



Effet de la formation professionnelle continue sur la motivation des travailleurs : cas des employés de la SOGB

Koua N'da Lazare

Enseignant-chercheur, Université Félix Houphouët Boigny.

Résumé

La Recherche constante de facteurs toujours renouvelés explicatifs de la question de la motivation des hommes au travail a guidé la démarche de cette étude. En conséquence l'objectif de la présente étude porte sur la détermination de liens entre la formation professionnelle continue et la motivation au travail chez des salariés de la SOGB. La méthode pour mener à bien cette recherche nous a conduit à l'élaboration et à l'utilisation d'un questionnaire incluant une échelle de motivation au travail. Nous avons soumis 100 employés sélectionnés selon la méthode d'échantillonnage par choix raisonné à ce questionnaire. Les résultats obtenus à l'aide de la technique statistique du « T » de Student nous montrent que les employés qui bénéficient d'une formation professionnelle continue sont plus motivés au travail que ceux qui n'en bénéficient pas. Ce résultat invite à mettre l'accent sur le développement des ressources humaines en entreprise dont l'un des piliers est la formation continue pour la gestion des performances et la gestion des carrières.

Mots-clés: formation professionnelle continue, motivation au travail, employés de la SOGB

Abstract

The daily preoccupation of research for performance of manpower in organizations has been the leitmotiv of this study. Consequently the objective of this paper is to identify the relationship between continuing vocational training and SOGB employees motivation at work. We used a questionnaire incorporating a work motivation scale. We administrated the questionnaire to 100 employees via purposive sampling. The results obtained by using student's t-test show us that employees receiving continuous professional training are more motivated at work than those who do not. This finding highlights the importance of corporate human resources development a field in which continuous training serves as a key pillar for both performance and career management.

Key-words: continuous professional training, motivation at work, SOGB employees.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.22857720>

1.Introduction

La recherche de performance au travail fait partie des différentes préoccupations managériales en entreprise. Cela suppose que tous ceux qui se préoccupent de cette recherche d'efficacité, méditent constamment sur les leviers pour y parvenir. Qu'il s'agisse de mobiliser, motiver ou impliquer les hommes au plus près du travail la problématique est la même.

On est donc amené à comprendre les mécanismes qui sous-tendent la motivation au travail dans toutes ses facettes. La variable motivation a certes fait l'objet de nombreux travaux et réflexions mais elle demeurera toujours une préoccupation centrale en matière de gestion des hommes dans les organisations. Dans la présente étude la formation continue est évoquée comme variable devant entrer en relation avec cette motivation. Précisons-la avant de soulever plus loin le problème qu'il sous-tend. Selon Vonthron, Lagabriele et Pouchard (2007) la vie des adultes est jalonnée par la formation professionnelle continue en vue de faire face aux nouveaux défis et enjeux que présentent le marché de l'emploi. La mobilisation est donc plus ou moins générale au sein de cette population qui ne veut pas rester en marge de l'acquisition des nouvelles compétences ou ne veut rater l'occasion d'accroître son niveau de qualification. Sur leur parcours des fortunes diverses sont constatées, entre engouement et abandon.

Dupray et Hanchane (2001) de leur côté montrent que les jeunes qui bénéficient de la formation professionnelle continue sont plus stables dans l'entreprise que ceux qui n'en bénéficient pas. Autrement dit, ils sont plus susceptibles de demeurer dans l'entreprise que ceux-là qui n'en bénéficient pas. Le risque de départ diminue de 30 à 36% après un passage en formation continue.

Pour Audet (2007), la préoccupation était d'abord de s'interroger sur la motivation ou l'engouement des travailleurs à s'inscrire dans un programme de formation volontaire à partir de l'impact des facteurs intrinsèques et extrinsèques de même que l'orientation de l'apprentissage. A l'issue de l'étude, elle établit une corrélation entre la motivation à s'inscrire dans des actions de formation volontaire et les facteurs intrinsèques.

Bosset, Isabelle et Bourgeois (2014) se sont préoccupés de la formation des travailleurs et les facteurs qui les poussent à s'investir ou non dans l'entreprise avec leurs nouveaux acquis. Pour eux tout résulte de la manière dont ils perçoivent ce soutien organisationnel. Autrement dit tout cela relève de l'interaction entre les logiques individuelles et organisationnelles et leurs influences sur toute volonté à transférer les acquis.

Deschênes (2021) après une analyse de la perception et de la capacité des PME par rapport à la formation continue au niveau québécois, et leur attitude vis-à-vis des programmes gouvernementaux et régionaux en matière de formation et de développement des compétences font un constat peu reluisant. En effet ces structures font encore montre de pratiques informelles, restreintes par manque de temps et de main-d'œuvre. L'effet domino d'une telle situation est que les supposés bénéficiaires de ces programmes de formation n'y parviennent pas et cela peut tout naturellement avoir un impact sur leur motivation et leur attitude vis-à-vis du travail.

Maugis (2019) a de son côté travaillé sur le statut obligatoire de la formation et la manière dont elle est perçue comparativement avec l'engagement des travailleurs. Pour lui il n'y a pas de corrélation ni sur le processus d'engagement, ni sur la valeur perçue de la formation dans ce processus encore moins dans la légitimation du statut obligatoire de la formation. En d'autres termes, il n'y aurait pas de lien claire entre ce programme, son statut et l'engagement ou motivation des travailleurs.

Certains travaux portent sur un certain nombre de facteurs de façon générale, explicatifs de la motivation.

Aguilar (2025) met l'accent à son niveau sur les secrets pour remettre en scelle son équipe en pointant entre autres la nécessité d'insister sur la reconnaissance au travail. Et cela tout en évitant certaines paroles et certains comportements démotivants dans les interactions avec les collaborateurs et en encourageant à adopter ceux qui stimulent l'énergie des dits collaborateurs et les motivent.

Masclef, Gallon et Glaisner (2025) soulèvent la question de la crise des motivations des ressources humaines en entreprises et s'interrogent sur comment faire pour les remobiliser. Pour eux il y a nécessité du respect d'un système de travail à visage plus humain dans un monde où les contextes ont changé afin de faire face à l'insatisfaction, aux frustrations, à l'ennui, à un ensemble de souffrances cachées et finalement inefficacité.

Norman (2025), de son côté révèle que le leader ne doit pas rester passif et subir les revendications. L'auteur fait ce constat amère dans le quotidien de la plupart des dirigeants et managers qui devraient plutôt exercer leur influence positive pour améliorer leurs interactions avec leurs collaborateurs et aboutir à plus de mobilisation de ces derniers à de meilleures prises de décision en faveur de l'entreprise.

Oswald (2024) met l'accent sur la complexité humaine en matière de motivation et démotivation au travail à cause des facteurs à la fois individuels, relationnels et organisationnels qui les sous-tendent. Il propose donc une attention plus poussée pour la compréhension du fonctionnement humain en vue de remettre la motivation au centre de l'activité de gestion humaine. Au demeurant qu'il s'agisse de Soyer (2023) sur la rémunération ou de Koné (2023) pour sa recette adressée à la fois aux managers débutants comme chevronnés, la préoccupation pour motiver à nouveau les collaborateurs demeure la même.

Bhawna et al. (2025) ont montré en matière de motivation que la ludification de l'activité professionnelle qui lui donne une touche amusante est un levier non seulement pour l'autonomie au travail mais aussi pour la motivation intrinsèque qui se présentera ici comme un plaisir à accomplir une tâche. Beaucoup de système qui nous montrent notre progression dans une barre ou nous félicitent via une intelligence artificielle font partie de ce mécanisme.

Jouny-Rivier et al. (2025) montrent de leur côté, à travers une étude sur 1288 salariés, que la participation à des projets de co-crédation interne a un effet hautement positif sur la motivation et la satisfaction au travail chez ces derniers.

Gagné et al. (2025) ont de leur côté travaillé sur l'influence de la rémunération et de la conception du travail sur la motivation des salariés. Les résultats de leurs études révèlent que la conception du travail explique mieux la variance dans la motivation, le bien-être et la performance comparativement à la rémunération.

Englund et Gerdin (2026) ont montré à travers la théorie de l'autodétermination que le contrôle des résultats engendre une motivation introjectée qui s'explique par la pression interne. Dans leur étude menée auprès des chercheurs suédois, ils ont montré que le soutien et la frustration des besoins à travers le contrôle génèrent une stratégie d'adaptation dont le corollaire est la soumission volontaire.

Marin et Tchemo (2026) ont mené une étude pour cerner l'impact de la formation professionnelle continue sur la performance des employés au Cameroun. A cet effet selon les données recueillies et analysées, la formation a une incidence positive sur la performance. Ce qui est révélateur d'un autre impact à savoir la motivation qui conduit à davantage plus d'implication et par conséquent accroît la performance des employés.

Nguyen et Le (2025), ont mené une étude dans le milieu de la finance vietnamienne pour évaluer l'effet de la formation et du développement des ressources humaines sur la performance et la

créativité des employés. Pour se faire ils explorent à partir de la théorie de l'autodétermination, la fonction de la motivation individuelle dans ce cas de figure. Ils arrivent à établir une nuance que de deux types de motivation à savoir la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque, celle-ci (motivation extrinsèque) a une influence plus forte en matière de performance que celle-là (motivation intrinsèque).

Sharif et al. (2026) ont étudié l'effet des variables telles que la formation, la motivation, la flexibilité de l'environnement de travail et la participation à la fixation des objectifs sur la performance des salariés. Ils ont mis en exergue le rôle médiateur de la satisfaction au travail et celui de modérateur du leadership dans ces résultats.

Raza et al. (2023) ont conduit au Pakistan une étude auprès de 446 employés issus des entreprises de télécommunication en s'intéressant à l'effet de la formation et de la clarté dans la définition des rôles sur la motivation. Ils en ont conclu que ces variables ont effectivement un impact positif très prononcé sur la motivation intrinsèque et la performance des employés dans leur travail.

Zine (2020) dans le cadre d'un mémoire de fin de cycle, a recueilli des données auprès de l'entreprise algérienne Easy Relay. L'étude a consisté à évaluer l'influence de la formation sur la motivation des employés de la startup de l'entreprise susmentionnée. Les résultats ont montré que la motivation des employés est largement influencée par la politique de formation en leur faveur, si bien que l'entreprise en a désormais fait un de ses objectifs majeurs.

Ces nombreuses données soulèvent toujours la problématique renouvelée sur la question de la motivation et de la formation avec parfois une perception plus ou moins difficile de son importance aussi bien chez des bénéficiaires eux-mêmes comme chez les décideurs des organisations. Ces données concordantes ou quelques fois contradictoires qui interrogent, nous amènent à poursuivre cet objectif qui consiste à déterminer le degré d'influence de la formation professionnelle continue sur la motivation des travailleurs de la SOGB. Effet le statut spécial de cette structure tout comme ses homologues qui évoluent dans le secteur agricole ou agro-industriel est souvent le sentiment d'isolement que vivent les employés toutes catégories socioprofessionnelles confondues, car malgré l'accès relatif aux infrastructures modernes, il y a une perception qu'on est perdu dans une cité paysanne au milieu de la forêt. Ces travailleurs ont donc en permanence une soif d'innovation et un regard tourné vers la modernité. L'impression permanente d'un retard sur ce qui se passe dans le monde moderne est vécue soit de façon résignée soit transformée en une soif d'apprendre pour se mettre à jour.

En tout état de cause, la formation professionnelle continue a-t-elle sérieusement un impact positif sur la motivation de ces employés de la SOGB?

L'objectif de cette étude est donc de déterminer l'impact de la formation professionnelle continue sur la motivation des employés de la SOGB.

Ce qui nous amène à formuler l'hypothèse suivante: «les employés de la Société de Caoutchouc de Grand-Béréby (SOGB), qui jouissent d'un programme de formation continue montrent une motivation plus grande au travail que ceux qui n'en bénéficient pas».

2. Méthode

2.1- Les variables de la recherche

2.1.1-Variable indépendante

La formation continue est la variable indépendante. Elle est de nature qualitative avec deux modalités: existence de formation continue / absence de formation continue.

Les programmes de formation continue se réfèrent à toutes les formations dont bénéficient les travailleurs pour accroître leur capacité ou étendre leur compétence ou même se reconvertir en vue d'améliorer leur performance et de booster leur carrière. C'est donc une politique mise en place par le management en faveur de ses travailleurs sinon en faveur de certains, selon qu'il le juge nécessaire, bien que cela fasse partie de plus en plus des obligations de l'entreprise. En effet plusieurs conventions de l'organisation internationale du travail l'imposent (convention n°142 sur la mise en valeur des ressources humaines, recommandation N° 195 sur la planification nationale pour la formation professionnelle continue). Au niveau local, le décret n°96-285 du 3 avril 1996 en définit les modalités; dans le code du travail ivoirien notamment la loi n° 2015-532 du 20 juillet 2015 il est également fait mention obligatoire de cette formation.

2.1.2- Variable dépendante

La motivation est ici la variable dépendante elle est traitée de façon quantitative et présente deux modalités: faible motivation/forte motivation

2.2. Participants

Ce sont des employés de la SOGB (Société de Caoutchouc de Grand-Béréby), une entreprise Agro-industrielle spécialisée dans la production de l'Hévéa et le traitement à l'usine du latex

brut, situé dans le sud-ouest de la Côte d'Ivoire. Ils sont au nombre de cent (100) choisis selon la technique d'échantillonnage par choix raisonné. 50 bénéficient régulièrement d'un programme de formation continue et 50 n'en bénéficient pas sinon que rarement. Ce sont des employés non cadres ayant au moins cinq années d'ancienneté dans l'entreprise sans distinction de sexe, mais majoritairement masculin tout de même, vivant au moins en couple à défaut d'être mariés légalement, tous en CDI (contrat à durée indéterminée).

2.3- Matériel et procédure

2.3.1-Instruments de collecte des données

Nous avons eu recours à un questionnaire incluant une échelle de motivation. Le questionnaire comporte trois parties. La première partie a trait aux caractéristiques biographiques, la seconde partie traite de la formation professionnelle continue où les sujets sont amenés à s'exprimer sur leur expérience en la matière, d'un côté ceux qui en bénéficient régulièrement et de l'autre ceux qui n'en bénéficient pas sinon que rarement et il y a longtemps. La troisième partie se réfère à une échelle de motivation inspirée de l'inventaire des valeurs de motivation appliquée aux employés (I.V.M.A.E.). Cette échelle a retenu 36 items tournant autour de 9 axes comportant chacun quatre items. Ces 9 axes sont: «le sentiment d'être informé», «la position de personnalité», «l'occasion de participer à l'établissement des objectifs et des buts du groupe», «l'occasion de développer des relations», «le sentiment d'estime de sa position», «la sécurité de l'emploi, l'occasion d'apporter une aide aux collègues», «le sentiment de réalisation de soi», «le sentiment de prestige dans cette position». Cette échelle comporte par ailleurs quatre modalités de réponse de type Likert : «très important», «important», «peu important», «pas important».

2.3.2- Déroulement de l'enquête

L'enquête s'est déroulée sur le site central de l'entreprise où se trouve l'usine. Nous avons interagi avec les sujets selon leur consentement et leur disponibilité, après leur avoir présenté le questionnaire comme strictement personnel, anonyme et devant être utilisé qu'à des fins personnelles. Ce qui nous a imposé de l'étendre sur plusieurs jours afin d'obtenir l'échantillon, car pour éviter les biais dans les réponses liés au non respect des consignes nous pensions qu'il était loisible que l'enquêteur soit présent pour surveiller et contrôler cette variable parasite.

2.3.3- Dépouillement et traitement statistique des données

Les données recueillies ont fait l'objet d'un traitement statistique. Dans ce point nous disons qu'après avoir utilisé la première partie du questionnaire pour servir de filtre et être sûr de n'avoir que les sujets remplissant nos critères d'homogénéité, la deuxième partie nous a permis de regrouper d'un côté les sujets se disant bénéficier de formation professionnelle continue et de l'autre ceux qui affirment ne pas en bénéficier sinon que rarement et il y a longtemps de cela.

La troisième partie a porté sur l'échelle de motivation dont le dépouillement présente les modalités suivantes: pour les items positifs la cotation est de 4 points pour la réponse de type «très important», 3 points pour la réponse «important», 2 points pour «peu important», 1point pour «pas important». Le processus est inversé pour les items négatifs où le nombre de point part de 1 à 4 dans le même ordre de réponse. Le maximum théorique de points est de 4x36 (soit 144) et le minimum est de 1x36 (soit 36). Le score moyen du groupe bénéficiant d'une formation professionnelle continue est de 88.56 soit un total de 4428/50, pendant que le score moyen de ceux qui ne bénéficient pas de formation continue est de 82,12 soit un total de 4106/50.

3. Résultats

3.1- Formation professionnelle continue et motivation au travail

Ce point nous permet d'exposer les résultats de notre recherche en vue vérifier la possibilité de lien entre la motivation au travail chez les sujets de notre étude et la formation professionnelle continue.

Tableau 1: la relation entre formation professionnelle continue et motivation au travail

Motivation	moyenne	Ecart-type	Effectif	T de Student	Signification
Formation continue	88,56	9,12	50	3,17	Significatif au seuil P<.01
Absence de formation continue	82,12	12,03	50		
Total			100		

Moyenne des différences : $d = 88,57 - 82,12 = 6,44$ Ecart-type des différences: $Sd = 14,35$

T de Student=3.17

Les résultats au test du T de Student donnent une valeur de 3,17. Cette valeur est $> 2,680$ lue dans la table. A 49 degré de liberté ce résultat est significatif au seuil de probabilité $P < 0,01$.

En analysant de plus près les données du tableau de façon plus détaillée, nous comprenons que les employés qui bénéficient d'une formation continue ont une moyenne de 88,56. C'est un score largement supérieur à celui de ceux qui ne bénéficient pas de cette formation professionnelle continue et dont le score est de 82,12. La différence étant significative selon le test du T de Student nous pouvons conclure à la confirmation de notre hypothèse selon laquelle les employés de la SOGB qui bénéficient d'une formation professionnelle continue sont plus motivés au travail que ceux qui n'en bénéficient pas. Cette confirmation peut s'expliquer par plusieurs raisons. D'abord il s'agit pour les employés bénéficiant de la formation de se sentir plus considérés et valorisés et d'être donc l'objet d'attention. Ensuite le fait de renforcer leur capacité et étendre leurs compétences les soulage et les rassure et enfin dans la dynamique des besoins auxquels l'individu aspire dans son travail, il y a celui d'être promu ou de booster sa carrière. Dans cet environnement de la SOGB, l'ambiguïté persiste dans l'esprit de beaucoup quant au statut de leur entreprise. Car si beaucoup d'employés, au regard des échanges informels que nous avons eu veulent voir une entreprise agro-industrielle au sens propre du terme, et par conséquent à tort ou à raison voient leur traitement salarial s'aligner sur le SMIG (Salaire minimum interprofessionnel garanti) les dirigeants et d'autres employés soutiennent que c'est purement une entreprise agricole, en conséquence pour eux il n'y a pas d'ambiguïté sur le statut qui les aligne sur le SMAG (Salaire Minimum Agricole Garanti). En conséquence bénéficier d'une formation peut toujours faire espérer une éventuelle promotion qui améliorerait ce traitement salarial. Mais au-delà, c'est toujours un plaisir pour beaucoup de bénéficier de la formation dans un environnement isolé, coupé des réalités de la ville et qui lutte pour maintenir tous les substrats du monde moderne. En conséquence les formations sont une occasion de satisfaire sa curiosité en en profitant pour connaître ce qui se passe de l'autre côté. Etre motivé à travailler dans ces conditions, c'est une façon inconsciente d'espérer toujours être parmi les élus de ces programmes de formation.

Cependant ceux qui n'en bénéficient pas ont l'impression de ne pas avoir la même valeur aux yeux des managers, toute chose qu'ils vivent de façon plus ou moins frustrante et peut altérer leur degré de motivation.

4. Discussion

Cette étude avait pour but de rechercher le lien entre formation professionnelle continue et motivation chez les employés de la SOGB.

Les résultats établissent clairement que notre hypothèse est confirmée. En conséquence on retient que les travailleurs de la SOGB qui bénéficient de la formation professionnelle continue sont plus motivés au travail que leurs homologues qui n'en bénéficient pas.

Nous examinons à présent ces résultats à la lumière des données de la littérature.

Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Zine (2020) qui dans son travail mené auprès de l'entreprise algérienne Easy Relay a montré que la motivation des employés est largement influencée par la politique de formation en leur faveur.

Les travaux de Sharif, Ahmad, Raza et Ali (2026) et de Nguyen et Le (2025) qui allient formation professionnelle et performance vont dans le même sens dans la mesure où l'amélioration des performances relève une variable cachée qui n'est rien d'autre que la motivation. Pour rappel le premier groupe d'auteurs a soulevé un certain nombre de variables dont la formation et la motivation elle-même et leurs effets sur la performance des salariés; ce que le second groupe a aussi relevé en montrant l'effet de la formation et de la clarté dans la définition des rôles sur la motivation.

Toutefois on peut établir une nuance avec les travaux de Bosset et Bourgeois (2014) qui se sont préoccupés de la formation des travailleurs et les facteurs qui les poussent à s'investir ou non dans l'entreprise avec leurs nouveaux acquis. Pour eux tout résulte de la manière dont ils perçoivent ce soutien organisationnel. Autrement dit tout cela relève de l'interaction entre les logiques individuelles et organisationnelles et leurs influences sur toute volonté à transférer les acquis. Ce qui nuance donc les résultats de notre hypothèse et nous montre qu'il n'y a pas de logique systématique selon laquelle la formation professionnelle continue entraîne automatiquement une motivation au travail. Cette nuance n'est pas non plus un rejet des bienfaits de la formation, il s'est agi de montrer les différentes visions des travailleurs qui peuvent faire échouer cette logique qui est pourtant très répandue.

Cette étude a eu pour mérite de permettre de renforcer la conviction aussi bien du monde scientifique que des managers, que la politique de formation continue est largement au bénéfice de la performance et du dynamisme de l'entreprise.

Les limites sont liées au caractère très localisé de l'étude qui ne permettent pas une généralisation systématique. Autre chose une méthode mixte, notamment le recours à un

entretien semi-directif aurait pu permettre de cerner certaines nuances quant à la notion d'absence de formation pour exclure tout ce qui est appréciation subjective mettant en lumière la différence entre l'insatisfaction liée à une rareté de formation et l'absence réelle de formation.

Conclusion

Cette étude nous a permis de cerner de façon concrète que la formation professionnelle continue constitue effectivement un levier essentiel dans la motivation, la mobilisation et l'engagement des ressources humaines. Ces derniers ont besoin de cette formation pour satisfaire un certain nombre de besoins dont celui de se sentir estimé et celui de la réalisation de soi. Les programmes gagneraient donc à être équilibrés pour le bénéfice de tous car la formation fait partie du développement des ressources humaines

Nous recommandons donc non seulement aux pouvoirs publics qui se sont déjà inscrit dans ce principe universel de renforcer les moyens de mise en œuvre des décrets, lois et accords internationaux en la matière.

Pour terminer que faut-il faire pour rendre les programmes de formation plus attractif, pour cette frange de travailleurs dont la perception est négative vis-à-vis de la formation et ceux qui sont convaincus que cela ne sert à rien car ne pouvant très souvent pas appliquer ce qu'ils vont apprendre?

RÉFÉRENCES

[1] Aguilar, M. (2025). *L'Art de motiver: les secrets pour booster son équipe* (2e éd.). Paris: Dunod.

[2] Audet, I. (2007). *La motivation à la formation volontaire: impact des facteurs intrinsèques et extrinsèques ainsi que de l'orientation d'apprentissage*. Thèse de doctorat. Université du Québec à Montréal.

[3] Bhawna et al. (2025). Enhancing employer branding in startups through job autonomy and intrinsic motivation: the role of gamification. *Business Process Management Journal* (2026) 32 (1): 51–76. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2023-0934>

[4] Bosset, I. et Bourgeois, E. (2014). *Le soutien organisationnel à la formation : rôle « modérateur » des dispositions individuelles dans la motivation à transférer et l'engagement organisationnel: Le cas d'apprenants adultes en formation continue universitaire en Suisse romande*. Paris: L'Harmattan.

- [5] Code du travail Ivoirien (2015). Section 5 : formation professionnelle continue. En ligne www.loidici.com consulté le 20/07/2026.
- [6] DECRET N° 96-285 du 3 avril 1996 relatif à la formation professionnelle. En ligne www.loidici.com. consulté le 20/07/2026.
- [7] Deschênes, A.-A. (2021). Formation continue de la main-d'œuvre: pour une collectivité qui se mobilise autour du développement des compétences. *Revue Organisations & territoires*, vol. 30, no 1, p. 117-130.
- [8] Dupray, A. & Hanchane, S. (2001). Les effets de la formation continue en entreprise sur la mobilité et le salaire des jeunes. *Formation Emploi*, vol. 73, no 1, p. 53-73.
- [9] Englund, H. & Gerdin, J. (2026). Results control and introjected motivation: the case of academia. *Qualitative Research in Accounting & Management* 1–37. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2024-0225>
- [10] Gagné & al., (2025). What Matters More for Work Motivation? Compensation or Work Design? *Motivation Science*, 12(1): 96-111. DOI:[10.1037/mot0000407](https://doi.org/10.1037/mot0000407)
- [11] Jouny-Rivier & al. (2025). La co-crédation interne, un levier pour la satisfaction et la motivation au travail. *Revue Française de Gestion*, n°320, p.45-70
- [12] Koné, J.-M. (2023). *La motivation - Clé du bon manager*. Paris: Edilivre.
- [13] Marin, J.C & Tchemo, K. S.I (2026). L'impact de la formation sur la performance des employés dans les entreprises camerounaises. *Revue Internationales des sciences de gestion*, 9(2), 415-439
- [14] Masclef, O., Gallon, F. & Glaisner, J. (2025). *L'Entreprise du travail vivant*. Paris: Nouvelle Cité.
- [15] Maugis, M.-P. (2019). Engagement et apprenance en formation professionnelle continue obligatoire. *Recherche et formation*, no 91, p. 71-87.
- [16] Norman, M. (2025). *Devenir un leader influent*. Paris: Diateino.
- [17] Nguyen, H.T.N & Le, N.D. (2025) The impact of training and development, motivation on in-role job performance and employee creativity in Vietnam's consumer finance sector. Ho chi min city Open University *Journal of science-Economics and business Administration*, 15(6), 40-56.
- [18] Organisation Internationale du travail (OIT,1975). Convention n°142 sur la mise en valeur des ressources humaines. *NORMLEX*, base de données sur les normes internationales du travail, Genève, OIT.
- [19] OIT(2004). Recommandation (n°195) sur la mise en valeur des ressources humaines sur la mise en valeur des ressources humaines, *NORMLEX* , base de données sur les normes internationales du travail, OIT.

- [20] Oswald, T. (2024). *Motivation, démotivation et coaching*. Paris: L'Harmattan.
- Raza & al. (2023). Enhancing MNC Performance in Emerging Nations: An Integrated Model of Training and Development, Role Clarity, Motivation and Leadership. *Internatioanl Journal of organizational Leadership*, 12 (first Special issue).
- [21] Sharif, S., Ahmad, A.M., Raza,A. & Ali, M. S. (2026). Unlocking Employee Potential: The Impact of Training, Motivation, Work Environment Flexibility, and Goal Setting on Employees Performance. *Journal of law and social studies*. 8(1):77-95.
DOI:[10.52279/jlss.08.01.7795](https://doi.org/10.52279/jlss.08.01.7795)
- [22] Soyer, C. R. (2023). *Rémunération et plaisir au travail*. Paris: L'Harmattan.
- [23] Vonthron, A.-M., Lagabrielle, C., et Pouchard, D. (2007). Le maintien en formation professionnelle qualifiante: effets de déterminants motivationnels, cognitifs et sociaux. *L'orientation scolaire et professionnelle*, n° 36/3, p. 401-420.
- [24] Zine, Y. S. (2020). L’impact de la formation sur la motivation des salariés : étude de cas : Easy Relay [mémoire de master]. *Ecole des hautes études commerciales*, Alger.