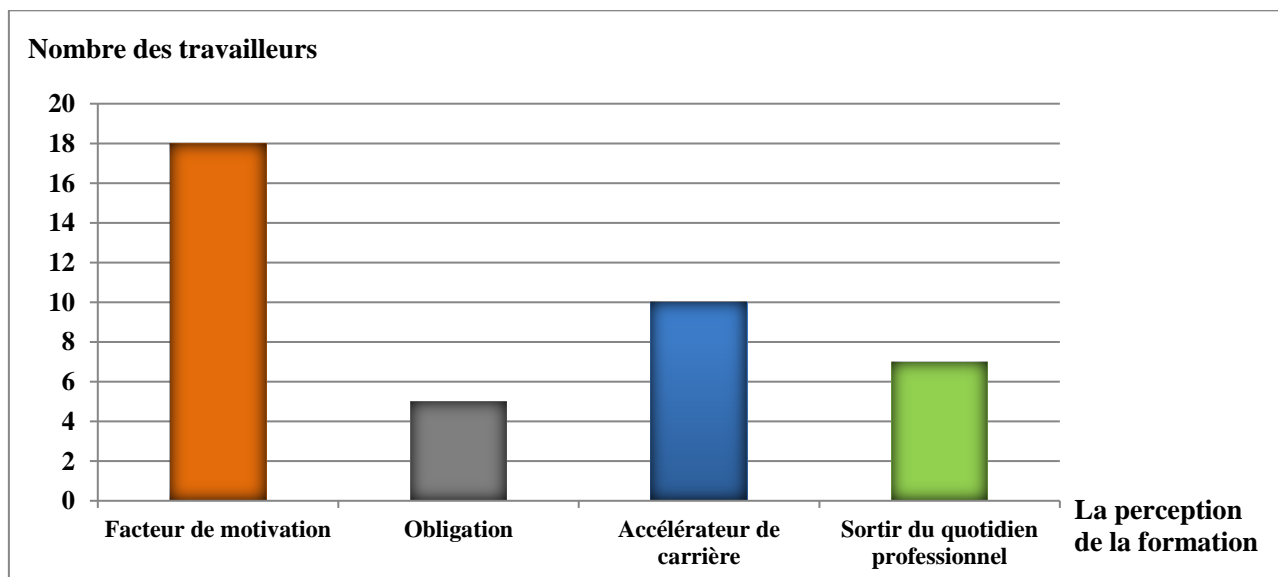
Tableau (08) : La perception de la formation professionnelle reçue par les employés.

		Fréquence	Pourcentage
La perception de la formation	Facteur de motivation	18	45%
	Obligation	5	12%
	Accélérateur de carrière	10	25%
	Sortir du quotidien professionnel	7	18%
	Menace sur vos compétences, votre savoir-faire	0	0%
	Total	40	100%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

Le graphe suivant représente la perception de la formation chez les employés :

Figure (20) : Représentation graphique sur la perception de la formation chez les employés.



Source : élaborée par Microsoft Excel 2010.

Pour la question, «Comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité», 5 des 40 répondants ont souligné qu'elle constituait une obligation pour eux. Cela signifie que la formation est une obligation pour certaines personnes qui veulent se développer en s'adaptant aux nouveaux matériaux, des nouvelles techniques, et des nouveaux systèmes.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

D'autres parts, 7 employés parmi les 40 interrogés concédèrent la formation comme un moyen de sortir du quotidien professionnel, parce que les séminaires ou les cycles de formation sont toujours des moyens d'échapper à la routine de travail et rencontrer des nouveaux gens, ce qui permet de faire des nouveaux contacts, et comparer ses connaissances et compétences avec celles des autres.

La catégorie «Accélérateur de carrière» signifie que les employés ne perçoivent la formation qu'un moyen pour s'accélérer vers la performance, et accéder à des nouveaux postes supérieures. Aucun employé ne voit la formation comme une menace sur ses compétences et sur son savoir-faire.

Enfin 18 employés parmi les 40 enquêtés représentant un pourcentage de 40% ont souligné que la formation est un facteur de motivation. Donc presque la moitié de l'échantillon de l'étude considèrent la formation comme un facteur de motivation des employés, car elle répond aux besoins du développement et d'épanouissement des employés. Elle leur permet de conserver leur emploi et assurer une progression dans leur parcours professionnel.

❖ L'utilité de la formation professionnelle :

Les réponses à la question «Quelle est pour vous, l'utilité de la formation professionnelle» sont réparties en trois catégories, ces résultats précisent l'image de l'utilité de la formation continue auprès des employés enquêtés. Le tableau ci-dessous montre l'utilité de la formation reçue auprès des employés enquêtés :

Tableau (09) :L'utilité de la formation reçue auprès des employés interrogés.

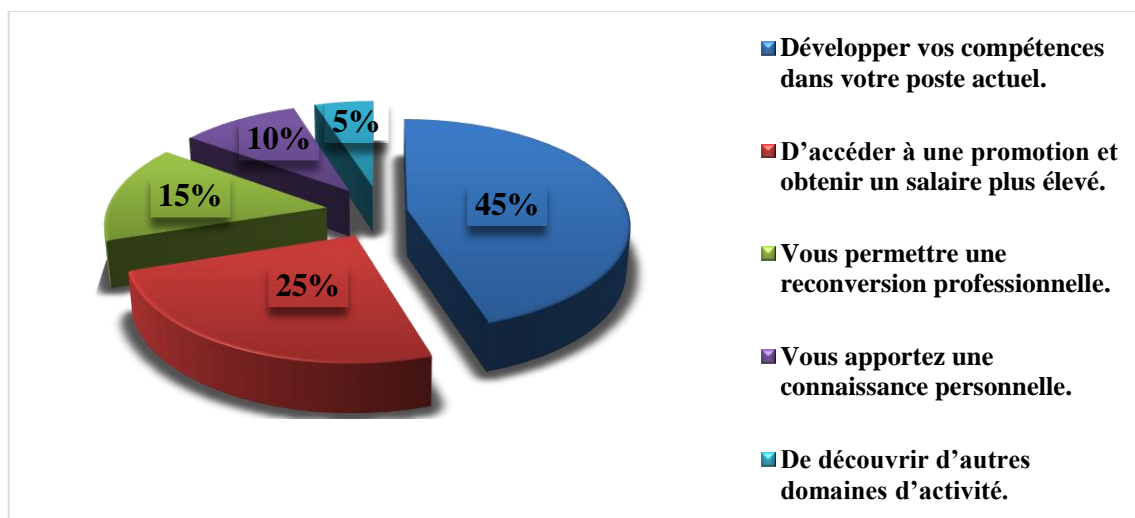
		Fréquence	Pourcentage
l'utilité de la formation	Développer vos compétences dans votre poste actuel.	18	45%
	D'accéder à une promotion et obtenir un salaire plus élevé.	10	25%
	Vous permettre une reconversion professionnelle.	6	15%
	Vous apportez une connaissance personnelle.	4	10%
	De découvrir d'autres domaines d'activité.	2	5%
	Total	40	100%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

Le graphe suivant présente l'utilité de la formation reçue auprès des employés enquêtés.

Figure (21) : L'utilité de la formation reçue auprès des employés enquêtés.



Source : élaborée par Microsoft Excel 2010.

18 des 40 personnes enquêtées ont souligné que la formation est un moyen de développement des compétences. Cela peut s'expliquer comme suit: acquérir des nouvelles connaissances est une opportunité pour accroître les compétences et le savoir-faire. Des employés bien formés sont capables de transférer leurs connaissances acquises dans des situations réelles au travail, ce qui veut dire que la formation professionnelle rend les employés plus expérimentés dans leur domaine d'activité.

10 employés parmi les 40 enquêtées ont répondu que la formation est perçue comme un moyen pour accéder à une promotion, afin d'obtenir un salaire plus élevé. Avoir plus d'argent s'est vraiment motivant pour les employés, qui va leur permettre d'augmenter leur productivité et s'évoluer dans leurs métiers. L'augmentation de salaire peut être réalisée d'une manière directe « travailler plus pour gagner plus », ou d'une manière indirecte par une promotion qui est parfois réalisée par une action de formation professionnelle.

6 interrogés voient que la formation leur permet d'une reconversion professionnelle, car celle-ci aide les employés à accroître leurs connaissances en rapport avec leur travail actuel, et non en vue de se reconvertir professionnellement. Enfin, la formation perçoit comme un moyen d'apporter des connaissances personnelles à 4 participants et elle permet aussi de découvrir d'autres domaines d'activité. Cela signifie que la formation contribue du côté humain, mais avec moins d'importance que le côté technique.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

Partie II : Le rôle de la formation professionnelle dans la motivation des employés.

Cette deuxième partie de questionnaire nous montrera le lien entre la formation professionnelle et la motivation des employés pendant toute la période de la formation.

Premier axe : La formation comme un besoin de développement des employés.

- La nécessité de la formation pour le développement des employés :

Tableau (10) : La formation est nécessaire pour la progression des employés

Expression	Moyenne	Ecart type	coefficient de variation
D'après vous, la formation est-elle nécessaire pour votre développement	4,55	0,504	11.08%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

La moyenne arithmétique de cette expression est de 4.55, l'écart type est de 0.504. Cela s'explique que la majorité des réponses se tendent vers « toujours » et « souvent », le coefficient de variation est de 11.08%, ce qui implique qu'il y a une très faible variation entre les réponses. 55% des répondants estiment que la formation est toujours nécessaire pour leur développement, et le 45% qui reste disent qu'elle est souvent nécessaire. Par contre, il n'y a aucun répondant qui dit le contraire. (Voir annexe B-Tableau10).

- La formation répond aux attentes et besoins professionnels des employés :

Tableau (11) : La réponse aux attentes et besoins des employés par la formation

Expression	Moyenne	Ecart type	coefficient de variation
La formation répond-elle à vos attentes et besoins professionnels	3,75	0,670	17.87%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

Les résultats de tableau ci-dessus montrent que la moyenne arithmétique est de 3.75, avec un écart type de 0.67, et un taux de variation de 17.87%. Cela signifie qu'il y a une variation un peu élevée par rapport à l'expression précédente, ce qui veut dire que la formation au niveau de l'entreprise répond réellement aux attentes et besoins des employés d'une manière très normale. (Voir annexe B-Tableau 11).

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

- Le choix de la formation est pertinent avec les besoins des employés :

Tableau (12) : La pertinence de la formation reçue avec les besoins des employés.

Expression	Moyenne	Ecart type	coefficient de variation
Le choix de formation est-il pertinent avec vos besoins	2,57	1,318	51.28%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

50% des répondants soulignent leur refus de cette expression, alors que l'autre moitié valide l'expression (Voir annexe B-Tableau 12). Une moyenne arithmétique de 2.57 et un coefficient de variation de 51.28% affirment qu'il y a une disparition un peu forte dans les réponses, ce qui veut dire que les choix de formation ne sont pas complètement pertinents avec les besoins des employés, Cela est dû à plusieurs raisons, y compris la manière de choix de formation, d'une manière volontaire ou imposée par le supérieur hiérarchique .

- La persévérance et l'initiative pour se former :

Tableau (13) : L'initiative à demander une formation auprès les employés.

Expression	Moyenne	Ecart type	coefficient de variation
Avez-vous déjà pris l'initiative à demander une formation	3,50	1,177	33.63%

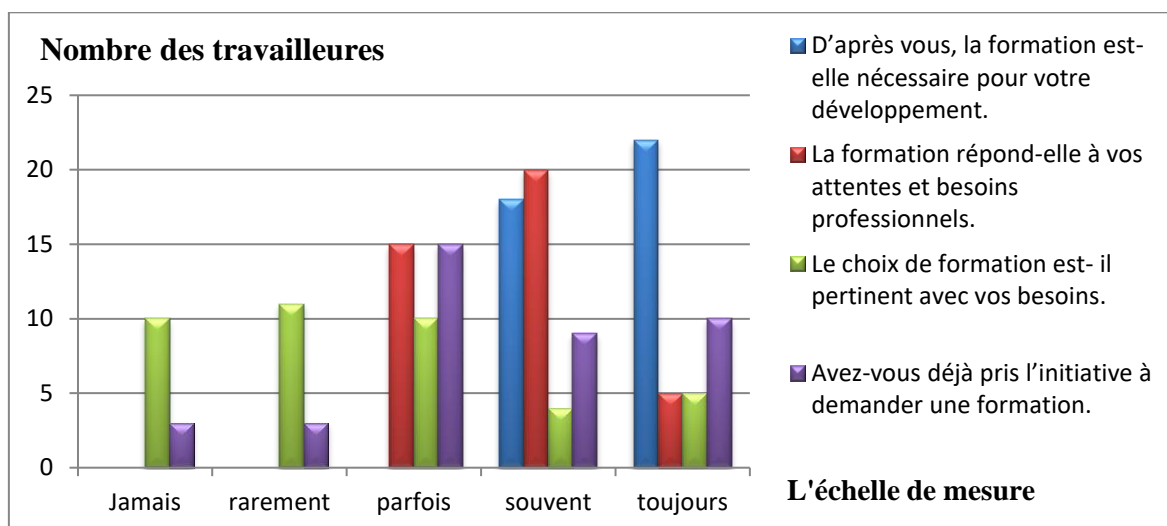
Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

La majorité des répondants affirment cette expression, 85% penchent vers toujours, souvent et parfois, (Voir annexe B-tableau 13), une moyenne de 3.50 et un coefficient de variation de 35.14% montrent que il y a une faible variation dans les réponses, cela implique que les employés ont l'habitude de prendre l'initiative à demander une formation, qui leur permette de satisfaire leurs besoins professionnels et d'attendre les objectifs souhaités.

L'histogramme ci-dessous représente les résultats obtenus par les employés sur le premier axe qui représente « La formation comme un besoin de développement des employés ».

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

Figure (22) : Histogramme des résultats obtenues sur la formation professionnelle comme un besoin de développement auprès les employés.



Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

Deuxième axe : La contribution de la formation dans l'acquisition des compétences et connaissances.

Cet axe nous montrera la façon dont la quelle la formation professionnelle contribue dans l'acquisition des compétences et connaissances, à travers l'amélioration de savoir-faire, et la bonne maîtrise des tâches afin d'atteindre les objectifs souhaités, plus l'augmentation de niveau de connaissances professionnelles chez les employés de l'entreprise.

- La formation est suffisante pour le développement des compétences des employés :

Tableau (14) : La suffisance de la formation pour le développement des compétences.

Expression	Moyenne	Ecart type	coefficient de variation
Pensez-vous que la formation est suffisante pour le développement de vos compétences	3,40	1,549	45.55%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

Ce tableau nous montre une moyenne arithmétique de 3.40, ce qui signifie que la plupart des réponses penchent vers : « parfois », « souvent » et « toujours », cela implique que la majorité des employés sont d'accord avec cette expression, ce qui signifie que la formation

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

est suffisante pour le développement des compétences des employés, puisqu'elle fournit aux ceux-ci les compétences dont ils ont besoin pour effectuer leur travail parfaitement.

- L'augmentation de savoir-faire à travers la formation :

Tableau (15) : L'aide de la formation pour l'augmentation de savoir-faire des employés.

Expression	Moyenne	Ecart type	coefficient de variation
La formation vous a-t-elle aidée à augmenter votre savoir-faire	4,00	0,847	21.17%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

Pour cette expression, 70% des réponses sont entre « souvent » et « toujours », les 30% qui restent sont entre « parfois » et « rarement », (Voir annexe B-Tableau 15). Cela implique que cette expression est mise en d'accord du côté des employés. Une moyenne arithmétique de 4.00 et un coefficient de variation de 21.17% (assez faible) expliquent que la formation professionnelle aide vraiment les employés à augmenter leur savoir-faire en se basant sur l'apprentissage et le transfert des compétences professionnelles et techniques.

- La formation permet de mieux maîtriser les tâches et atteindre les objectifs visés :

Tableau (16) : La maîtrise des tâches et l'attient des objectifs visés par la formation.

Expression	Moyenne	Ecart type	coefficient de variation
La formation vous a-t-elle permis de mieux maîtriser vos tâches et atteindre vos objectifs	4,25	0,670	15.76%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

Le tableau ci-dessus indique une moyenne arithmétique fortement élevée de 4.25, et un taux de variation assez faible de 15.76%. 87.5% des répondants penchent vers l'accord avec cette expression, alors que 12.5% disent le contraire, (Voir annexe B-Tableau 16). Cela signifie que la majorité des employés ont tendance de voire la formation comme un moyen permettant de mieux maîtriser leurs tâches et atteindre leurs objectifs, grâce aux compétences acquises qu'il ne possédait pas avant de faire une formation.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

➤ L'amélioration de savoir après avoir vécu une action de formation :

Tableau (17) :L'amélioration de savoir après avoir vécu une action de formation.

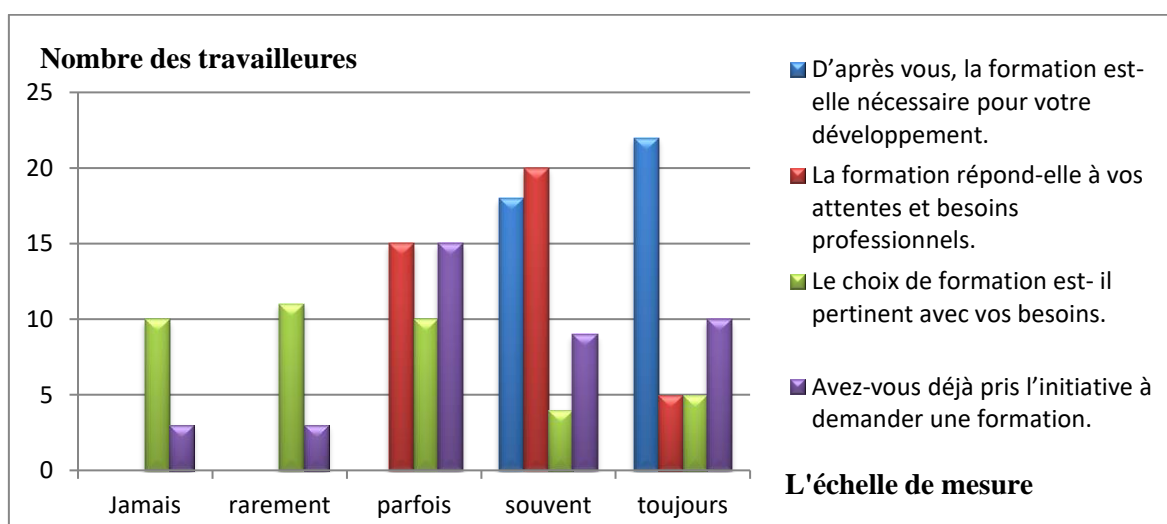
Expression	Moyenne	Ecart type	coefficient de variation
Pensez-vous qu'après la formation votre niveau de savoir (vos connaissances) s'est-il amélioré	2,50	1,502	60.08%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

La moyenne arithmétique de la série précédente est de 2.50, avec un coefficient de variation partiellement fort. Cela veut dire que les réponses à cette expression ne sont pas homogènes, 60% des répondants confirment leur désaccord en panachant vers « jamais » et « rarement », alors que les 30% qui restent sont entre « parfois » et « souvent » (Voir annexe B-Tableau 17). De là nous déduisons que la formation participe à l'augmentation des connaissances mais d'une manière moins faible que l'augmentation des compétences professionnelles des employés. Cela est dû au fait que la formation dépend dans son application du côté technique et pratique du travail plus que du côté théorique.

L'histogramme ci-dessous représente les résultats du deuxième axe d'analyse « La contribution de la formation dans l'acquisition des compétences et connaissances »

Figure (23) : Histogramme des résultats obtenus sur la contribution de la formation dans l'acquisition des compétences et connaissances.



Source : élaborée par Microsoft Excel 2010.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

Troisième axe : La satisfaction des besoins professionnels des employés par la formation professionnelle reçue.

Ce troisième axe nous montrera la façon dont laquelle la formation professionnelle assure la satisfaction les besoins professionnels des employés en termes de contenu de la formation et la possibilité d'utilisation des nouvelles acquis sur le lieu de travail.

- es employés sont satisfaits de leur dernière formation reçue :

Tableau (18) : La satisfaction de la dernière formation reçue par les employés :

Expression	Moyenne	Ecart type	coefficient de variation
êtes-vous satisfait(e) de votre dernière formation	4,00	1,132	28.3%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

85% des réponses s'inclinent vers « toujours », « souvent », et « parfois », par contre les 15% qui restent penchent vers parfois et rarement. (Voir annexe B-Tableau 18). Une moyenne de 4.00 et un taux de variation de 28.3% impliquent que il n'y a pas une forte diversité entre les réponses des enquêtés ce qui veut dire que la majorité des employés sont satisfaits de leur dernière formation.

- Le contenu de la formation est en harmonie avec les objectifs des employés :

Tableau (19) : L'harmonisation du contenu de formation avec les objectifs des employés.

Expression	Moyenne	Ecart type	coefficient de variation
Le contenu de la formation est-il en harmonie avec vos objectifs au travail	3,80	1,137	29.92%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

D'après les résultats de tableau ci-dessous nous remarquons que la moyenne arithmétique est de 3.80, le coefficient de variation est de 29.92%, ce qui explique que les réponses sont homogènes. 65% des répondants confirment cette expression en penchant vers « toujours » et « souvent », 35% d'autres soulignent « parfois » et « rarement » (Voir annexe B-Tableau 19). Cela signifie que le contenu de la formation est en harmonie avec les objectifs organisationnels des employés.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

- Les objectifs sont atteints après avoir suivi la formation :

Tableau (20) : L'attitude des objectifs des employés après avoir suivi une formation.

Expression	Moyenne	Ecart type	coefficient de variation
Après avoir suivi une formation les objectifs de la formation a été atteinte	4,10	0,841	20.51%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

La moyenne arithmétique de la série est de 4.10 et le coefficient de variation est de 20.51%. Cela signifie qu'il y a une forte homogénéité entre les réponses des employés. Selon le tableau (Voir annexe B-Tableau 20), 70% des réponses sont « toujours » et « souvent », 30% des réponses sont « parfois ». Nous pouvons déduire donc que la majorité des employés ont atteint leurs objectifs professionnels après avoir suivi une action de formation.

- La satisfaction des employés après avoir utilisé de nouveaux acquis dans leur travail.

Tableau (21) : La satisfaction d'utilisation des nouvelles compétences acquises au travail.

Expression	Moyenne	Ecart type	coefficient de variation
Etes-vous satisfait de l'utilisation des nouvelles acquis sur votre lieu de travail	4,15	0,834	20.10%

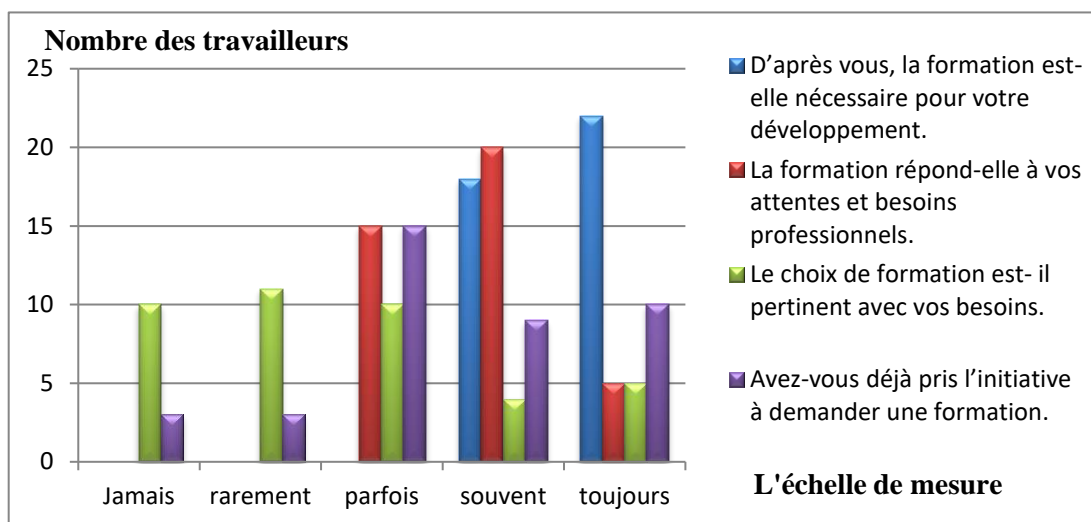
Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

Une moyenne arithmétique de 4.15, plus un écart type de 0.834, et au taux de variation de 20.10, ces trois résultats expliquent qu'il y a une homogénéité entre les réponses. 39 employés parmi les 40 interrogés soulignent qu'ils sont satisfaits de l'utilisation d'utiliser des nouvelles acquis au travail, alors que les 11 restants penchent vers « parfois » (Voir annexe B-Tableau 21). Donc La majorité des employés valide cette expression.

Nous présentons comme suit, un histogramme qui illustre les résultats du troisième axe de la deuxième partie « la satisfaction des employés par la formation reçue ».

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

Figure (24) : Histogramme des résultats obtenus sur la satisfaction des besoins professionnels des employés par la formation reçue.



Source : élaborée par Microsoft Excel 2010.

Quatrième axe: L'effet de la formation professionnelle sur la motivation des employés

Cet axe nous montrera comment la formation professionnelle peut avoir une influence sur la motivation des employés au travail. Nous allons traiter les données relatives à l'effet de la formation professionnelle sur la motivation des employés en se basant sur :

- ✓ La perception des employés sur la formation, comme un facteur puissant de motivation ;
- ✓ La motivation des employés après avoir survécu une action de formation ;
- ✓ La contribution de la formation reçue sur l'augmentation de l'implication au travail ;
- ✓ La contribution de la formation reçue sur l'accroissement de l'engagement au travail.

Commençant par la première :

➤ Les employés perçoivent la formation comme un facteur de motivation.

Tableau (22) : La perception de la formation comme un facteur de motivation des employés

Expression	Moyenne	Ecart type	coefficient de variation
Percevez-vous la formation professionnelle dans votre travail comme un facteur de motivation	4,50	0,716	15.91%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

D'après les résultats statistiques de tableau ci-dessus, une moyenne arithmétique de 4.50, et l'écart type est de 0.716. Cela explique que la majorité des réponses se tendent vers « toujours » et « souvent », le coefficient de variation très faible de 15.91%, ce qui implique qu'il y a une très faible distinction entre les réponses. 87.5% des répondants estiment que la formation est toujours un facteur de motivation, et 12.5% disent qu'elle est souvent nécessaire. (Voir annexe B-Tableau22). De cela nous pouvons déduire que la formation est un facteur de motivation pour les employés de l'entreprise, car elle répond aux besoins du développement et d'épanouissement des employés. Elle leur permet aussi de conserver leur emploi et assurer une progression dans leur parcours professionnel.

➤ La motivation des employés après avoir surviré une action de formation.

Tableau (23) : La motivation des employés après avoir surviré une action de formation.

Expression	Moyenne	Ecart type	coefficient de variation
Après avoir suivi une formation au cours de votre carrière sentez-vous plus motivé qu'avant	4,00	1,038	25.95%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

Ce tableau nous montre que la moyenne arithmétique est de 4.00, un écart type de 1.038, et un coefficient de variation de 25.95% ,ce qui signifie que la pluparts des réponses sont homogènes penchant vers « parfois », « souvent » et « toujours ». Cela implique que la majorité des employés sont d'accord avec cette expression, ce qui veut dire que les employés se sentent plus motivés après avoir suivi une action de formation, car celle-ci fournit aux employés les compétences dont ils ont besoin pour effectuer leur travail dans les mesures requises, ce qui va les rendre plus motivés et enthousiastes qu'avant.

➤ La contribution de la formation reçue sur l'augmentation de l'implication au travail

Tableau (24) : La contribution de la formation reçue sur à l'augmentation de l'implication au travail.

Expression	Moyenne	Ecart type	coefficient de variation
La formation reçue contribue-elle à l'augmentation de votre implication au travail	3,70	1,114	30.10%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

La moyenne arithmétique de la série est de 3.70, et le coefficient de variation est de 30.10%. Cela signifie qu'il y a une forte homogénéité entre les réponses des employés. Selon le tableau (Voir annexe B-Tableau 24), 60% des réponses sont « toujours » et « souvent », 40% des réponses sont « parfois ». Nous déduisons donc que la formation professionnelle contribue réellement à l'augmentation de l'implication chez les employés.

➤ La formation reçue contribue à l'augmentation de l'engagement au travail.

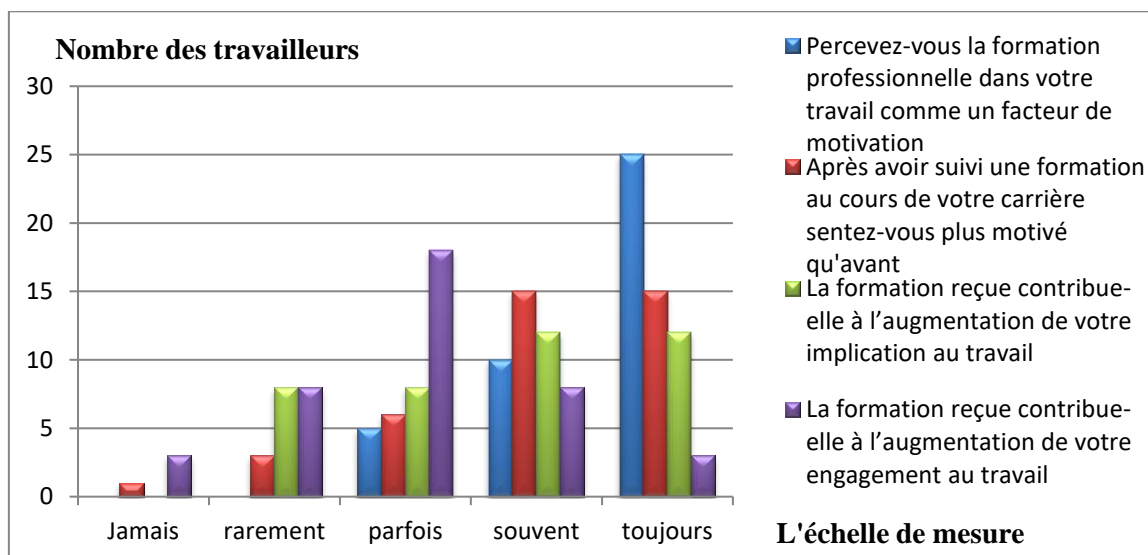
Tableau (25) : La contribution de la formation reçue sur l'accroissement de l'engagement au travail.

Expression	Moyenne	Ecart type	coefficient de variation
La formation reçue contribue-elle à l'augmentation de votre engagement au travail	3,00	1,013	33.77%

Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

72.5% des répondants refusent cette expression, alors que 28.5% la valident (Voir annexe B-Tableau 25). Une moyenne de 3.00, un écart type de 1.013 et un CV de 33.77% affirment qu'il y a une disparition un peu forte dans les réponses. Cela veut dire que l'augmentation de l'engagement peut être réalisée en passant à une action de formation, mais d'une manière inférieure à l'augmentation de l'implication.

Figure (25) : Histogramme des résultats obtenus sur l'effet de la formation professionnelle sur la motivation des employés.



Source : élaboré par nous-mêmes avec des données tirées de SPSS.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

2. Discussion des résultats et validation des hypothèses :

2.1. Discussion et interprétation des résultats :

Dans notre étude nous avons traité « l'impact de la formation professionnelle sur la motivation des employés » le traitement de cet impact se fait dans les trois étapes de la formation, à savoir (la motivation avant la formation, durant, et après la formation), car nous avons constaté que la formation professionnelle a un impact sur la motivation au travail, dès lors que cette motivation est réalisée tout au long de la période de formation.

Dans le premier axe, nous avons focalisé sur la motivation avant la formation, ce que nous appelons « la motivation à se former », en considérant cette motivation comme étant un besoin primordial pour le développement des employés. À cet égard la majorité des employés interrogés confirment que la formation a vraiment un impact positif sur la motivation, l'effet est démontré par le fait de considérer la formation professionnelle comme un facteur de motivation, grâce à ce qu'elle porte à savoir : le développement des savoirs et compétences des employés, plus la réalisation d'une progression professionnelle.

Les résultats obtenus dans le deuxième axe se focalisent sur la mesure de la motivation au cours de la formation. La plupart des enquêtés valident que la formation contribue réellement dans l'acquisition de leurs compétences et connaissances. À cet effet la motivation est fortement présente durant la formation, les employés voient que leurs compétences sont en train de se développer, ce qui leur rend plus motivés à apprendre en avant, et mieux maîtriser leurs tâches afin d'atteindre les objectifs souhaités,

Dans le troisième axe, nous nous sommes concentrés sur la mesure du degré de motivation des employés après la formation. La majorité des répondants confirment qu'ils ont satisfait leurs besoins d'accomplissement d'une part, et les besoins en formation fixés par l'entreprise d'une autre part, la satisfaction de ceux-ci rend les employés plus motivés qu'auparavant. À partir de là, déduisons que l'écart de compétences a été comblé en poursuivant une action de formation qui répond aux exigences des employés.

Les résultats statistiques obtenus dans le quatrième axe de notre questionnaire montrent qu'il existe un effet entre la formation professionnelle et la motivation des employés, la majorité des répondants montrent que cet effet est dû du fait que la formation est un facteur de satisfaction, d'engagement, et d'implication, ces trois éléments constituent la

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

motivation. L'absence d'un de ces éléments affecte négativement la motivation des employés.

2.2. Validation des hypothèses :

Afin de valider nos hypothèses, nous avons consacré pour chaque hypothèse un axe spécifique de questionnement dans la deuxième partie de notre questionnaire. Comme suit:

H1 : « La formation professionnelle continue est un besoin important pour le développement des employés ». Nous allons tester cette hypothèse par le premier axe de la deuxième partie, qui est « la formation professionnelle comme un besoin de développement des employés ».

H2 : « La formation professionnelle contribue au développement des connaissances et compétences professionnelles des employés ». Nous allons tester cette deuxième hypothèse par le deuxième axe de notre questionnaire, qui est « La satisfaction des besoins professionnels des employés par la formation professionnelle reçue ».

H3 : « La formation professionnelle assure la satisfaction des besoins des employés ». Nous allons tester cette hypothèse par le troisième axe de la deuxième partie de questionnaire, qui est « La satisfaction des besoins professionnels des employés par la formation »

Hypothèse 01 : La formation professionnelle continue est un besoin important pour le développement des employés. Le tableau suivant représente les résultats du premier axe de la deuxième partie d'analyse, « la formation professionnelle comme un besoin de développement des employés

Tableau (26) : la formation comme un besoin de développement des employés.

Expressions	Moyenne	Ecart type	coefficient de variation
D'après vous, la formation est-elle nécessaire pour votre développement	4,55	0,504	11.08%
La formation répond-elle à vos attentes et besoins professionnels	3,75	0,670	17.87%
Le choix de formation est- il pertinent avec vos besoins	2,57	1,318	51.28%
Avez-vous déjà pris l'initiative à demander une formation	3,50	1,177	33.63%
la formation professionnelle comme un besoin de développement des employés	3.59	0.917	25.54%

Source : élaboré par nous-mêmes.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

A partir des résultats de tableau ci-dessus axés sur la formation professionnelle est un besoin de développement pour les employés, nous trouvons que la classe majeure général est « souvent » avec une moyenne générale 3.59 supérieure à 3, qui située dans l'intervalle [3.4 ; 4.2] de l'échèle « souvent ». Un coefficient de variation très faible exprime que les réponses sont homogènes entre eux. Cela veut dire que la majorité des réponses prouvent que la formation professionnelle est réellement un besoin de développement des employés. A partir de là nous pouvons dire que notre première hypothèse est validée.

Hypothèse 02 :

Le tableau suivant représente les résultats du deuxième axe d'analyse de la deuxième partie « La contribution de la formation dans l'acquisition des compétences et connaissances ».

Tableau (27): La contribution de la formation dans l'acquisition des compétences et connaissances.

Expressions	Moyenne	Ecart type	coefficient de variation
Pensez-vous que la formation est suffisante pour le développement de vos compétences	3,40	1,549	45.55%
La formation vous a –telle aidée à augmenter votre savoir-faire	4,00	0,847	21.17%
La formation vous a -telle permis de mieux maîtriser vos tâches et atteindre vos objectifs	4,25	0,670	15.76%
Pensez-vous qu'après la formation votre niveau de savoir (vos connaissances) s'est-il amélioré	2,50	1,502	60.08%
La contribution de la formation dans l'acquisition des compétences et connaissances.	3.54	1.142	32.25%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Selon les chiffres de tableau récapitulatif ci-dessus : une moyenne arithmétique générale de 3.54, un écart type général de 1.142, et un coefficient de variation de 32.25. Ces chiffres nous montrent qu'il y a généralement une homogénéité entre les réponses des employés. Cela implique que la formation professionnelle contribue réellement dans l'acquisition des compétences d'une manière complètement forte et dans l'acquisition des connaissances d'une manière partiellement forte.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

Cette différence relative est due à la dépendance de la formation sur le côté pratique plutôt que théorique dans la société d'accueil, par contre, les connaissances doivent être théoriquement endoctrinées. De là, nous pouvons dire que notre deuxième hypothèse est validée.

Hypothèse 03 :

Le tableau suivant représente les résultats du troisième axe d'analyse de la deuxième partie, « La satisfaction des besoins professionnels des employés par la formation professionnelle reçue ».

Tableau (28) : La satisfaction des employés par la formation reçue.

Expressions	Moyenne	Ecart type	coefficient de variation
êtes-vous satisfait(e) de votre dernière formation	4,00	1,132	11.08%
le contenu de la formation est-il en harmonie avec vos objectifs au travail	3,80	1,137	17.87%
Après avoir suivi une formation les objectifs de la formation a été atteinte	4,10	0,841	20.51%
Etes-vous satisfait des possibilités d'utilisation des nouvelles acquises sur votre lieu de travail	4,15	0,834	20.10%
La satisfaction des besoins professionnels des employés par la formation reçue	4.01	0.986	17.39%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Les résultats du tableau récapitulatif ci-dessus nous montrent les chiffres statistiques que nous avons obtenus : une moyenne arithmétique générale de 4.01, et un coefficient de variation général très faible de 17.39. Nous déduisons donc que la plupart des réponses s'inclinent vers « souvent » et « toujours », donc la majorité des employés sont satisfaits par leur formation reçue. Nous déduisons que la formation assure la satisfaction des besoins professionnels. De là nous pouvons dire que notre troisième hypothèse est validée.

Dans ce Dernier chapitre, nous avons essayé de tester les hypothèses décrites dans le premier chapitre en analysant les résultats statistiques obtenues, tels que : la moyenne arithmétique, l'écart type, et le coefficient variation, afin de déterminer le niveau de cohésion des réponses et le degré d'accord des répondants avec chaque expression posée.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

2.3. Suggestions et recommandations :

Après l'analyse structurelle des résultats de recherche, nous avons prouvé que les trois hypothèses que nous avons posées sont validées.

À l'issue de ce que nous avons obtenu comme résultats dans notre recherche, nous avons proposé quelques suggestions afin que la formation professionnelle soit un facteur de motivation chez les employés, et motivante dans tout son processus :

On commence tout d'abord par la période de préformation, dans cette période les programmes de formation offerts doivent être stimulants et attractifs, par le fait de disposer un contenu de formation qui repende aux besoins professionnels des employés dont ils ont besoin pour acquérir des nouvelles compétences, et avoir des nouvelles capacités professionnelles, ce qui va déclencher un sentiment de plaisir à se former, car les employés qui font leur formation avec plaisir sont plus amenés à réussir leur parcours de formation.

Au cours de la formation, celle-ci doit contribuer fortement à l'acquisition des compétences et connaissances des employés, tout en leur offrant une formation qui peut combler les écarts et le déficit en termes de compétences, lorsque les employés ressentent que leurs compétences sont au cours de progression durant la formation, ils seront plus motivé pour apprendre plus, et à finir leur formation jusqu'au bout.

Lorsque les besoins des employés sont complètement assouvis, un sentiment de satisfaction s'apparaît, ce qui déclenchera une immense motivation pour les employés.

Ci pour ça, la formation professionnelle offerte doit répondre d'une manière ou d'une autre aux besoins de développement, de réalisation en soi, et de progression des employés établis dans la première étape de formation, ce qu'est bien « L'identification et l'analyse des besoins » tout en leur assurant une formation adéquate avec leurs besoins.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de notre recherche est de découvrir l'effet de la formation professionnelle continue sur la motivation des employés au sein de la société KAHRAKIB, pour achever cet objectif nous avons analysé la relation entre la formation professionnelle et la motivation des employés qui se considère comme un élément essentiel à la réussite de toute entreprise, pour cela notre problématique de recherche vise à analyser le rôle de la formation professionnelle continue sur la motivation des employés.

Notre travail de recherche s'inscrit dans un raisonnement déductif, fondé sur une approche quantitative qui se base sur la collecte, l'analyse et l'interprétation des résultats numériques, pour ce faire, nous avons commencé en premier temps par la recherche documentaire, celle-ci nous a permis de mieux cerner les notions de bases de notre thématique de recherche, en formalisant les hypothèses, à tester à la fin de notre étude, ensuite nous avons initié une étude de terrain auprès des employés de la société KAHRAKIB.

Par ailleurs, nous avons utilisé une enquête par un questionnaire diffusé aux employés interrogés, cet instrument de recherche nous a permis de collecter un ensemble des données numériques qui ont été traitées par le logiciel des statistique descriptives et la gestion des données « Statistical Package for the Social Sciences » bien abrégé par « SPSS ».

D'autre part, nous avons essayé notamment d'expliquer et clarifier les notions et les concepts clés en relation à notre thématique de recherche, nous avons effectué un travail d'analyse pour les résultats obtenues grâce au questionnaire diffusé aux employés interrogés, cet instrument de recherche nous a permis de collecter un ensemble des données numériques qui ont été traitées par le logiciel des statistique descriptives et la gestion des données « Statistical Package for the Social Sciences » bien abrégé par « SPSS ».

Dans notre recherche, nous nous sommes fortement appuyés sur la mesure de la motivation des employés pendant toute la période de la formation. Disant, la mesure de la motivation avant la formation considérant cette dernière comme un besoin important de développement pour les employés, vu que le besoin est la source primaire de toute motivation.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Et la mesure de la motivation au cours de la formation, tout en vérifiant si la formation contribue réellement au développement des compétences des employés, et enfin la motivation après la formation qui se mesure par la satisfaction des besoins des employés après avoir suivre une action de formation.

D'après les résultats obtenus, nous déduisons que la formation professionnelle a un impact positif sur la motivation des employés, cet impact est représenté par le fait que la formation professionnelle est un facteur de motivation pour les employés qui cherchent à s'améliorer dans leur domaine d'activité, et qui cherche aussi à satisfaire leurs besoins en termes de développement personnel, d'accomplissement, et de réalisation de soi.

Au terme de cette étude, nous espérons que les suggestions que nous avons pu émettre vont être prises en considération à l'égard de la société KAHRAKIB en vue d'une gestion optimale des ressources humaines.

Nous souhaitons également que notre travail peut être complété par d'autres travaux qui étudierons en profondeur les nombreuses dimensions de la fonction des ressources humaines et le développement du personnel tels que :

- ✓ Le rôle de la formation motivée dans la qualité de vie au travail.
- ✓ La motivation est une question décisive pour la gestion optimale des ressources humaines
- ✓ Le rôle de la formation professionnel sur l'augmentation de la confiance en soi chez les employés.

LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ovrages :

- AGUILAR, Michaël. (2016). *L'Art de motiver : Les secrets pour booster son équipe* , 2^e édition France,DUNOD.
- BARABEL Michel,MEIER Olivier,PERRET André, THIERRY Teboul. (2016). *Le Grand Livre de la Formation*, 2^e édition, France,Dunod.
- BOUDOUR SALEM Nesrin. (2011). *Un Investissement sûr pour l'Entreprise, la Formation continue de son potentiel humain. Cas d'une institution financière (GULF BANK ALGERIA : AGB)*.
- CLAUDE Kombou. (2018). *Système fiscal et performance financière des Etablissements de microfinance*. cameron: Lharmattan.
- CRAIGE C.Pinder. (2008). *Motivation au travail dans le comportement organisationnel*(livre en anglais « *work motivational in organizational behavior*) 2^e édition, British colombia, university of victoria.
- DIDIER Janssoon. (2013). *Boostez votre carrière ou changez de métier par la formation continue*. Paris , MAXIMA.
- GASPARD Claude, *Utiliser la méthode déductive dans un travail de recherche : définition, méthodologie, et exemple*. Publié le 12 février 2020, Paris, Scribbr.
- GUERRERO, Sylive. (2014). *Les outils des RH : les savoir-fair* essentielle en GRH , 3^e édition Paris, Dunod.
- JEAN-BERNARD Brunetaux. (2007). *Gestion des Ressources Humaines et communication*. 4^e édition, Farnce, Yaoundé.
- JEAN-MARIE Peretti . (2009). *gestion des ressources humaine*, Bruxelles, édition Boeck.
- JEAN-Marie, JORRO Anne & DE KETELE.(2013). *L'engagement professionnel en éducation et formation*. Bruxelles: De Boeck.
- JEANNE Mager Stellman. (2000). *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*, Volume 2, 3^e édition française, Genève, le Bureau international du Travail.
- KELLER Laurent . (2018). *Les clés de la motivation au travail*, Paris, L'harmattan.
- LAKHDER sekiou et autres. (2011). *Gestion des ressource humaines*, 2^e édition, Bruxelles,de boeck.
- LOUART Pierre. (1991). *La gestion des ressources humaines*, Paris, Eyrolles.
- LOUCHE, Claude. (2018). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations*, 4^e édition,France, Dunod.
- MADELEINE.Grawitz. (1993). *méthodes des sciences sociales*, Paris, Dolloz.

- MEYER et HERSCOVITCH. (2001). *Commitment in the workplace toward a general model*,
- MORIN, Pierre, all. (2000). *Le manager à l'écoute du sociologue*. France, 2^e édition, Éditions d'Organisation.
- N, KING. (1970). *Clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction*. *Psychological Bulletin*, APA PsycArticles
- PATRICK Rivard, MARTIN Lauzier. (2013). *La gestion de la formation et du développement des ressources humaine* , 2^e édition, Québec, presse de l'université de Québec.
- PICHERE, PIERRE, all. (2015). *La pyramide de Maslow : Comprendre et classifier les besoins humains*, France , 50 Minutes.fr.
- PIRON. (1987). *Satisfaction et implication dans le travail*, France,
- TASKIN laurent , anne DIETRICH. (2019). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, 2^e édition paris, de boeck supérieur.
- YOUSSEF Elm . (2017). *La Formation Continue Comme Facteur de Motivation Des Salaries*.

Lois :

- Circulaire ministérielle n° 12. (20 décembre 1999). Algérie.
- Loi 06-24. (2006, décembre 26). Loi de finance 2007. Algérie.
- Loi 90-11. (1990, 21 avril). Code du travail. Algérie.

Articles :

- Article sur la formation professionnelle. *La formation*.
- document interne de l'entreprise. (2019). *STRUCTURES ET ATTRIBUTIONS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES*. , la société KAHRAKIB.Alger.
- EMTIR FatimaZohra, (2014). *L'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne, cas –Lafarge Algérie-Mémoire de Magister en Management*, Université D'ORAN
- Dr. LARRAS. CH. (2019). *Résumé sur la formation professionnelle*.ENSM alger.algérie.
- M. R .KACI. (2019, 12 17). Information documentée de procédure de sensibilisation de la formation professionnelle. *Publié le 17décember 2019*, service des ressources humaines, KAHRAKIB, Alger.

Sites :

- E-relation-client.com. (2015, 05 15). *Qu'est-ce que la formation initiale ?* Consulté le 05 01, 2020, sur E-relation-client.com: https://www.e-relation-client.com/quest-ce-que-la-formation-initiale/#Definition_de_la_formation_initiale .
 - *La Pyramide De Maslow*. (2017, 10 12). Consulté le 07 16, 2020, sur produistavie.com: <http://produistavie.com/pyramide-de-maslow/> .
 - L'entreprise KAHRAKIB. (2018, 06 28). *présentation de l'entreprise*. Consulté le 04 12, 2020, sur kahrakib.dz: <http://www.kahrakib.dz/> .
- Qu'est-ce que la formation initiale ?* (2019, september 01). Récupéré sur E-relation-client.com: https://www.e-relation-client.com/quest-ce-que-la-formation-initiale/#Definition_de_la_formation_initiale.

ANNEXES

ANNEXE A : LE QUESTIONNAIRE

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القلية

Questionnaire

Dans le cadre d'une recherche universitaire pour la préparation d'un master en management des ressources humaines à l'école nationale supérieure de management (Pôle universitaire de kôlea Tipaza), nous souhaitons mener une recherche sur une étude intitulée :

« L'impact de la formation professionnelle sur la motivation des salariés dans l'entreprise KAHRAKIB Alger ».

Pour rassembler des informations touchant à cette étude, nous avons préparé un questionnaire pour tester nos hypothèses. Pour ce faire nous souhaitons vous voir contribuer au renseignement du questionnaire ci-après, et répondre de manière précise et objective tout en indiquant la réponse qui convient le mieux en cochant la case.

Nous considérons vos réponses et avis une source fiable de cette recherche et aura un grand impact sur les résultats que nous réaliserons.

Nous nous engageons à préserver l'anonymat et la confidentialité des renseignements recueillis. Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Préparer par l'étudiant :

Ahcene MISSOUNI

Encadré par :

Dr. CH. LARRAS

Partie I : Données personnelles et fonctionnelles

1. Sexe :

Homme	Femme

2. âge :

Moins de 25 ans	[25-30[[30-40[[40-50[50 ans est plus

3. Catégorie socioprofessionnel :

Cadre supérieur	Cadre	Maitrise	Exécution

4. Expérience professionnel :

Moins de 5 ans	[5 - 10 [[10 - 15 [[15- 20 [20 ans et plus

5. Niveau académique :

Moyen	Secondaire	TS-DEUA	Universitaire

6. Comment vous avez effectué votre dernière formation ?

(Vous pouvez éventuellement cocher plusieurs réponses)

D'une manière volontaire	
Imposée par le supérieur	
Autre (précisez)	

7. Comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité ?

Un acteur de motivation	
Une obligation	
Une menace sur vos compétences, votre savoir-faire	
Un accélérateur de carrière	
Sortir du quotidien professionnel	

8. Quelle est pour vous, l'utilité de la formation professionnelle ?

Développer vos compétences professionnelles dans votre poste actuel.	
D'accéder à une promotion et obtenir un salaire plus élevé.	
Vous permettre une reconversion professionnelle.	
Vous apportez une connaissance personnelle.	
De découvrir d'autres domaines d'activité.	

Partie II : Le rôle de la formation professionnelle continue dans la motivation des employés.

1. la formation professionnelle comme un besoin de développement des employés.

Expression des questions relatives au thème	Jamais	rarement	parfois	souvent	toujours
9. D'après vous, la formation est-elle nécessaire pour votre développement					
10. La formation répond-elle à vos attentes et besoins professionnels					
11. Le choix de formation est-il pertinent avec vos besoins					
12. avez-vous déjà pris l'initiative à demander une formation					

2. La contribution de la formation dans l'acquisition des compétences et connaissances.

13. Pensez-vous que la formation est suffisante pour le développement de vos compétences					
14. La formation vous a –telle aidée à augmenter votre savoir-faire					
15. La formation vous a -telle permis de mieux maîtriser vos tâches et atteindre vos objectifs					
16. Pensez-vous qu'après la formation votre niveau de savoir (vos connaissances) s'est-il amélioré					

3. La satisfaction des besoins professionnels des employés par la formation reçue.

Expression des questions relatives au thème	Jamais	rarement	parfois	souvent	toujours
17.êtes-vous satisfait(e) de votre dernière formation					
18. le contenu de la formation est-il en harmonie avec vos objectifs au travail					
19. Après avoir suivi une formation les objectifs de la formation a été atteinte					
20. Etes-vous satisfait de l'utilisation des nouvelles acquis sur votre lieu de travail					

4. L'effet de la formation professionnelle sur la motivation des employés.

21. Percevez-vous la formation professionnelle dans votre travail comme un facteur de motivation					
22. Après avoir suivi une formation au cours de votre carrière sentez-vous plus motivé qu'avant					
23.La formation reçue contribue-elle à l'augmentation de votre implication au travail					
24. La formation reçue contribue-elle à l'augmentation de votre engagement au travail					

ANNEXE B : LES RÉSULTATS STATISTIQUES

Tableau 01 :

Les statistiques descriptives

Expression	Moyenne	Ecart type
1. D'après vous, la formation est-elle nécessaire pour votre développement	4,55	0,504
2. La formation répond-elle à vos attentes et besoins professionnels	3,75	0,670
3. Le choix de formation est- il pertinent avec vos besoins	2,57	1,318
4. Avez-vous déjà pris l'initiative à demander une formation	3,50	1,177
5. Pensez-vous que la formation est suffisante pour le développement de vos compétences	3,40	1,549
6. La formation vous a –telle aidée à augmenter votre savoir-faire	4,00	0,847
7. La formation vous a -tell permis de mieux maîtriser vos tâches et atteindre vos objectifs	4,25	0,670
8. Pensez-vous qu'après la formation votre niveau de savoir (vos connaissances) s'est-il amélioré	2,50	1,502
9. êtes-vous satisfait(e) de votre dernière formation	4,00	1,132
10. Le contenu de la formation est-il en harmonie avec vos objectifs au travail	3,80	1,137
11. Après avoir suivi une formation les objectifs de la formation a été atteinte	4,10	0,841
12. Etes-vous satisfait des possibilités d'utilisation des nouvelles acquis sur votre lieu de travail	4,15	0,834
13. Percevez-vous la formation professionnelle dans votre travail comme un facteur de motivation	4,50	0,716
14. Après avoir suivi une formation au cours de votre carrière sentez-vous plus motivé qu'avant	4,00	1,038
15. La formation reçue contribue-elle à l'augmentation de votre implication au travail	3,70	1,114
16. La formation reçue contribue-elle à l'augmentation de votre engagement au travail	3,00	1,013

Tableau 02 :

Le sexe					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	24	60,0	60,0	60,0
	Femme	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 03 :

L'âge					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 25 ans	8	20,0	20,0	20,0
	[25-30[10	25,0	25,0	45,0
	[30-40[12	30,0	30,0	75,0
	[40-50[4	10,0	10,0	85,0
	50 ans est plus	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 04 :

Catégorie socioprofessionnel					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre supérieur	8	20,0	20,0	20,0
	Cadre	15	37,5	37,5	57,5
	Maitrise	11	27,5	27,5	85,0
	Exécution	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 05 :

Expérience professionnel					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	14	35,0	35,0	35,0
	[5 - 10 [6	15,0	15,0	50,0
	[10 - 15 [9	22,5	22,5	72,5
	[15- 20 [7	17,5	17,5	90,0
	20 ans et plus	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 06 :

Niveau académique					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyen	4	10,0	10,0	10,0
	Secondaire	7	17,5	17,5	27,5
	TS-DEUA	10	25,0	25,0	52,5
	Universitaire	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 07 :

Comment vous avez effectué votre dernière formation					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'une manière volontaire	28	70,0	70,0	70,0
	Imposée par le supérieur	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 08 :

Comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Facteur de motivation	18	45,0	45,0	45,0
	Obligation	5	12,5	12,5	57,5
	Accélérateur de carrière	10	25,0	25,0	82,5
	Sortir du quotidien professionnel	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 09 :

Quelle est pour vous, l'utilité de la formation professionnelle					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Développer vos compétences professionnelles dans votre poste actuel.	18	45,0	45,0	45,0
	D'accéder à une promotion et obtenir un salaire plus élevé.	10	25,0	25,0	70,0
	Vous permettre une reconversion professionnelle	6	15,0	15,0	85,0
	Vous apportez une connaissance personnelle	4	10,0	10,0	95,0
	De découvrir d'autres domaines d'activité.	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 10 :

D'après vous, la formation est-elle nécessaire pour votre développement					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	souvent	18	45,0	45,0	45,0
	toujours	22	55,0	55,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 11 :

La formation répond-elle à vos attentes et besoins professionnels					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	parfois	15	37,5	37,5	37,5
	souvent	20	50,0	50,0	87,5
	toujours	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 12 :

Le choix de formation est- il pertinent avec vos besoins					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	10	25,0	25,0	25,0
	rarement	11	27,5	27,5	52,5
	parfois	10	25,0	25,0	77,5
	souvent	4	10,0	10,0	87,5
	toujours	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 13 :

Avez-vous déjà pris l'initiative à demander une formation					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	3	7,5	7,5	7,5
	rarement	3	7,5	7,5	15,0
	parfois	15	37,5	37,5	52,5
	souvent	9	22,5	22,5	75,0
	toujours	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 14 :

Pensez-vous que la formation est suffisante pour le développement de vos compétences					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	8	20,0	20,0	20,0
	rarement	5	12,5	12,5	32,5
	parfois	3	7,5	7,5	40,0
	souvent	11	27,5	27,5	67,5
	toujours	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 15 :

La formation vous a –telle aidée à augmenter votre savoir-faire					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rarement	1	2,5	2,5	2,5
	parfois	11	27,5	27,5	30,0
	souvent	15	37,5	37,5	67,5
	toujours	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 16 :

La formation vous a -t-elle permis de mieux maîtriser vos tâches et atteindre vos objectifs					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	parfois	5	12,5	12,5	12,5
	souvent	20	50,0	50,0	62,5
	toujours	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 17 :

Pensez-vous qu'après la formation votre niveau de savoir (vos connaissances) s'est-il amélioré					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	14	35,0	35,0	35,0
	rarement	10	25,0	25,0	60,0
	parfois	5	12,5	12,5	72,5
	souvent	4	10,0	10,0	82,5
	toujours	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 18 :

êtes-vous satisfait(e) de votre dernière formation					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	1	2,5	2,5	2,5
	rarement	5	12,5	12,5	15,0
	parfois	4	10,0	10,0	25,0
	souvent	13	32,5	32,5	57,5
	toujours	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 19 :

Le contenu de la formation est-il en harmonie avec vos objectifs au travail					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rarement	8	20,0	20,0	20,0
	parfois	6	15,0	15,0	35,0
	souvent	12	30,0	30,0	65,0
	toujours	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 20 :

Après avoir suivi une formation les objectifs de la formation a été atteinte					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	parfois	12	30,0	30,0	30,0
	souvent	12	30,0	30,0	60,0
	toujours	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 21 :

Etes-vous satisfait des possibilités d'utilisation des nouvelles acquis sur votre lieu de travail					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	parfois	11	27,5	27,5	27,5
	souvent	12	30,0	30,0	57,5
	toujours	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 22 :

Percevez-vous la formation professionnelle dans votre travail comme un facteur de motivation					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	parfois	5	12,5	12,5	12,5
	souvent	10	25,0	25,0	37,5
	toujours	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 23 :

Après avoir suivi une formation au cours de votre carrière sentez-vous plus motivé qu'avant					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	1	2,5	2,5	2,5
	rarement	3	7,5	7,5	10,0
	parfois	6	15,0	15,0	25,0
	souvent	15	37,5	37,5	62,5
	toujours	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 24 :

La formation reçue contribue-elle à l'augmentation de votre implication au travail					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rarement	8	20,0	20,0	20,0
	parfois	8	20,0	20,0	40,0
	souvent	12	30,0	30,0	70,0
	toujours	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tableau 25 :

La formation reçue contribue-elle à l'augmentation de votre engagement au travail					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	3	7,5	7,5	7,5
	rarement	8	20,0	20,0	27,5
	parfois	18	45,0	45,0	72,5
	souvent	8	20,0	20,0	92,5
	toujours	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	