



**Université ABDERRAHMANE MIRA-BEJAIA**  
**Faculté des Sciences Humaines et Sociales**  
**Département des Sciences Sociales**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de MASTER en sociologie**

**Option : Sociologie du Travail et des ressources humaines**

**Thème**

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

**Cas pratique : Agents exécutifs de l'entreprise Général  
Emballage d'Akbou**

**Réalisé par :**

**MEDJAHED Katia**

**SOUALMI Sabrina**

**Encadré par :**

**Mr. LABOUDI Fatih**

**Année Universitaire:  
2017/2018**

# Remerciements

*Nous tenons profondément à remercier tout d'abord DIEU le tout puissant, qui nous a donné la volonté et la patience pour élaborer ce travail.*

*Nos vifs remerciements sont adressés particulièrement à Mr :*

***LABOUDI** notre encadreur qui trouve ici le témoignage de notre profonde gratitude pour sa gentillesse, sa disponibilité et surtout son précieux soutien.*

*Nous lui sommes très reconnaissantes de nous avoir fait bénéficier de ses conseils et ses orientations afin de mener ce travail à terme.*

*Nos sincères remerciements vont également pour l'ensemble du personnel de l'entreprise **Général emballage***

*En particulier le service RH de développement et de formation à leur tête Mr : **IMAD** pour tous les efforts consentis pour nous mettre dans les meilleures conditions possible afin de finaliser notre mémoire.*

*Nous tenons à remercier tous les enseignants qui ont contribué à notre Formation universitaire.*

*On tient à remercier tout particulièrement nos très chers parents pour leur Soutien et leurs encouragements.*

*Enfin que toutes les personnes qui nous ont aidés de près ou de loin à achever ce travail, avec notre entière reconnaissance et nos sincères remerciements.*

***Dédicace :***

*Avec ma grande gratitude, je dédie ce modeste travail qu'on a effectué à :*

*Dieu le tout puissant qui m'a donné la foi et le courage durant une longue et rude période que j'ai passé, d'avoir eu la force d'avancer et de continuer.*

*A mes très chers parents qui m'ont toujours soutenu, cru en moi et qui se sont énormément sacrifié pour moi :*

*A toi ma chère maman, la prunelle de mes yeux.*

*A toi mon cher père, mon idole, ma raison de vivre.*

*A ma grande sœur **Nassima**, mon exemple et ma source d'inspiration.*

*A ma chère sœur **Naima** et son mari **Farés** qui ont toujours été là et qui m'ont beaucoup aidé.*

*A mes très chères sœurs **Lydia** et **Lylia** qui ont toujours été à mes cotés.*

*A mes petits neveux.*

*A mes très chères copines : **Tinhinane, Bélilich, Sabah, Sarah, Khaoula, Souad, Hanane, Cylia, Katia, Kafia, Lynda** et à ma chère binôme **Sabrina**.*

*A mes amis : **Amar, Mehdi et Moumouh***

*A toute personne que j'aime et qui m'aime*

***Katia***

## *Dédicace*

*Je tien d'abord à remercier le bon dieu qui nous a donné courage et de la volonté pour accomplir ce travail*

*Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui ont attendu et espéré ma réussite, et qui m'ont toujours soutenu pendant toutes mes études, merci mes parents, que le grand ALLAH vous protège et garde notre famille unie*

*A mes très chères frères : « Mouloud et Sahib »*

*A mes très chères sœurs: Fahima Soraya Samira et Sassa Qui m'ont soutenu dans les mauvais et les bons moments*

*A ma belle-sœur : Warda ainsi mes petits ange adorable  
« Willem et Imane »*

*A mes très chères et copines : Nadia, Warda Khalissa Zina  
Tinhinane Radia Lamia Rachida et zouzou*

*A ma chère binôme KATIA*

*A mes cousins et cousines.*

*A tous ceux et celle que j'aime et que me connaissent de près ou de loin.*

*Sabrina*

# *Sommaire*

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction**

## **Partie théorique**

**Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche :**

1-Les raisons du choix du thème -----	04
2-Les objectifs de la recherche-----	05
3-La problématique -----	06
4-Les hypothèses-----	09
5-La définition des concepts clés -----	10
6-La méthode et la technique utilisée -----	13
7 La pré-enquête -----	14
8-L'échantillonnage -----	15

**Chapitre II : La formation et la motivation :**

***Section 01 : La formation***

1-Définition de la notion de formation -----	19
2-L'évolution de la formation-----	19
3- Les types de formation-----	21

4-Les objectifs de formation -----	23
5-L'ensemble des formations appliquées à GE -----	26
6-Le plan de formation-----	27
7- les finalités d'un plan de formation -----	28
8-L'évaluation de formation-----	29
9-Les enjeux de la formation -----	30
10-Les besoins de formation dans l'entreprise-----	31
11-Les différentes actions de la formation -----	33
12-Les principes méthodes de formation -----	34
13-La politique de formation-----	35
14-Les composantes de la politique de formation -----	37
 <b>Section02 : La motivation</b>	
1-Définition de la motivation -----	40
2-L'évolution de la motivation-----	41
3-Les caractéristiques de la motivation -----	42
4-Les facteurs de la motivation -----	44
5-Les techniques de motivation-----	45
6-Les types de la motivation -----	47
7-La motivation interne et externe-----	48
8-Les différentes théories de la motivation-----	48
8.1.La théorie de MASLOW -----	48

8.2 La théorie d'ALDELFER -----	50
8.3 La théorie bi-factorielle d'HERZBERG -----	51
8.4 Le modèle des besoins de MURRAY -----	52
8.5 La typologie de RONEN -----	54
8.6 La théories de Victor VROOM -----	58
8.7 La théories de l'équité d'ADAMS -----	59

## Partie pratique

### **Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil**

1-Présentation de Général Emballage-----	61
2- Localisation -----	61
3- Historique -----	62
4- Les valeurs de Général Emballage -----	63
5- Evolution des Effectifs-----	64
6- Mission de l'entreprise-----	65
7-Objectifs -----	65
8- Le rôle de chaque département et chaque direction-----	65

### **Chapitre IV : Analyse et interprétation des résultats**

1-Interprétation des résultats -----	70
2- Discussion des hypothèses -----	91
2.1- Discussion de l'hypothèse principale-----	91

2.2- Discussion de la deuxième hypothèse -----92

2.3-Discussion de la troisième hypothèse -----93

**Conclusion**

**Liste bibliographique.**

**Annexes.**

## Liste des abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>EPC</b>	Equipement de protection collective
<b>EPI</b>	Equipement de protection individuelle
<b>GE</b>	Générale Emballage
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>HSE</b>	Hygiène sécurité environnement
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>TWY</b>	Training within industry

**Liste des figures :**

N° de la figure	Titre de la figure	Page
01	Aspects de l'environnement du travail susceptible d'être valorisés d'après S.Ronen	56
02	Différentes théories des besoins	57

**Liste des tableaux :**

<b>Numéro</b>	<b>Titre de tableaux</b>	<b>Page</b>
<b>N°01</b>	La répartition des enquêtés selon le sexe	70
<b>N°02</b>	Répartition des enquêtés selon leurs âge	71
<b>N°03</b>	Répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction.	72
<b>N°04</b>	Répartition des enquêtés selon leurs expérience professionnelles.	73
<b>N°5</b>	Les types de formation suivie par les agents exécutifs de GE	74
<b>N°06</b>	Répartition des effectifs selon la durée des formations	75
<b>N°07</b>	La corrélation entre la durée de la formation et le niveau d'instruction.	76
<b>N°08</b>	La corrélation entre la formation comme étant bénéfique et le rôle de la formation dans l'adaptation au poste de travail.	77
<b>N°09</b>	La corrélation entre la formation comme étant bénéfique avec la formation comme outil de motivation.	78
<b>N°10</b>	Répartition des effectifs selon leur niveau de motivation au travail	79
<b>N°11</b>	corrélation entre l'âge des salariés leurs avis sur la formation comme outil de motivation	80
<b>N°12</b>	Les facteurs contribuant à la motivation des salariés au sein de leur travail	81

<b>N°13</b>	La correspondance des compétences actuelles des salariés à leurs postes.	82
<b>N°14</b>	Corrélation entre l'expérience professionnelle et l'amélioration des connaissances à travers la formation	83
<b>N°15</b>	Corrélation entre l'âge et l'amélioration de la communication des salariés avec leurs collègues et supérieurs à travers la formation	84
<b>N°16</b>	La corrélation entre la maîtrise des tâches et le rendement des salariés au travail	85
<b>N°17</b>	Confrontation des risques liés au travail	86
<b>N°18</b>	L'avis des salariés sur les mesures qu'entreprend l'entreprise en matière de sécurité et d'hygiène pour assurer une protection suffisante.	87
<b>N°19</b>	Les moyens de protection mis en place par l'entreprise <b>GE</b>	88
<b>N°20</b>	Corrélation entre le niveau de motivation des salariés et la formation HSE comme outil pour réduire les risques de travail et améliorer la sécurité au travail	89
<b>N°21</b>	Moyen de préconisation pour améliorer les conditions de travail et la sécurité au sein de l'entreprise	90

# **Introduction**

## **Introduction :**

Le capital humain fut considéré depuis longtemps un véritable investissement qu'il faut constamment valoriser afin d'en tirer le meilleur avantage pour la collectivité. Avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture à la compétition internationale, les entreprises deviennent de plus en plus concurrentielles.

Avant d'investir par le capital humain, les entreprises doivent d'abord se préoccuper de les former convenablement, c'est là que vient la place de la formation comme outil d'amélioration des compétences individuelles et d'accroissement du potentiel du capital humain.

La formation se considère comme un ensemble d'activités et d'apprentissage planifié, elle renvoie à l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaire pour maîtriser une tactique ou un métier, elle est donc l'intermédiaire et la solution idéale pour développer les compétences et motiver les employés au sein de l'entreprise.

La formation est l'une des composantes de la politique des entreprises, on lui consacre un budget important et des techniques à faire adapter les travailleurs aux exigences des postes de travail. Elle vise la promotion d'une nouvelle culture, celle de la performance et de la qualité car elle empêche l'obsolescence et le vieillissement des connaissances donc elle est perçue comme le moyen nécessaire pour développer les ressources humaines car elle favorise l'insertion et la réinsertion professionnelle des travailleurs.

Donc l'investissement en formation est un facteur essentiel pour le développement du capital humain car il s'agit d'intégrer la main d'œuvre de manière à s'adapter de façon constante au travail tout en mettant un mécanisme d'apprentissage.

Plusieurs questions se posent aux spécialistes de la gestion des ressources humaines en ce qui concerne la formation comme outil de motivation des employés et si cette dernière se reflète positivement sur leurs attitudes car la motivation de ces derniers est parmi les éléments clé de la réussite des entreprises surtout que la motivation demeure jusqu'à nos jours un élément complexe et ambiguë qui remet en question toutes les organisations cherchant tout les moyens possible pour motiver ses employés.

Autour des lectures que nous avons faites et qui sont en relation avec la formation et la motivation, nous avons jugé utile de traiter le thème suivant :

**« L'impact de la formation sur la motivation des employés »**

Notre travail de recherche consiste à démontrer l'influence de la formation sur la motivation des employés à l'entreprise **General Emballage**.

Afin de développer notre recherche nous avons fait une pré-enquête sur le terrain qui a été plus qu'indispensable, d'où on a constaté la nécessité d'établir un questionnaire, donc nous avons divisé notre travail en quatre chapitres :

**Le premier chapitre** représente le cadre méthodologique de la recherche commençant par les raisons du choix du thème et les objectifs, la problématique, les hypothèses, définition des concepts clés, la pré-enquête, la méthode et la technique utilisé et enfin l'échantillon.

**Le deuxième chapitre** divisé en deux sections présente la formation et ses différents aspects et la motivation.

**Le troisième chapitre** concerne la représentation de l'organisme d'accueil

**Le quatrième chapitre** est consacré à l'interprétation et l'analyse des résultats de recherche, la vérification des hypothèses et la conclusion.

# **Partie théorique**

# **Chapitre I:**

## **Cadre méthodologique**

- **Préambule :**

Dans ce chapitre nous allons présenter le cadre méthodologique de notre recherche, dans lequel on va commencer par les raisons du choix du thème et les objectifs de la recherche. Ensuite, on va passer à la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, la pré-enquête, la méthode et la technique utilisée, l'échantillon et enfin les difficultés rencontrées au cours de notre recherche.

### 1- Les raisons du choix du thème :

Notre recherche porte sur l'impact de la formation sur la motivation des agents exécutifs au sein de l'entreprise **GENERAL EMBALLAGE** ce qui sert à conduire à ces raisons suivantes :

- Apprendre des connaissances nécessaires et suffisantes pour travailler dans ce domaine sans difficultés.
- Mettre en application les connaissances que nous avons acquises au cours de notre recherche.
- Acquisition des connaissances concernant les ressources humaine d'une façon générale et les étapes qui font partie de la planification du processus de formation.
- Connaître les principaux outils associés à une procédure d'une formation.
- Savoir comment les entreprises procèdent a accroitre la motivation de ses travailleurs.
- Apprendre plus sur le rôle de la formation dans la gestion organisationnelle des entreprises et l'impact qu'elle laisse sur les travailleurs.

**2- Les objectifs de la recherche :**

Tout travail scientifique exige des objectifs à atteindre, parmi nos objectifs :

- Acquérir et approfondir nos connaissances dans le domaine de la sociologie en générale et de l'organisation du travail en particulier.
- Expliquer le lien existant entre la formation et la motivation des salariés au sein des entreprises.
- Evaluer le processus de la valeur donnée à la formation dans l'entreprise Algérienne en particulier à l'entreprise Général emballage.

### **3- Problématique :**

La gestion des ressources humaines est de loin la plus connue de tous les domaines de la gestion, elle est en effet un élément essentiel de la gestion des entreprises, elle couvre de nombreux domaines intervenant à tous les stades de la « vie » du travailleur dans l'entreprise tel que le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la planification...etc.

Quand on parle de la GRH d'une entreprise d'une manière générale, c'est pour évoquer la manière dont cette dernière gère sa main d'œuvre et sa capacité d'évaluer avec précision les futurs besoins en main d'œuvre, pour arriver à cela les entrepreneurs procèdent à la fonction de planification comme plan d'action afin d'élaborer des stratégies qui répondront aux objectifs de l'entreprise. L'analyse du travail est l'une des actions établies qui permet d'évaluer les compétences disponibles au sein de l'entreprise et si elles peuvent répondre aux exigences des postes de travail, car il est évident que chaque poste nécessite un savoir faire particulier et une formation bien spécifique qui sera adéquate à ses exigences; Dès lors la formation est prévue comme l'un des outils de la planification des stratégies de l'entreprise.

La nécessité du développement continu des compétences et des connaissances relève de la formation comme un moyen et une solution qui pourront subvenir aux besoins de l'entreprise, elle permet aux individus d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels, c'est un processus d'acquisition de connaissances qui s'apprécie par son impact sur l'individuel et l'organisationnel.

« La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils ont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures. »<sup>1</sup>

Le plan de formation est considéré tel un élément contribuant à l'efficacité globale de l'organisation, à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés dans sa politique générale. Elle accompagne les projets et programmes de l'entreprise,

---

<sup>1</sup> - J.M Peretti. **Ressources humaines et gestion du personnel**, 2ème édition. Vuibert, Paris 1998, P99.

ainsi elle demeure la préoccupation majeure des responsables des ressources humaines.

La formation doit être en cohérence avec la culture de l'entreprise et son style de management, elle est un atout essentiel contribuant à son développement et sa réussite. Certes, la formation ne se limite pas seulement à l'acquisition de nouvelles connaissances, elle est aussi un moyen pour assurer l'insertion et réinsertion professionnelles des employés, parmi ses objectifs c'est de développer leurs compétences et d'améliorer leurs performances pour une meilleure adaptation au travail.

Il existe de nombreux types de formations qui peuvent être source d'amélioration à l'organisation et ses travailleurs, tel que la formation d'adaptation qui est en liaison directe avec les exigences du poste, elle peut se faire dès l'entrée initiale du poste comme après en cas d'utilisations de nouvelles techniques, elle vise à améliorer les compétences du travailleur (progresser son potentiel, la capacité à l'usage de nouvelles techniques, le développement des connaissances). La nature de la formation est directement liée aux strictes conditions du poste, que ça soit une formation technique, de maintenance (par exemple le contrôle de certaines machines). Le type de formation qu'entreprend l'entreprise dépend de ses besoins, des moyens et matériels qu'elle utilise et la nature des biens et services qu'elle produit.

GE est une entreprise spécialisée en industrialisation du carton ondulé, confronté et face aux risques de malveillance, elle met donc en place la formation HSE, qui est un autre type de formation basé sur le processus de sécurité et de prévention des risques, celle-ci consiste à déterminer les comportements surs et les comportements dangereux pour les employés, leurs enseigner notamment par une technique de formation à reconnaître ces comportements et à observer des règles de sécurité en leur fixant des objectifs et les informant des résultats, la gestion de sécurité contribue à la diminution d'absentéisme, éviter les accidents de travail de plus que certaines entreprises décernent des récompenses aux salariés qui adoptent un comportement respectueux de la sécurité.

Toutefois un salarié qui n'est pas récompensé ou reconnu au sein de son entreprise n'est forcément pas motivé et ceci n'est pas dans l'avantage de l'organisation, mais en quoi consistent réellement leurs motivations ? D'abord, la motivation est un ensemble de facteurs qui peuvent déterminer une action ou

le comportement d'un individu, elle peut venir de lui-même, venu d'une volonté propre à lui comme elle peut naitre de son environnement externe.

La motivation est l'un des éléments clé à la réussite de l'entreprise, elle est en effet un facteur déterminant pour accroître le rendement des travailleurs et la productivité du personnel. Un salarié motivé représente un comportement et une activité bénéfique pour l'organisation, c'est par ailleurs sa réussite ne se résume pas à son résultat financier, elle doit aussi mettre des moyens pour attirer et fidéliser ses employés comme par exemple développer leurs compétences par le biais de la formation.

C'est pour ça on entreprend de favoriser de plus en plus la formation au sein de l'entreprise pour son importance majeure de développer le capital humain mais aussi pour plusieurs raisons : elles comprennent l'amélioration des produits et des services, la réduction des coûts de production, le perfectionnement du travail de l'équipe, la distillation d'un plus grand enthousiasme, l'accroissement de la confiance en soi, le développement des compétences, une bonne rémunération, des conditions favorables et un climat de travail réjouissant, tout ces facteurs sont doté d'une valeur importante et qui contribuent à la motivation intensive de l'individu. Ces activités relancent l'assurance que l'employé pourra jouir de gratifications en contre partie de son travail, les dirigeants comme les subordonnés souhaitent savoir s'ils font bien ou pas, dans quel domaine ils peuvent améliorer leurs réalisations et combien d'argent ils recevront en contre partie de ce qu'ils font. C'est ce qui attribue à l'employé de rentrer dans le processus afin de donner le meilleur de lui même pour obtenir ce qu'il cherche. Dans cet ordre d'idée, la motivation est un relief avec tous les éléments cités auparavant qui conduit à la firme vers la performance, ce qui lui permet de produire aussi des ressources humaine qualifiées et donne à son environnement des avantages auxquels chacun se sent concerné pour la bonne marche de la société. La fidélisation de l'employé c'est celle qui est fondamentale dans le processus de formation, de rémunération et surtout de conditions de travail auxquels l'employé est soumis pour obtenir satisfaction afin de se sentir lésé face aux dirigeants. L'important c'est de voir qu'il se sent dans un milieu qui favorise son mieux être en tant que collaborateur de l'institution.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> -DESHOMES Oriol. **La motivation élément fondamentale à la réussite financière de l'entreprise**. Editions universités européennes .Allemagne . 2011. p72

Mais avant ça, chaque salarié est responsable de sa propre compétence professionnelle ou il doit s'introduire dans la formation afin de se maintenir au niveau des besoins de travail.

Toute fois, l'entreprise à son rôle doit placer l'amélioration de son capital humain et leurs adaptations au NTIC au centre de ses intérêts comme celui qu'elle porte à l'amélioration de sa productivité, donc elle doit chercher à motiver ses employés par des moyens d'où la formation en est un.

Par cette explication et l'intérêt qu'on porte à l'étude de la liaison entre la formation et la motivation des salariés, suivie d'une prés-enquête à l'entreprise Général Emballage, l'objectif de notre recherche consiste à pouvoir répondre aux questions suivantes :

- A) La formation a-t-elle une influence sur la motivation des agents d'exécution au sein de Général Emballage?
  - 1- Quel est l'objectif de la formation à GE ?
  - 2- Quel est le type de formation qui motive les agents d'exécution à GE ?

#### 4- Les hypothèses :

L'hypothèse comme proposition temporaire permet à la recherche de passer d'un aspect descriptif à un aspect scientifique, concret et réel sur le terrain de recherche, elle sera testé pour ensuite être confirmée ou infirmée.

**LALANDE, M GUIGE-DURNING** définit l'hypothèse comme suit : « Il s'agit d'une conjecture douteuse mais vraisemblable par laquelle l'imagination anticipe sur la connaissance, et qui est destinée à être ultérieurement vérifiée » <sup>1</sup>

**MAC GORDEN** fournit une autre définition de l'hypothèse, pour lui « Elle peut être envisagée comme une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question scientifique de recherche » <sup>2</sup>

Afin de mieux mener notre recherche nous avons proposé les hypothèses suivantes :

- A)- La formation a une influence sur la motivation des agents exécutifs à GE.

---

<sup>1</sup> -ALBARELLO Luc, **Apprendre à chercher**, 4ème édition, BOECK, Paris, 2012, p63

<sup>2</sup> - GORDEN Mac, **guide d'élaboration d'un projet de recherche**, 2ème édition de Boeck, paris ,1997.p.35.

1- La formation a pour objectif de développer les compétences des travailleurs.

2-La formation HSE est celle qui motive les agents exécutifs à GE.

### 5- La définition des concepts clés :

Afin de mieux cerner l'étude de notre thème, on procède à la définition des concepts qui est une étape essentielle pour concrétiser et étudier les principaux éléments qui entre dans la composition des hypothèses.

#### A- La formation :

Selon MEIGNANT la formation est un : « facteur d'ajustement et adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer à améliorer la performance économique de l'entreprise»<sup>1</sup>

#### Définition opérationnelle:

La formation consiste à développer les compétences du salarié et son potentiel pour un meilleur rendement au travail, c'est un outil pour combler l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises pour l'exercice d'une nouvelle fonction. C'est un facteur d'évolution des entreprises et de leurs employés, elle permet d'enrichir le savoir faire et le savoir être des individus.

#### B- La motivation :

**Steers** et **Porter** définissent la motivation comme : « Ce qui stimule le comportement humain, ce sont des forces énergétiques chez les individus qui les poussent à se comporter de certaines manières et les forces environnementales qui souvent déclenches ces conduits. Ce sont les forces chez les individus et dans leurs cadres environnant qui renvoient de l'information aux individus soit pour renforcer l'intensité de leur dynamisme

---

<sup>1</sup>- MEIGNANT Alain, **Aménager la formation**, édition, Paris 1991, P101.

et l'orientation de leur énergie soit pour les détourner de leur ligne de conduite et réorienter leurs efforts »<sup>1</sup>

### **Définition opérationnelle :**

La motivation est un facteur psychologique qui peut être intrinsèque ou extrinsèque, elle peut venir de l'intérieur de l'individu comme de son environnement externe par des moyens qui la provoque et la renforce tel que la rémunération, la communication, le développement des compétences, les conditions de travail...etc. C'est un facteur prédisposant l'individu à accomplir certaines tâches ou à tendre vers certains buts et donner le meilleur de lui-même.

### **B- Les compétences :**

Une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche, elle résulte d'une expérience professionnelle. Elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle<sup>2</sup>.

« Les compétences sont les aptitudes à mobiliser, combiner et coordonner des ressources dans le cadre d'un processus d'action déterminé, pour atteindre un résultat suffisamment prédéfini pour être reconnu et évaluable ; cette aptitude peut être individuelle ou organisationnelle »<sup>3</sup>

### **Définition opérationnelle:**

D'après ma compréhension, les compétences est une capacité de combiner, d'utiliser les connaissances et les savoirs acquis pour mieux maîtriser des situations professionnelles afin d'obtenir les résultats voulus et attendus.

### **C- Développement des compétences :**

Le développement de compétences est la volonté de chercher soi-même, apprécier ses possibilités de développement, même si cet effort doit se faire en contacte avec la gestion des ressources humaines.<sup>4</sup>

### **Définition opérationnelle :**

---

<sup>1</sup> - ROUSSELLE Patrice, **Rémunérations, motivation et satisfaction au travail**, Edition Economica, 1996, P73

<sup>2</sup>- GUITTET André, **Développer les compétences par une ingénierie de la formation**, 2eme édition, 1998, Paris, P13

<sup>3</sup>- LORINO Philipe, **méthodes et pratiques de la performance**,\_3ème\_édition d'organisation, Paris, 2003, P67.

<sup>4</sup> - DIMITRI LWISS, **Gestion des ressources humaines**, édition d'organisation, Paris, 2000, p435.

C'est l'action qui consiste à faire progresser les aptitudes et les capacités intellectuelles et techniques de l'employé d'un certain niveau à un niveau plus élevé. Cela se fait par le biais d'apprentissage comme par la formation dans le but d'avoir une meilleure performance au travail et d'accroître le rendement des travailleurs dans l'entreprise.

**D- Formation HSE :**

La formation HSE (Hygiène, sécurité, environnement) est une composante essentielle dans l'action de prévention des dangers dans le travail sans pour autant se substituer aux mesures techniques et organisationnelles. Former dans l'HSE est une obligation légale de l'employeur mais c'est aussi une partie indispensable de la politique de prévention des risques qu'il doit mettre en œuvre. Il existe deux catégories de formation : La formation générale à la sécurité qui concerne toutes les catégories professionnelles de l'entreprise et les formations techniques spécifiques aux postes de travail ou aux matériels utilisés.<sup>1</sup>

**Définition opérationnelle :**

La formation HSE s'agit d'un ensemble de mesures de prévention des risques dans les lieux de travail pour éviter tout danger qui peut nuire à la santé physique et psychique du travailleur, c'est des formations pour le contrôle des machines ou de manipulation des produits dangereux, de premier secours, lutte contre les incendies etc.

**E- Agent d'exécution :**

En sociologie, un agent exécutif se définit comme « une personne exerçant un travail manuel en contre partie d'un salaire, dans la doctrine marxiste, les ouvriers sont les seuls travailleurs, ils sont à l'origine de la plus-value (sur valeur ou sur produit) que l'acheteur de la force de travail.<sup>2</sup>

**Définition opérationnelle :**

Toute entreprise se compose de 3 catégories socioprofessionnelles dont fait partie essentiellement l'agent exécutif, son rôle consiste à effectuer diverses tâches qui lui sont ordonnées dans différents secteurs, tel que : industrie,

---

<sup>1</sup>-Isabelle Corréard, et All, **Sécurité, hygiène et risques professionnels**, Edition Dunod, Paris, 2011, p59.

<sup>2</sup> - ALBERTINI Jean Maris, SILLEM Ahmed, **Lexique économique**, 8ème édition, DALLOZ, Paris, 2004. P.515

maintenance, logistique, production, sécurité, contrôle etc. Tout en lui dictant des consignes à suivre en matière de prévention, sécurité et santé au travail, c'est sur lui que repose les résultats des actions menées.

### **6- La pré-enquête :**

Cette étape est indispensable dans toute recherche scientifique, c'est la phase des entretiens exploratoires, c'est la deuxième procédure à suivre après la documentation sur notre thème et cela en vue de connaître et déterminer notre terrain de recherche. Cette étape nous permet d'acquérir le plus d'informations possible afin de mieux éclairer les ambiguïtés du thème et d'élaborer un questionnaire en relation directe avec les hypothèses émises. <sup>1</sup>

Selon Madeleine Grawitz : « La pré-enquête consiste à essayer sur un échantillon réduit, les instruments (entretiens, questionnaire, analyse des documents) prévue pour effectuer l'enquête, si l'on a des doutes sur telle ou telle variable, ou sur le rendement de telle technique, on peut explorer de façon limitée le problème à étudier avant même de préciser définitivement ses objectifs »<sup>2</sup>

Notre première pré-enquête s'est déroulée au niveau de l'entreprise AYRIS (entreprise spécialisée en production d'eau minérale), où on a pu avoir un entretien avec le responsable de ressource humaine, on lui a demandé de nous éclairer sur le processus de formation chez eux, il nous a clairement expliqué que dans leur entreprise la plupart des salariés travaillent uniquement avec leurs diplômes initiales, par la suite ils acquièrent une expérience dans leur travail. Ils entament rarement des formations et généralement c'est des formations d'une journée, maximum d'une semaine qui concernent le fonctionnement de certaines machines ou les salariés reçoivent des consignes sur l'utilisation de ces machines, en ce qui concerne les cadres et les agents de maîtrise la plupart d'entre eux travaillent avec leurs diplômes initiales seulement.

Par la suite on a entamé notre pré-enquête au sein d'une autre entreprise qui est l'entreprise Général Emballage (Spécialisé en industrialisation du carton ondulé), où on a pu décrocher un entretien avec le responsable RH de développement et de formation, on a discuté sur les points essentiels de notre thème particulièrement sur les différentes formations, et qu'ils élaborent chaque début d'année un plan de formation à mettre en pratique. Cet entretien nous a

---

<sup>1</sup> -R. QUIVY et L.V. COPENHOUDT. **Manuel de recherche en science sociale**, Ed DUNOD, 3ème édition, Paris, 2006, P40-43

<sup>2</sup> -GRAWITZ Madeleine, **méthodes des sciences sociales**, 11ème édition DALLOZ, Paris, 2001, p 742

permis d'aboutir des informations dans le but de cerner et clarifier notre problématique et d'élaborer nos hypothèses.

Durant cette phase de notre recherche, on a pu recueillir un certain nombre d'observation et d'information relative à notre étude :

- L'importance majeure qu'accorde l'entreprise au processus de formation.
- Les différentes formations appliquées au sein de l'entreprise
- La recherche permanente de l'entreprise à motiver ses employés par divers moyens d'où la formation en est un.

### **7- La méthode et technique utilisée :**

Dans l'élaboration de toute recherche scientifique, l'enquêteur doit mettre en place une méthode et une technique de recherche afin qu'il puisse passer de l'aspect abstrait et théorique à l'aspect concret de ses informations, il est nécessaire d'annoncer que la méthode de recherche est déterminée en fonction de l'objet d'étude. La méthode jumèle un ensemble de règles que l'enquêteur doit poursuivre pour mener une recherche rationnel et scientifique afin d'atteindre et de démontrer l'aspect réel sur le terrain d'investigation.

#### **➤ La méthode :**

Maurice ANGERS définit la méthode de recherche comme suit : « c'est un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif »<sup>1</sup>

Notre recherche se consigne dans une démarche (méthode) quantitative car elle est en effet directement liée à la nature de notre objet d'étude et des hypothèses de recherche, elle s'inscrit dans une étude statistique descriptive et explicative d'où elle nous permettra de vérifier nos hypothèses.

La méthode quantitative permet de recueillir sur un ensemble d'éléments, des informations comparables d'un élément à l'autre.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> -ANGERS Maurice, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Ed CASBAH, 11ème Edition, Alger, 1997, p58.

<sup>2</sup> - RAYMOUNDI Bondon, **les méthodes en sociologie**, 11ème édition PUF, Paris, 1998, page 31

### ➤ La technique de recherche :

Afin d'infirmier ou confirmer nos hypothèses de recherche, on a opté à l'utilisation du questionnaire comme technique, c'est l'outil de recherche le plus adéquat à notre objectif de recherche et cela en visant à décrire l'échantillon de notre hypothèse en mettant l'accent sur ses différents caractéristiques ainsi de trouver la corrélation de causalités entre les variables choisies.

De ce fait, MUCCHILLI définit le questionnaire comme un document sur lequel sont noté les réponses ou la réaction d'un sujet déterminé.<sup>1</sup>

Notre questionnaire se divise en quatre axes :

- Le premier axe se compose des données personnelles de l'enquête telle que : l'âge, le sexe, le niveau d'instruction etc.
- Le second axe comporte la formation et la motivation.
- Le troisième axe sur le développement des compétences
- Le quatrième axe sur la formation HSE.

### 8- L'échantillon :

C'est la partie ou un sous ensemble de population mère qu'on nomme aussi parfois la « population » est prélevé afin de l'observer systématiquement, « l'échantillon correspond à l'ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques précis en relation avec les objectifs de l'étude »<sup>2</sup>

Dans notre recherche on a opté pour l'échantillonnage probabiliste, car la population qu'on étudie est directe, sélectionnée et connue.

Notre terrain de recherche (l'entreprise **General Emballage d'Akbou**) qui se compose de 819 salariés, répartie en 3 catégories socioprofessionnelles (Cadres, agents de maîtrise, agents exécutifs).

Dans le but de déterminer le processus de formation et son impact sur la motivation des travailleurs, on a choisi de travailler sur les agents exécutifs. Ces derniers se compose de 579 agents, on a distribué 60 questionnaires sur

---

<sup>1</sup> JAVEAU Cloud, **Enquête par questionnaire**, 3eme revue, Paris, 1999, P29

<sup>2</sup> -DEPLELTEAU Françoise, **La démarche d'une recherche en sciences humaines**, Edition BOECK, Canada, 2000, P213.

l'ensemble des travailleurs ayant déjà bénéficié de formation vu que ce n'est pas le total de la population mère qui a bénéficié de la formation.

La collecte des données se déroulait sur une période de deux semaines, délais qu'on nous avons estimé suffisant pour permettre aux travailleurs de répondre dans les bonnes conditions, malgré nos déplacements réguliers chaque semaine, ils ont pris plus de temps jusqu'à 25 jours ou on a pu récupérer un nombre de questionnaire composé de 55 copies.

# **Chapitre II**

## **Partie théorique**

# **Section 1**

## **La formation**

## **1- Définition de la notion de formation :<sup>1</sup>**

La formation se définit comme suit : « C'est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs habilités et leur capacités mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adopter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »

## **2- L'évolution de la formation :<sup>2</sup>**

### **2.1. Jusqu'aux années 1970 :**

Autrefois au temps des anciens égyptiens comme au moyen âge. La seule forme comme la formation à un métier était l'apprentissage sur le tas. Au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peu modifier, elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des hommes, c'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité dans les entreprises, le programme américain de formation (training withing industry) s'est répandu dans les pays européens. Cependant la progression des compétences dans l'entreprise se faisait essentiellement sur le tas avec l'acquisition de l'expérience.

L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960, a suscité des difficultés d'adaptation des compétences dans les organisations.

Cette accélération a rendu obsolètes certaines compétences et surtout fait ressortir d'important déficits de compétences des salariés. Les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés. Les agents économiques constatent le besoin d'une main-

---

<sup>1</sup>- S.L TSABA Dolan, SE JACKSON, R SCHULLER. **La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelle**. Edition, d'organisation, 1997, p307.

<sup>2</sup>- ALIS David, All, **GRH une approche internationale**, 3eme Edition Boeck, Paris, 2011. p437.

d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation professionnelle par les écoles et par les entreprises. Ainsi en France, patronat et syndicat ont négocié en 1970 un grand accord national interprofessionnel sur la formation qui a été traduit en loi en 1971 avec notamment, l'obligation pour les entreprises de plus de 10 salariés d'élaborer un plan de formation et d'y consacrer un certain pourcentage de la masse salariale.

### **2.2. De 1970 à aujourd'hui :**

La nécessité de la formation professionnelle s'est consolidée dans la plupart des pays industrialisés. De plus en plus, les salariés étudient par eux-même et des diverses façons dans les organisations de grande taille, spécifique de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès le début de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu de travail. Le déséquilibre qualitatif entre l'offre et la demande de main-d'œuvre s'en est trouvé considérablement augmenté. Pour éviter la dégradation de la qualité du savoir-faire d'un individu, il y a lieu d'accroître, plus que jamais, la formation en milieu organisationnel.

**3-les types de la formation :<sup>1</sup>****a- Formation d'adaptation :**

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels : développement d'un chiffre d'affaire, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité. Elle peut atteindre ses objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes ou encore en développant des comportements, un savoir-faire ou un savoir-être plus efficace. Cette formation est utilisée dès l'entrée du poste ou pour le recyclage afin de rétablir les pratiques.

**b- Formation de mobilité ou gestion d'emploi :**

C'est lorsqu'il y a des modifications dans le travail, un changement de métier soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initiale.

Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils, elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou le développement de la motivation par le biais de la promotion interne. Ici l'entreprise préfère offrir une chance à l'évolution à l'un de ses salariés, plutôt que de recruter à l'extérieur.

**c- Formation outil intellectuel de base :**

Il s'agit d'une formation générale (langue, mathématique, analyse logique des situations, prise de décision etc.) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation de mobilité.

---

<sup>1</sup> - SOYER Jacques. **Fonction formation**, Edition d'organisation, Paris, 2003, p.07.

On peut l'appeler également formation « préprofessionnelle », elle fonctionne généralement sur le bas du volontariat et l'inscription s'opèrent à partir d'un catalogue.

### **d- Formation culture d'entreprise :**

La direction de l'entreprise définit d'une manière plus au moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société. Les actions de la formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui peuvent s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut partager la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est en effet le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.<sup>1</sup>

### **e- Formation mobilisation sur un projet d'entreprise :**

Des actions de formation peuvent-être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation des ressources humaines<sup>2</sup>

### **f- Formation HSE :**

Appelé notamment formation HSSE (hygiène, santé, sécurité, environnement) ou QHSE (Qualifiante Hygiène, sécurité et environnement).

« C'est une formation que le responsable HSE ou celui qui est chargé de le faire, inculque aux employés des règles de sécurité et cela pour éviter tout comportement insécuritaire. Le formateur doit mettre à l'aise

---

<sup>1</sup> - Jacques SOYER. Op.cit. p. 08.

<sup>2</sup>-Ibid., P. 08.

Ses auditeurs, leur souhaiter la bienvenue et leur dire que faire en cas d'urgence succinctement, il doit présenter des généralités en matière d'HSE »

- Les règles spécifiques à l'usage des EPI (équipement de protection individuelle)
- Les dangers liés aux différentes zones de travail.
- Les restrictions, les interdits, les obligations, les directives.
- Les outils d'évaluation des risques
- Que faire en cas d'urgence ?

Cette formation a pour objectif de maîtriser les risques de l'organisation et connaître les mesures de prévention et les moyens de protection associés.<sup>1</sup>

### **4-Les objectifs de formation :**

Un objectif de formation se réfère aux capacités observables que les employés seront capables d'appliquer en situation réelle après la formation, par ailleurs ces objectifs s'appliquent à la fois sur le plan organisationnel de l'entreprise et sur le plan personnel concernant l'employé.

#### **a- Les objectifs personnels :<sup>2</sup>**

Certains objectifs de la formation sont liés aux souhaits des salariés sans qu'ils y soient toujours opportunistes pour l'organisation, ces objectifs se résument comme suit :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier

---

<sup>1</sup> [Http://hse-ci.com/initiation-hygiene-securite-environnement-dire-aux-nouveaux-employes](http://hse-ci.com/initiation-hygiene-securite-environnement-dire-aux-nouveaux-employes), consulté le 15 avril 2018 à 23 :01.

<sup>2</sup>-LAOURT pierre. **Gestion des ressources humaines**.Edition, Rolle, Paris, 1991, p. 86.

- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.
- Mieux comprendre l'organisation et le travail.
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations et la gestion du management.
- Se retrouver avec des collègues et des personnes nouvelles dans un fonctionnement convivial et faire connaissances avec des personnes nouvelles dans les espaces extérieurs au vécu professionnel.
- Si l'individu veut avoir des connaissances qui peuvent même être utile à son rapport direct avec le travail.
- Développer les différentes aptitudes requises pour une approche globale des fonctions de direction.
- Pertinence des attitudes et des comportements par le développement du personnel et le renforcement de son leadership.
- Intelligences spécifiques des possibilités ouvertes par les nouvelles technologies de l'information.
- Organiser les salariés les plus qualifiés pour promotion.

### **b- Les objectifs organisationnels :<sup>1</sup>**

- Accroître la compétitivité de l'organisation par le renforcement technique et par l'ajustement des savoirs ou de savoir faire des salariés. Cet objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travail.

---

<sup>1</sup> -LAOURT Pierre. Op.cit. p.87.

- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.
- Prévoir des circuits progressifs de monter en connaissances pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation.
- Mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiés, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle.
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.
- Monter l'organisation dans sa globalité en expliquant ses diverses articulations et apprendre à maîtriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective.
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et aptitudes à manager.
- Préparer à long terme, pour faire face à toute perturbation qui peut nuire au fonctionnement de l'organisation
- Avoir les compétences opérationnelles par la maîtrise de techniques fondamentales de gestion et management.

**5-L'ensemble des formations appliquées à GE:**

- **Maintenance :**
  - ✓ Production du carton ondulé
  - ✓ Formation technique sur automates et variateurs
  - ✓ Formation sur Solid Works
  - ✓ Formation sur l'intervention sur les postes moyenne et basse tension
- **Logistique :**
  - ✓ Techniques de gestion de stocks
  - ✓ Maitrise des couts logistiques
  - ✓ Habilitation de conduite de chariots élévateurs
- **Commercial :**
  - ✓ Techniques de négociation
  - ✓ Formation technique
  - ✓ Formation de l'équipe auditeurs : qualité interne
- **HSE (Hygiène, sécurité et environnement) :**
  - ✓ Règles d'hygiène et de sécurité
  - ✓ Identifier les risques et les moyens de maitrise
  - ✓ Risques liés à la manipulation des produits chimiques.
- **Informatique :**
  - ✓ Management des systèmes d'information
- **Toutes les structures :**
  - ✓ Gestion des projets
  - ✓ Elaboration, suivi de budgets
  - ✓ Outils d'analyse de données
  - ✓ Communication et gestion des équipes
  - ✓ Conduite d'entretien d'évaluation annuel de performance
  - ✓ Anglais technique

**6-Le plan de formation :<sup>1</sup>**

Le plan de formation n'est rien d'autre qu'un processus qui conduit à détailler, selon une méthodologie bien précise, le type de formation que l'on prévoit pour l'année à venir, le nombre d'heures correspondant, les salariés concernés et les dépenses afférentes. On distingue en général quatre phases dans l'élaboration du plan :

- Phase 1 : Elle a pour objectif d'analyser les besoins de formation ainsi la définition des besoins et des axes stratégiques (projets, changements..), évolution des emplois et des compétences et l'analyse des demandes individuelles.
- Phase 2 : Elle a pour objectif la conception de la formation (L'objectif de la formation, sa durée et son contenu, choix de la pédagogie à mettre en œuvre comme le tutorat, auto-formation, formation en entreprise, en centre extérieur, le choix des formateurs et des prestataires y est inclus aussi).
- Phase 3 : Elle a pour objectif la réalisation de la formation (Gestion des absences sur le poste de travail, le suivi des stages et des convocations).
- Phase 4 : cette phase a pour objectif l'évaluation de formation (réaction des stagiaires/ efficacité pédagogique, transfert des acquis en compétences, amélioration des résultats : effets organisationnels et économiques).

---

<sup>1</sup> SYLVIE Guerrero, **les outils des RE**, Ed DUNOD, Paris, 2009, p. 175.

### **7-Les finalités d'un plan de formation :<sup>1</sup>**

Réaliser un plan de formation revient à prendre des actions dans le temps (analyse de besoin, construction es actions de formation, évaluation...). A Meignct met en perspective trois finalités qui on fait correspondent aux échéances de court, de moyen et de long terme d'un plan de formation qui doit être ainsi pluriannuel.

- **A court terme :**

La formation vise à consolider l'existence a travers des formations de perfectionnement, la maitrise d'un logiciel ou d'une technique donnée, la maitrise d'un post ou encore des formations destinée aux nouvelles recrues.

- **A moyen terme :**

Il vise a facilité des changements si l'entreprise a l'intention d'intégrer une nouvelle technologie, une nouvelle organisation de travail.

L'intégration d'une démarche qualité mais aussi permettre des promotions, le développement des potentiels et la gestion des carrières.

- **A long terme :**

La formation vise dans ce cas à préparer l'avenir en essayant d'adapter, salaries et cadre aux changements qui pourrait caractériser l'environnement de l'entreprise ou encore des changements voulus par elle-même (développer une culture d'entreprise)

---

<sup>1</sup>L.CADIN.Guérin, Fources. Pigeier, **Gestion des ressources humaines**, In R. Brennemann, S. Sépari. Economie d'entreprise, BTS IUT AES. Ecole de commerce. Edition DUNOD, paris, 2001, p.29.

**8-L'évaluation de la formation:<sup>1</sup>**

Il existe plusieurs formes d'évaluation de la formation. La pratique la plus courante consiste à recueillir l'opinion des stagiaires à la fin de l'action de formation. Elle peut d'ailleurs s'appuyer sur un questionnaire d'appréciation de la satisfaction qui prendra en compte toutes les dimensions de la formation (objectifs, méthodes, animation, organisation, cadre, résultats). La combinaison du questionnaire et de la question de groupe permet d'avoir une vue complète de l'avis des stagiaires, la seule discussion présentant le risque de biais dus à la situation de groupe (opinion générale modelée par les premières personnes qui s'expriment par exemple). Cette évaluation à chaud n'est pas inintéressante car elle apporte des informations sur les sentiments des participants et peut susciter des idées d'amélioration des actions futures. Elle peut d'ailleurs être conduite en cours de formation pour faire évoluer le dispositif pédagogique. Mais elle ne concerne pas l'essentiel à savoir d'une part l'acquisition de connaissances de savoir-faire et d'autre part l'intégration acquise au niveau des pratiques professionnelles.

La validation des acquisitions des connaissances et des savoir-faire va de soi dans les formations diplômâtes et se réalise par l'intermédiaire d'examens. Pour les autres formations, même s'il est possible d'élaborer des critères à partir de leurs objectifs exprimés, la réalisation est plus délicate, car les salariés s'interrogent sur les destinataires de l'évaluation (le formateur, la hiérarchie avec les conséquences organisationnelles). Ces problèmes se posent également pour la prise en compte des effets de formation sur les pratiques professionnelles. Ceux-ci peuvent être appréhendés par des questionnaires mais aussi par des méthodes d'organisation objectives utilisées sans une logique expérimentale des compétences

---

<sup>1</sup> - Claude Louche. **Introduction à la psychologie de travail et des organisations** Ed Armand colin. Paris. 2007. P 95.

### **9-Les enjeux de la formation :<sup>1</sup>**

La formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

- La formation permet d'améliorer la qualité du travail : elle contribue à développer les connaissances et aptitudes des salariés.
- La formation favorise une meilleure coordination des tâches.
- La formation facilite l'intégration des progrès techniques (équipements, modification des modes d'organisation...)
- La formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés...

Les dispositifs légaux de formation professionnelle visent à permettre aux salariés de se former de manière à développer leur compétences mais également à se maintenir dans un emploi tout au long de sa vie en leur proposant d'acquérir des compétences variées, de faire valider ces compétences et de définir un projet personnel et professionnel (employabilité).

Du côté des entreprises, les actions de formation du personnel peuvent correspondre à une stratégie réactive ou proactive :

- Une stratégie réactive de formation : L'entreprise réfléchit à sa politique de formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise.
- Une stratégie proactive de formation : L'entreprise réfléchit aux compétences de son personnel dans le cadre de sa stratégie globale et fait le lien entre la politique de formation et gestion prévisionnelle de l'entreprise.

Dans une perspective de développement des ressources humaines, la formation doit faire l'objet d'une véritable politique pour

---

<sup>1</sup> - Chloé Guillot Soulez, **La gestion des ressources humaines**, éd l'extenso, 2016, p86.

optimiser son pilotage et la replacer dans le périmètre global de la politique RH. Définir une politique de formation doit conduire à faire le lien entre formation, gestion des compétences, gestion des parcours professionnels, mobilité, promotion social....

### **10-Les besoins de la formation dans l'entreprise !<sup>1</sup>**

Le besoin de formation est différent des autres besoins fondamentaux, comme les besoins physiologique ou encore les besoins psychologiques, la formation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen à disposition, une réponse à un problème rencontré dans le travail. Le recueil des besoins de formation devrait plutôt s'appeler le recueil des objectifs à atteindre, avec l'aide de la formation, ou encore le recueil des problèmes à résoudre par la formation.

Le besoin de formation à souvent pour objectif de faire un changement dans l'environnement du collaborateur, ce changement c'est une adaptation au niveau de poste de travail et le collaborateur doit lui-même modifier sa pratique professionnelle.

Donc il a bien défini le besoin de formation, ce sera bien décrire les changements que l'on veut obtenir, bien monter le plan d'action qui vise les changements souhaités.

Pour bien communiquer en matière de formation, il est nécessaire de distinguer trois types de besoins :

#### **➤ Les besoins personnel :**

Lorsqu'un salariés éprouve u problème ou désire atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieure de l'entreprise, sans relation direct avec le poste qu'il occupe et qu'il pense que la formation va l'aidé, nous parlerons de besoins personnels de formation, au départ,

---

<sup>1</sup> SOYER Jacques, **fonction formation**, 3eme édition, Ed, organisation, group eyrcelles, paris,2003, p. 137-138.

quand le salarié. Elle le restera ou si l'entreprise l'accepte, elle viendra à l'initiative de l'entreprise quand elle programmé comme plan de formation de l'entreprise.

➤ **Les besoins individuels :**

Qui sont recensés par les managers lors des entretiens d'appréciation, ou lors des entretiens professionnels.

Par convention, nous considérons qu'il s'agit de besoins ne concernant qu'un seul individu dans le cadre de son poste occupé actuellement, ou à tenir dans un avenir déterminé, en accord avec ses managers ou son organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise, par ce que c'est l'entreprise qu'à détecter ce besoin et ensuite, elle a programmé un plan de formation.

➤ **Les besoins collectifs :**

Qui sont identifiés par le responsable de formation auprès des cadres dirigeants, et des manager opérationnels lors de l'entretien de recueil de besoins.

Par convention, ce type de besoins on peut on peut les correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes de travail, tous les titulaires d'un poste donné, toutes les personnes d'un statut spécifié, tous les membres d'une unité donnée, là aussi on peut considère, qu'il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

**11-Les différentes actions de la formation :<sup>1</sup>****Action d'adaptions :**

Elles ont pour but de faciliter l'accès des travailleurs à un premier ou un nouvel emploi.

**Action de promotion :**

Permet aux travailleurs d'acquérir une qualification plus élevée.

**Action de prévention :**

Réduit les risques d'inadaptation des qualifications à l'évolution des techniques et des structures de l'entreprise en préparant les travailleurs dont l'emploi est menacé à une mutation d'activités soit dans ce cadre, ou en dehors de leur entreprise.

**Action de perfectionnement :**

Il s'agit des actions de formation qui visent à une adaptation permanente des travailleurs de l'évolution technique et technologique par un relèvement continu du niveau des connaissances du travail.

L'entreprise devra assurer de façon permanente à son capital humain un complément de formation portant sur des problèmes de la production et l'évolution technique liée à leurs postes de travail, plusieurs circonstances bien différentes peuvent provoquer un besoin en perfectionnement : compétences insuffisantes du titulaire dans sa fonction actuelle, nécessité de maintenir la compétence du titulaire dans une fonction qui évolue, approfondissement des compétences dans une spécialité en raison de l'évolution technique.

---

<sup>1</sup> MARTORY, Crozet. D. **gestion des ressources humaines, pilotage et performance** Edition, DONOD, Paris, 2002, p, 89-90.

## **12-les principes méthodes de formation :<sup>1</sup>**

Il existe plusieurs méthodes de formation, allant de l'exposé classique aux jeux de rôles. Les formations peuvent être interentreprises (salariés de plusieurs entreprises) ou intra-entreprise (salariés d'une seule). Le responsable RH doit s'interroger sur le rapport coûts/avantages de ces formules.

### **12.1. Les méthodes de transfert de contenus et de savoir-faire**

Ces méthodes sont à la fois les plus anciennes et les classiques qu'elles soient théorique ou très pratiques :

- *L'exposé* : le formateur effectue une présentation devant un groupe de personnes, selon un plan précis et à l'aide de divers supports. Ce type de méthode permet de s'adresser à plusieurs personnes en même temps, mais elle peut devenir lassante pour l'auditoire et le formateur si ce celui-ci ne parvient pas à captiver son auditoire.
- *Le training within industry (TWY)* : cette méthode se concentre sur la transmission de savoir-faire aux nouveaux employés par un encadrement de premier niveau. Elle s'avère efficace pour les emplois demandant un niveau de qualification relativement faible (notamment pour la prise de poste d'un opérateur sur une chaîne de travail)

### **12.2. Les méthodes de découverte**

- *Le projet* : le formé doit être réaliser une étude sur une problématique liée à l'entreprise ; il développe ainsi sa capacité de diagnostic et de préconisation par exemple (résoudre des problèmes chroniques de retards de livraison). Le formateur prodigue avant tout des savoirs relatifs à la conduite de projet.

---

<sup>1</sup> DUCHAMP D et GUERY L, **la gestion des ressources humaine**, édition, NATHAN, Paris, 2014, P, 98.

- *La formation-action* : elle a pour objectif d'accroître le pouvoir d'intervention des formés sur leur situation professionnelle. Ce type de formation, menée par groupe-projet, s'apparente souvent à une résolution d'un problème organisationnel. Cela permet notamment de développer des compétences collectives (une formation-action peut être par exemple décidée dans le but de comprendre puis de réduire un trop fort taux d'absentéisme). Le formateur doit laisser au groupe une large autonomie pour la rédaction de l'analyse et des propositions, mais doit aussi favoriser une approche consensuelle parmi les formés.

### 12.3. Les autres méthodes classiques

- *Les jeux de rôles* : les formés sont amenés à rentrer la peau d'un personnage (par exemple, un assistant RH jouera le rôle d'un délégué syndical) afin d'accroître leur compétence d'analyse des situations de relation. Cette expérience est fortement appréciée par les formés, mais elle nécessite un formateur expérimenté, attentif à rester au plus près des principaux objectifs de la formation.
- *La méthode des cas* : cette méthode, très utilisée, consiste à développer la capacité d'analyse et de décision soumettant à une simulation d'une situation réelle. Elle vient souvent en complément d'une formation théorique. Pour être effective, la méthode doit s'appuyer sur un cas éprouvé le plus proche possible de la réalité professionnelle des formés.

## **13- La Politique de formation :<sup>1</sup>**

Les ressources humaines constituent au sein de toute entreprise un capital qu'il faut rentabiliser, c'est-à-dire rendre toujours plus performant et efficace par une formation solide, adéquate et permanente afin d'accroître quantitativement et

---

<sup>1</sup> Jacques Soyer, **fonction formation**, 2eme édition des organisations, paris, 2002, p48.

qualitativement le rendement et la productivité. Aussi, la formation doit-elle être perçue comme un investissement permettant à l'entreprise de s'adapter et de se développer. Dans le cadre d'une politique de gestion des ressources humaines rationnelle et dynamique, elle doit être organisée de manière à prendre en compte les intérêts de l'entreprise et les aspirations du personnel.

En matière de formation professionnelle, il n'y a pas toujours convergence entre les besoins de l'entreprise et le désir des agents. Si l'entreprise se soucie de la performance de son personnel en lui donnant l'occasion de compléter ses connaissances et d'améliorer ses capacités en vue d'une meilleure productivité, du côté des salariés, les préoccupations tournent en premier lieu autour de la promotion sociale. Chaque grande fonction de l'entreprise possède sa politique. Il est fréquent de rencontrer des politiques : (Commerciales, de Marketing, financiers, industrielles, Humaines).

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au Comité d'entreprise. Nous considérerons d'emblée que, pour être efficace, la politique formation doit être écrite et diffusée. Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

1. Celle qui donne le « sens », la « direction », ce vers « quoi » il faut aller. Il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
2. Celle qui définit le « comment ». Ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
3. Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.

**14- Les composantes de la politique de formation !<sup>1</sup>****a- Les composantes Liées aux acteurs :**

Pouvoirs et responsabilités sont partagés en matière de formation .chaque acteur doit, à la lecture de la politique de formation, comprendre les rôles qu'il aura à jouer.

Les valeurs de l'entreprise, son style de management, le mode d'élaboration de la politique Formation, ils vont influencer son contenu et distribuer les pouvoirs, les responsabilités et les Rôles de façon spécifique.

**b- La direction**

Pour l'image de l'entreprise, une Direction peut mettre à la disposition de la fonction formation des moyens importants (elle mettra alors en avant son effort financier en matière de formation). Elle ouvrira son Institut, son Université, son Académie, les plus modestes ouvriront leur Ecole ou leur Centre de perfectionnement.

**c- Le responsable hiérarchique**

Cet acteur est apprécié sur l'atteinte d'objectifs opérationnels, la politique formation devra lui montrer en quoi la formation sera un élément favorisant l'atteinte de ces objectifs

D'autre part, l'importance du rôle managérial dans la gestion du changement doit être affirmée dans les politiques de formation. Les capacités formatrices de l'encadrement doivent être utilisées, développées et reconnues dans la gestion de sa carrière

**d- Les représentants du personnel**

Leur rôle sera plus ou moins affirmé en fonction des finalités assignées à la formation. Les habitudes de l'entreprise au niveau de ses relations avec les

---

<sup>1</sup> SOYER Jacques, **fonction formation**, Op.cit. p.49-50.

représentants du personnel viendront également infléchir la politique formation (le dialogue social est-il recherché ou évité ?).

La formation est un domaine propice à l'apprentissage du dialogue social. Il peut être stratégique, pour une Direction, de faire figurer une recherche de consensus dans l'un des principes politiques.

Certaines Directions s'orientent vers un partage des finalités de la formation : la formation générale est confiée aux représentants du personnel, la formation professionnelle restant sous la responsabilité du management. Cette pratique, bien que contestable, présente l'avantage du maintien de la paix sociale.

### **e- La direction des ressources humaines**

Elle sera avant tout à la recherche d'une cohérence avec tous les autres politiques personnels. Elle a en charge la gestion des ressources humaines, elle fera donc pression pour que la formation soit un moyen en phase avec sa vision de la gestion de ces ressources.

Le développement de la motivation au travail fait également partie de ses préoccupations, elle peut vouloir faire jouer à la formation un rôle dans ce sens. Sa responsabilité du maintien de la paix sociale peut la conduire à éviter les conflits et à accéder à certaines demandes des partenaires sociaux.

### **g- La direction ou le service formation :**

Le besoin de réalisation de ses membres, leur recherche d'efficacité et de légitimité, leur Expérience de la fonction formation, la conception de leur rôle, seront autant d'éléments qu'influenceront les principes politiques. Le Responsable Formation mettra surtout en relief les conditions d'efficacité.

Il devra également répondre à la question : « Quel est le premier formateur du personnel – le manager ou le Responsable Formation ? » La réponse à cette question est fondamentale. D'autre part se placera-t-il en expert (conseil sur le fond), ou intervenant (assistance et conseil sur le forme) son origine professionnelle guidera bien souvent ce dernier choix ; pour notre part nous

pensons préférable qu'il privilégie le rôle d'intervenant (on parle aussi consultant interne pour exprimer son rôle)

## **Section 2**

# **La motivation**

**1-Définition de la motivation :**

La motivation est généralement définie comme un état interne qui pousse une personne à s'engager dans des comportements particuliers. De ce point de vue, il s'agit de la direction, de l'intensité, et de la persistance d'un comportement dans le temps. D'un autre point de vue, la motivation correspond au désir d'atteindre certains objectifs. Ceci dit, la motivation provient des désirs, de la volonté ou des besoins d'une personne.<sup>1</sup>

Selon **PINDER** « la motivation au travail est ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité, et sa durée »<sup>2</sup>

**Selon le dictionnaire de gestion**

« La motivation est une attitude qui résulte d'un déséquilibre ressenti, chez un sujet, entre un état désirée un état actuel. La motivation est la force physique qui pousse les individus à agir pour atteindre un but. La motivation désigne à la fois l'énergie et les facteurs qui génèrent cette énergie. Les motivations sont les déterminants de l'action, des comportements des individus. »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> SPECTOR Paul, **psychologie du travail et des organisations** édition, de Boeck, Bruxelles, 2011, p.227.

<sup>2</sup> ROUSSEL Patrice, **Rémunération, Motivation et satisfaction au travail** édition, ECONOMICA, paris, 1996, p. 73.

<sup>3</sup> HENRRI Mahé de BIOSLANDELLE, **Dictionnaire de gestion**, édition, ECOMONICA, Paris, 1999, P.280

**2-l'évolution de la motivation:<sup>1</sup>**

Définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les Analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important Pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. Déjà en 1976, Toulouse et Poupart parlaient de la jungle des théories de la motivation au travail, alors qu'en 1980, Kleinginna A.M et Kleinginna P.R recensaient 140 définitions du concept. L'analyse que nous allons proposer tentera de présenter les principaux courants théoriques qui alimentent le débat et évoquera les controverses qui l'enrichissent.

Avant d'aborder ces différentes approches, posons la question de l'intérêt d'étudier le concept de motivation dans les organisations ? Cette interrogation paraît légitime dans la mesure où cette notion n'apparaissait pas dans le langage commun ni dans celui des organisations pendant le premier tiers du XX<sup>ème</sup> siècle.

Les dictionnaires de langue française de cette période proposaient une définition juridique du terme. La motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision. Le concept de motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises. Pourtant, depuis très longtemps on s'interroge sur l'origine et le pourquoi des comportements humains dans un groupe, dans une société. L'essai proposé par Vallerand et Thill (1993) montre l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail. Ils retracent l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes grecs jusqu'aux scientifiques du

---

<sup>1</sup> ROUSSELL Patrice, **la motivation au travail, concepts et théories** édition EMS, Paris, 2011, P.03.

XIX<sup>ème</sup> siècle .De tout temps on s'est posé la question qui fera émerger ce concept : qu'est-ce qui pousse ou qu'est ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous la pression exercée sur lui ? Le concept de motivation comme objet de recherche apparait pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues Tolman(1932) Lewin(1936). La famille, l'école, l'église, le parti politique sont autant de groupes sociaux qui intéressent les psychologues.

Très rapidement, l'entreprise deviendra un sujet d'étude. L'essor économique de La moitié du XX<sup>ème</sup> siècle et déjà les premières récessions, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, va conduire les dirigeants d'entreprises à solliciter des psychosociologues.

L'organisation scientifique du travail mise en place au cours de cette période Laisse apparaitre ses premières failles. On cherche en permanence à répondre à la question, comment rendre plus efficaces, à la motivation des salariés. Au plan Individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail. Compte tenu des capacités de l'individu (intellectuelles, physiques, Administrative), la motivation peut agir directement sur les performances Individuelles des membres de l'entreprise. Le concept va dorénavant intéresser de plus en plus d'interlocuteurs dans les entreprises.

### **3-Les caractéristiques de la motivation :**

La motivation est le construit utilisé afin de décrire les forces internes et /ou externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.<sup>1</sup>

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> VALLERAUD DJ, er THILL EE, **introduction au concept de motivation**, édition, études vivantes-Vigot Lava, Québec, 1993, p. 18.

➤ **le déclenchement du comportement :**

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâche nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

➤ **la direction de comportement :**

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est –à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente(1) l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

➤ **la persistance du comportement :**

La motivation encourage à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâche pour atteindre ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par cette la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

Il ressort de cette description du concept que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigé avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendu. Ces efforts sont définis comme d'énergie physique, intellectuelle et ou mentale engagée dans une activité. De nombreux instruments de mesure de la motivation visent à évaluer ces manifestation-effort et énergie-du comportement de l'individu dans l'organisation.

---

<sup>1</sup> ROUSSEL Patrice, **la motivation au travail-concepts et théories** édition, EMS, paris, 2001, P. 3-4.

#### **4. Les facteurs de motivation :<sup>1</sup>**

La motivation des collaborateurs est un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel, c'est un élément clé du succès des entreprises. Cependant les facteurs prédominât dans la motivation au travail dépendent de la personne et de l'orientation de l'entreprise. Les cinq principaux facteurs de motivation sont :

➤ La rémunération :

Il s'agit d'un levier classique et un facteur de motivation indiscutable. Cependant faut qu'elle possède véritablement un impact durable sur la motivation des collaborateurs.

La rémunération n'est pourtant pas la seule chose qui peut motiver un collaborateur. Cela peut aussi bien être un facteur de motivation. Une chose est sûre : un dispositif de motivation adéquat doit être mis en place.,

➤ La culture de l'entreprise :

C'est réellement l'un des éléments qui permet aux collaborateurs de s'investir et surtout de durer dans l'entreprise. Etre intéressé par les différents projets permet de se donner à fond.

➤ Les conditions de travail :

Jouer par exemple d'une certaine autonomie dans le quotidien est source de motivation pour les collaborateurs. De même que pouvoir travailler dans les beaux locaux ou encore avoir des horaires flexibles, la sécurité ainsi que le confort, sont des éléments qui peuvent engendrer une motivation au travail.

---

<sup>1</sup> <https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-au-travail.html>  
consulté le 25 MARS 2018 à 10h00

➤ Le management et la communication :

Ces deux éléments sont très importants dans le processus de motivation. En effet, un manager qui communique permet aux collaborateurs d'avoir une version claire. Motiver par le dialogue social est indéniable. En effet la limitation des conflits et la facilitation du dialogue contribuent au bien-être du collaborateur. Ce dernier sera beaucoup plus investi et motivé.

➤ Le développement des compétences professionnelles :

L'augmentation des connaissances par exemple par le biais du tutorat ou de la formation permettront au collaborateur d'évoluer au sein de l'entreprise et d'être plus autonome mais aussi plus efficace.

### **5-Les techniques de la motivation :<sup>1</sup>**

On distingue deux techniques : les stimulants financiers et non financiers.

#### **1. les stimulants financiers : comprennent trois formules :**

➤ *l'intéressement* : est un contrat prévoyant une participation de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise soit sous forme d'une participation collective aux résultats, soit sous forme d'une participation au capital ou sous forme d'une participation a le croissement de la productivité.

➤ *La participation* : est un accord passé entre la direction et les salariés consistant à affecter une partie de bénéfice a une réserve spéciale dit de « participation entre les salariés ».

➤ *L'actionnariat salarié* : s'est développé autour de trois méthodes :

**a) Les plans d'épargne d'entreprise** : sont un système d'épargne collectif ouvrant aux salariés d'une entreprise la faculté de participer,

---

<sup>1</sup> BOYER André, **l'essentiel de la gestion**, 2eme édition, d'organisation, Paris, 2002, P.170.

avec l'aide de celle-ci, la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières.

- b) Les options souscription ou stocke option : sont un mécanisme consistant, pour une société à offrir aux membres de son personnel salarie la faculté de souscrire ou d'acheter des actions de société a un certain prix fixer le jour l'option est consentie.
- c) La distribution gratuite d'action aux salaries : est une action volontaire exceptionnelle et limitée dans le temps, dont l'objectif est d'encourager l'actionnariat des salariés, et don leur implication dans le résultat de l'entreprise.

### 2. Les stimulants non financiers :

Peuvent être aussi divers dans leur forme qu'important dans leurs effets. Il s'agit par exemple de l'attitude de cadres vis-à-vis de leurs subordonnés, de la considération qu'ils leur témoignent, de l'homogénéité des groupes, du contenu du travail lui-même ou de la répartition des responsabilités, de l'information sur les résultats, etc.

A ces stimulants peut s'opposer la résistance au changement qui provient de la perte des repères habituels pour certains membres de l'organisation. On peut considérer que le phénomène de la résistance au changement se déroule en cinq étapes :

- a) **Le refus** : le changement est refusé, ce qui entraine une baisse de la performance.
- b) **La défense** : les gens s'organisant pour éviter le changement.
- c) **L'évitement** : les employés commencent à s'adapter au changement.
- d) **L'internalisation** : le changement est intégré à l'activité habituelle de l'employé.

**6- les types de la motivation :<sup>1</sup>****6.1. La motivation d'affiliation :**

La tendance de l'homme est d'établir des contacts et à rechercher des relations affectives, Sociales avec autrui.

**6.2. La motivation de compétence :**

C'est une motivation liée à la capacité de la personne qui va permettre de lui faire accomplir un travail de haute qualité, la compétence des gens motivés recherche la maîtrise d'emploi, ils sont fiers de développer et d'utiliser leurs compétences en résolution de problème et nous nous efforçons d'être créatifs lorsqu'ils sont confrontés à des obstacles, ils apprennent de leurs expériences.

**6.3. La motivation de puissance :**

Est un facteur d'influence pour changer les gens et les situations, les gens créent directement un impact sur leur propre organisation générale. Ils sont même prêts à prendre des risques dans leurs tâches de travail.

**6.4. La motivation d'attitude :**

C'est de savoir comment les gens ressentent, c'est leurs confiances en soi, leurs croyances en jeu, leurs attitudes envers la vie. Il est de savoir comment ils se sentent à l'avenir et comment ils réagissent dans leurs passés.

**6.5. La motivation d'encouragement :**

---

<sup>1</sup> ROUSSEL, Patrice, **Rémunération, motivation et satisfaction au travail** édition, économie, Paris, 1996, p. 72,73.

C'est quand une personne ou une équipe tire une récompense d'une activité. Il s'agit de (si vous faites ceci, vous obtiendrez cela), ce sont les types de récompenses et de prix qui poussent les gens à travailler un peu plus difficile.

## **7. La motivation interne et externe :**

L'effort impliqué par le travail peut venir soit des sources de motivation « **externes** » résultant d'un échange entre ce que l'individu réalise et les récompenses que lui attribue l'organisation, soit des motivations « **internes** » directement liés à la nature même du travail, ce qui signifie que le travail est alors réalisé pour lui-même et pas en échange d'autres satisfactions. Ces deux sources de motivation résultent de processus psychologiques nettement différents. Quand le comportement est déterminé par une motivation « **interne** », l'individu perçoit un lieu de contrôle interne, c'est-à-dire qu'il voit le travail qu'il accomplit comme étant surtout sous son contrôle. Lorsqu'il reçoit des récompenses « **externes** » pour le résultat de son travail, il perçoit alors un lieu de contrôle externe c'est-à-dire qu'il voit son travail comme étant surtout contrôlé par des circonstances hors de son contrôle, celles qui attribuent des récompenses en fonction des résultats obtenus. Les deux processus donc les deux sources de motivation ne sont pas incompatibles et peuvent très bien coexister.<sup>1</sup>

## **8. les différentes théories de la motivation :**

- **Les théories de besoin, mobile, valeur :**

### **8.1-La théorie de MASLOW :<sup>2</sup>**

Selon **MASLOW** une théorie de la motivation humaine doit considérer avant tout une hiérarchie des besoins. **MASLOW** propose un principe d'organisation et

---

<sup>1</sup> Lévy-Lboyer Claude, **La motivation au travail**, édition, d'organisation, paris, 2006, P.49.

<sup>2</sup> FRANCES Robert, **motivation et efficience au travail**, édition, MARDAGA, Paris, 1995, P. 46.

des contenus motivationnels différents. Le principe d'organisation est hiérarchique, autrement dit pour accéder à un besoin de niveau supérieur, les besoins de niveau inférieure doivent être satisfait, les contenu sont dans l'ordre de satisfaction.

➤ **Les besoins physiologiques :**

Correspondant tous à des manques de l'organisation (alimentation sexualité). Ils sont trop nombreux pour être énumérés selon leurs objets spécifiques.

➤ **Les besoins de sécurité :**

Recherche d'un environnement sain, stable, ordonné et prédictible, excluant les dangers et les changements.

➤ **Le besoins d'appartenance :**

Concernant le partenaire, les amis, la communauté éthique ou culturelle, tendance grégaire ou groupale, ou centrée sur la famille.

➤ **Le besoins d'estime :**

Recherche de la réussite, du statut. L'attribut « méritée » est nécessaire pour que l'estime soit vraiment satisfaisante.

➤ **Réalisation de soi :**

Des capacités individuelles, de ses idées et idéaux.

➤ **Besoins de savoir et de comprendre :**

Gout du mystère et de l'inexpliqué, curiosité gratuite. Fuite du coutumier, de la monotonie, du déjà-vu.

**8.2- La théorie d'ALDELFER :<sup>1</sup>**

**ALDELFER** reconnaît que les besoins sont étroitement associés à la motivation, il classe les besoins en trois ensemble composés respectivement des besoins d'existences, des besoins de socialisation et des besoins de croissances.

- **Les besoins d'existences :**

Il s'agit des besoins primaires qui trouvent satisfaction par biais d'une part, de la nourriture de l'air de l'eau d'autre part du salaire des avantages sociaux et des conditions du travail. En somme, cette catégorie correspond aux besoins fondamentaux qui s'apparentent aux besoins psychologiques et de sécurité dans la pyramide de MASLOW.

- **Les besoins de sociabilité :**

Ces besoins sont satisfaits lorsque l'individu établit des relations interpersonnelles significatives, il regroupe les besoins sociaux, les besoins de sécurité interpersonnelle et les besoins d'affiliation qui poussent une personne à créer des liens avec son entourage et à la reconnaissance et l'estime.

- **Les besoins de croissance :**

Ces besoins sont comblés lorsque l'individu parvient à créer ou à réaliser des projets significatifs tout en ayant le sentiment d'utiliser son plein potentiel. Ces besoins s'apparentent aux besoins d'actualisation dans la pyramide de MASLOW.

**ALDELFER** soutient qu'un individu peut aussi bien régresser dans la hiérarchie des besoins, lorsqu'ils ne sont soumis à aucun ordre prédéterminé, ainsi une personne qui ne parvient à satisfaire ses besoins de croissances pourra canaliser ses énergies vers la satisfaction de ses besoins de sociabilité.

---

<sup>1</sup> SHIMAN L. Dolan, et autres, **psychologie du travail et comportement organisationnel** édition, Gaétan Morin, Paris, 1993.P. 82-83.

**8.3- La théorie bi-factorielle de Frederick HERZBERG :<sup>1</sup>**

La théorie bi-factorielle affirme également qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins.

L'idée principale est que les circonstances qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement. Il distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différentes dans le mécanisme de la motivation.

**➤ Les facteurs de satisfaction :**

Ils sont appréhendés comme des facteurs de motivation de l'homme au travail. Ce sont des facteurs intrinsèques au travail qui sont exclusivement motivants pour Herzberg : la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développement.

**➤ Les facteurs d'insatisfaction au travail :**

Ils sont envisagés comme des facteurs d'hygiène ou de mécontentement.

Ils correspondent à des facteurs extrinsèques au travail : la politique de personnel, la politique de l'entreprise et son système de gestion, le système de supervision, les relations interpersonnelles entre salariés, les conditions de travail et le salaire.

Suivant la théorie de Herzberg, les deux sentiments satisfaction et insatisfaction ne sont pas opposés. Cela signifie que la motivation ne peut pas venir de l'élimination des facteurs d'insatisfaction. De même, si les facteurs de satisfaction dans le travail sont absentes, les salariés ne feront pas preuve d'insatisfaction ou de mécontentements mais ne seront pas

---

<sup>1</sup> ROUSSELLE Patrice, Op.cit. p. 37.

motivés. L'impact essentiel de ces travaux de recherche sur la motivation va se faire dans les organisations à travers le mouvement pour l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Finalement, Herzberg distingue les différents d'un emploi en deux catégories. Ce qui servent des besoins économiques ou vitaux, les besoins d'hygiènes ou de maintenance, et se qui satisfont des motivations plus profonde, les factures de motivations. Il tire comme conclusion, que les directions d'entreprise doivent individuellement, élargir et enrichir le travail de chacun. Ce mouvement connaîtra en France son apogée dans les années 1970 à travers notamment les travaux de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). De nombreuses entreprise industrielles s'efforceront d'améliorer le contenu de travail fournit aux salariés en recherchant à développer l'intérêt, l'autonomie et les responsabilités des hommes au travail.

#### **8.4- Le modèle des besoins manifestes de Murray !**

Une autre théorie fonde la motivation sur l'existence de besoins, elle est due à Murray ensuite développé par Atkinson et McClelland Comme dans le schéma de Maslow, les besoins sont, pour ces auteurs, les moteurs de la motivation ; mais la ressemblance s'arrête là. D'une part, parce qu'il s'agit de modèles qui se concentrent sur un petit nombre de besoins très spécifiques et d'autre part, parce qu'ils adoptent une vue beaucoup plus flexible de la motivation puisqu'ils admettent qu'un individu peut être animé simultanément par plusieurs besoins motivants, et que c'est la force relative de ces divers besoins qui caractérise chacun d'entre nous. Surtout, les besoins sont considérés comme acquis et pas innés, en ce sens qu'ils sont activés par les contacts avec le milieu extérieur. En d'autres termes, et contrairement à ce qu'a cherché à prouver **Maslow** pour qui les besoins sont universels, chaque individu pourrait

---

<sup>1</sup> -LEVY-LEBOYER Claude, Op.cit, p. 42.

être caractérisé par une sorte de “profil de besoins”, profil susceptible d’évoluer au fil des expériences, et besoins capables de déterminer les comportements.

Bien que Murray ait distingué 20 besoins différents, quatre d’entre eux ont été considérés, par lui-même, puis par Atkinson et par **McClelland**, comme réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels : les besoins de **réussir**, d’**affiliation**, d’**autonomie** et de **pouvoir**.

- Le besoin de **réussir** représenterait un facteur important du succès professionnel, notamment chez les cadres. Il implique, chez ceux qui en sont animés, un fort désir d’assumer des responsabilités, d’avoir un retour d’information sur les résultats obtenus et d’affronter des risques de difficulté moyenne. Ce dernier point est particulièrement original parce qu’il est fondé sur l’idée que le besoin de réussir se combine presque toujours avec une forte crainte de l’échec. D’où le souhait chez ceux qui en sont animés, de se confronter à des tâches suffisamment difficiles pour qu’elles donnent, lorsqu’on les surmonte, le sentiment de réussir, mais pas exagérément périlleuses, de manière à ne pas avoir à faire face à un risque d’échec trop important. McClelland a tenté de montrer que c’est l’éducation qui développe, chez le jeune enfant, et chez l’adolescent, le désir de réussir et que des séminaires de formation, qu’il a d’ailleurs essayé d’implanter en Inde avec peu de succès, peuvent également contribuer à les stimuler chez l’adulte.
- Le besoin d’**affiliation** implique un fort désir d’être accepté par les membres d’un groupe, parce que cela rassure et soutient, ainsi qu’une tendance au conformisme vis-à-vis de la culture de ce groupe et un intérêt réel pour les opinions et les sentiments des autres. Les personnes qui sont animées par ce besoin seraient, plus que les autres, sensibilisées par des environnements organisationnels bien structurés parce qu’ils leur apportent le cadre et le soutien social qu’ils recherchent.

- Le besoin d'**autonomie** implique le désir de travailler seul, à son propre rythme, et sans être gêné par des règles trop contraignantes. Les individus qui ont un fort besoin d'autonomie s'adaptent mal aux conditions particulières à la grande organisation traditionnelle .
- Le besoin de **pouvoir** concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur. McClelland différencie, sur ce point, deux orientations, l'une vers les individus, désir de dominer autrui sans forcément exercer une autorité institutionnelle et l'autre vers les groupes, désir d'avoir un rôle de leader officialisé par l'organisation.

### 8.5-Typologie de Ronen :<sup>1</sup>

**Ronen** souligne que nous n'avons peut-être pas accordé assez d'attention aux besoins eux-mêmes, alors même que personne ne conteste l'idée selon laquelle chacun d'entre nous n'est motivé à faire des efforts dans son travail que si celui-ci lui apporte la satisfaction de besoins qui sont forts chez lui et qui ne sont pas encore satisfaits.

Certes, le terme de « **besoins** » évoque une conception trop mécanique de la nature humaine, conception qui conduit à représenter la motivation comme un champ de force dans lequel l'individu serait passivement attiré vers ce qui a de l'importance pour lui. Il n'en reste pas moins que l'action s'oriente vers des objectifs, eux-mêmes liés à ce que chacun d'entre nous valorise et que l'environnement du travail, la politique du personnel, la culture de l'organisation, ainsi que les conditions mêmes du travail offrent des possibilités plus ou moins accessibles pour satisfaire les besoins individuels.

---

<sup>1</sup>-LEVY-LEBOYER Claude, Op. cit., p .59.

**Ronen** préfère parler de valeurs du travail plutôt que de besoins. Surtout, il ne propose pas une solution a priori. En effet, il a tenté en premier lieu d'établir une liste exhaustive des aspects de l'environnement du travail susceptibles d'être plus ou moins valorisés par l'individu, pour ensuite, chercher si une analyse statistique de l'importance accordée à chacun de ces aspects permet d'en dégager des dimensions significatives.

Il est évidemment utile pour les organisations de savoir quelles valeurs caractérisent leur personnel, de manière à mieux comprendre ce qui les motive et à rechercher une adéquation entre ce qui leur est offert et ce qu'ils souhaitent obtenir. En outre, une telle taxonomie peut permettre de procéder à des comparaisons interculturelles et de mieux comprendre l'impact du contexte social et des normes sur les hiérarchies de valeurs individuelles.

**Ronen** a utilisé un questionnaire qui présente quatorze aspects du travail professionnel. Les sujets interrogés, dans les différents pays où ses recherches se sont poursuivies, devaient coter l'importance, pour eux, de chacune de ces valeurs sur une échelle en cinq points. Ces données ont été soumises à une analyse statistique permettant de constituer des ensembles homogènes. Même si les scores moyens sont différents, les corrélations observées entre les cotations attribuées aux différentes valeurs sont très voisines dans les différents pays étudiés. Ce qui a permis d'effectuer une analyse factorielle qui a regroupé ces valeurs autour de deux dimensions fondamentales, de telle manière que chaque valeur puisse être placée dans un des quadrants délimités par ces deux dimensions. Les deux axes factoriels ainsi définis opposent, d'une part, les valeurs de travail à orientation individuelle aux valeurs de travail à orientation collective, et d'autre part, les valeurs de travail à orientation matérielle aux valeurs à orientation non-matérielle. Quatre quadrants ainsi définis permettent donc de regrouper les combinaisons de valeurs suivantes :

- matérialiste-individualiste

- matérialiste-collectiviste
- non matérialiste-collectiviste
- et non matérialiste-individualiste

*Tableau : 1 Aspects de l'environnement du travail Susceptibles d'être valorisés  
d'après S. Ronen*

1 - Conditions physiques du travail
2 - Environnement résidentiel
3 - Horaires
4 - Sécurité de l'emploi
5 - Bonus
6 - Salaire
7 - Relation avec les collègues
8 - Relation avec les cadres
9 - Appréciation des résultats de son travail
10 - Possibilités de promotion
11 - Possibilités de formation
12 - Autonomie
13 - Possibilités d'utiliser ses compétences
14 - Challenges qui donnent la possibilité d'avoir le sentiment de réussir

Les études menées par **Ronen** et le fait que ses résultats se reproduisent, à quelques nuances près, pour tous les échantillons étudiés, malgré leur appartenance à des pays et à des cultures différentes, est un argument fort pour conclure d'une part qu'il est possible de faire une description exhaustive des besoins que le travail permet de satisfaire, et d'autre part, que cette description se prête à une analyse thématique étayée par les données statistiques. Au plan pratique, la liste que nous propose **Ronen**, ainsi que le regroupement autour de

deux axes et de quatre quadrants, représente un schéma utile pour situer les valeurs individuelles et décrire les valeurs collectives.

**Tableau 2 - Différentes théories des “besoins”**

<b>RONEN</b>	<b>MURRAY</b>	<b>MASLOW</b>	<b>ALDELFER</b>	<b>HERZBERG</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Challenges</li> <li>- Actualisation de ses compétences</li> <li>- Autonomie</li> <li>- Possibilités de formation</li> </ul>	Besoins « Secondaires » C'est-à-dire : Réussite Pouvoir Autonomie Affiliation ...etc	Actualisation	Besoin de développement	Contenu (Motivateurs)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion</li> <li>- Marques d'estime</li> <li>- Salaire</li> </ul>		Estime	Besoins sociaux	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations avec cadres et collègues</li> </ul>		Besoins sociaux		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avantages matériels</li> <li>- Sécurité</li> <li>- Horaire adéquats</li> <li>- Facilité de logement</li> <li>- Conditions de travail</li> </ul>	Besoins primaires	Sécurité	Besoin d'existence	Contexte (Hygiène)
		Besoins physiologique		

D'après S. Ronen (1994), Motivational need taxonomies, chapitre 5 in M. Dunette et L. Hough *Handbook Of industrial and organizational Psychology*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> LEVY-LEBOYER Claude, Op. cit. P. 51.

- **Les théories de choix cognitif:**

### 8.6- La théorie de VICTOR Vroom <sup>1</sup>

Vroom soutient que la motivation au travail est une fonction multiplicatrice des attentes (vie) des employés à des résultats futurs et de la valeur personnelle qu'ils accordent à ces résultats. Les attentes se mesurent l'ampleur de la croyance d'un individu dans le fait qu'une action spécifique débouchera sur un résultat particulier.

La théorie des attentes (valeur, instruments, exception) cherché également à modéliser mathématiquement le comportement tout reprenant le concept d'expectation proposé par **MACCLELLAND**. Cependant il s'agit cette fois avant tout d'expliquer la motivation de l'homme au travail. Victor vroom utilisé trois facteurs qui sont susceptible d'affecter la motivation au travail.

➤ **Expectation :**

Il s'agit de la relation entre l'effort et la performance, autrement dit, il s'agit de la probabilité qu'un niveau d'effort donné produisent un certain niveau performance.

➤ **Instrumentalité :**

Il s'agit cette fois de la relation entre performance et résultats, plus précisément, il s'agit de relation entre un niveau de performance et le résultat qu'en résultent.

---

<sup>1</sup> FANOUILLET Fabien, **la motivation**, édition, DUNOD, paris, 2003, P. 85-86.

➤ **Valence :**

Tous les résultats ont une valeur affective qui peut se traduire en attirance ou répulsion par le biais d'une émotion tierce. La valence représente cette valeur affective de résultat.

, soit sous forme d'une participation au capital ou sous forme d'une participation a le croisement de la productivité.

### **8.7- La théorie de l'équité d'ADAMS !<sup>1</sup>**

Parmi les variantes de la théorie de la dissonance cognitive, il existe une qui est plus connue, il s'agit de la théorie de l'équité développée par ADAMS (1963) pour lui les individus préfèrent en général une condition d'équité.

C'est-à-dire le travailleur va en permanence comparer les différentes conditions de son emploi avec celle d'autres individus.

La théorie de l'équité est fondée sur le rapport, intrant, extrants au milieu de travail.

✓ *Les intrants :*

Consiste essentiellement en ce que l'individu apporte à l'organisation, comme la compétence, l'engagement, la loyauté et le rendement.

✓ *Les extrants :*

Sont tous ce que l'individu reçoit de l'organisation en charge de sa contribution, comme le salaire, la formation, la reconnaissance, les défis et la progression de sa carrière.

Ainsi, un individu engagé dans une relation d'échange avec d'autre personne ou avec une organisation évalue l'équité des gains qu'il retire de cet échange en comparant son rapport intrant-extrant à celui de ses collègues de travail ou à celui toute personne ou groupe avec qui la

---

<sup>1</sup> SHIMAN Dolan, et autres, Op.cit. P. 97-98.

comparaison est possible et logique. Lorsque le rapport de l'individu « A » correspond au rapport de l'individu « B », un état d'équité existe.

Tout fois, lorsque les rapports ne sont plus égaux, un état d'iniquité apparaît, et l'individu peut croire, par exemple, qu'il est sous-payé (iniquité négative).

Ces postulats illustrent clairement ce qui incite l'individu à agir. Il s'agit, en effet du concept de dissonance cognitive et du processus de comparaison sociale.

Lorsque l'individu se compare ses collègues de travail, il se forme une idée assez précise de l'équité de la situation dans laquelle il se trouve. S'il perçoit un déséquilibre à la suite de son évaluation de la situation, l'individu sera motivé à entreprendre une action dans le but de rétablir l'équilibre qu'il recherche.

L'individu peu tenté de réduire l'iniquité au moyen de certain mécanisme. Dans le cas où l'individu se croit sous-payé, il peut soit demander une révision salariale, soit diminuer ses efforts et réduire son rendement, il peut également envisager d'autre solution : démissionner, change de personne de référence, réduire l'iniquité par un processus cognitif. A l'inverse, lorsque l'individu surpayé, il peut réduire ses extrants par exemple (écourté ses périodes de repos) ou augmenter ses intrants par exemple (améliore son rendement).

Selon l'auteur l'iniquité apparaît plus révoltante et naturellement plus « motivante » lorsqu'elle est négative que lorsqu'elle est positive. L'employé est satisfait lorsqu'il ne perçoit aucune iniquité.

La théorie de l'équité fait ressortir le fait qu'une récompense prend toute sa valeur aux yeux d'un individu lorsqu'il la voit un gain équivalant a ses contributions et comparable aux contributions de son entourage.

# Partie pratique

# **Chapitre III**

## **Présentation de l'organisme d'accueil**

## 1- Présentation de Général Emballage Spa :

Général Emballage est une entreprise algérienne, spécialisée dans la fabrication et de transformation de carton ondulé.

Ils fabriquent à la commande, des plaques double- face (cannelures B, C, E et F) et double-double (BC et BE), des emballages et des displays et réalisent des post-impressions en haute résolution jusqu'à 6 couleurs avec vernis intégral ou sélectif. Ses équipes maîtrisent l'ensemble des tâches de production : études, prototypage, réalisation des formes de découpe et de films d'impression, fabrication des emballages et des displays, livraison.

Entré en exploitation en 2002, Général Emballage est une Société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec près d'un millier d'employés et un Chiffre d'affaire de 6 milliards DZD. GE est une entreprise certifiée ISO 9001:2008.

## 2- Localisation :

Son siège social est à ZAC Taharacht, Akbou, dans la wilaya (gouvernorat) de Bejaia.

- A 02 km d'une grande agglomération (akbou).
- A quelque dizaines de mètres de la vois ferrée
- A 60 km de Bejaia, chef-lieu de la région et pole économique important en Algérie, dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant diverses destinations  
(Pans, Marseille, Lyon, st Etienne et Charleroi...)



### **3- Historique**

#### **2000**

- 1er Août Création de la SARL Général Emballage avec un capital de 32 millions de dinars dans la Zone d'activités de Taharacht (Akbou. W de Bejaia) (décision APSI N°13051 du 06 juin 1998)

#### **2002**

- Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés

#### **2006**

- Le capital est porté à 150 millions de dinars

#### **2007**

- Le capital est porté à 1,23 milliards de dinars
- Entrée en production de l'usine de Sétif
- Trophée de la Production (Euro-Développement PME)

#### **2008**

- Début d'exportation vers la Tunisie
- Entrée en exploitation de l'unité d'Oran

#### **2009**

- 03 Juin: Augmentation du capital à 2 milliards de DA et entrée de MAGHREB PRIVATE E QUILTY FUND II « Cyprus II» (MPEF II) avec une participation de 40%. Général Emballage devient une société de capitaux (Société par actions)
- Effectif: 597 employés

#### **2010**

- Effectif : 630 employés

#### **2011**

- Effectif : 699 employés

- Novembre: Cotation COFACE

## 2012

- Mars : Les capacités de production sont portées à 130.000 tonnes
- Juin : L'usine d'Oran est transférée à la ZI Hassi-Ameur
- Juin : Production des premiers ouvrages en Haute résolution
- Juillet 02 : Signature d'une Convention cadre de partenariat avec l'Université de Bejaia
- Décembre 17 : Notation COFACE

## 2013

- Janvier 23 : Certification ISO 9001:2008
- Octobre 8: Démarrage de la 1ère promotion de licence en Emballage & qualité à l'université de Bejaia « L'Université de Bejaia et Général Emballage lancent, à partir de la rentrée universitaire de septembre 2013 une licence professionnelle en Emballage et qualité L'inscription est ouverte, à partir du 04 septembre 2013, aux étudiants de l'Université de Bejaia ayant accompli avec succès une 1ère année de Tronc commun (ST, SM ou SNV) Durée des études: 02 années avec de fréquents séjours en entreprise, un Master pro sera ouvert au profit des licenciés ayant accompli 03 années d'expérience professionnelle »

## 2014

- Février 22 : Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM)

## 2015

- Janvier : Démarrage d'unité de production a Sétif
- Juin 02 : Prix d'encouragement du Trophée Export 2014 (World Trade Center (WTCA))

## 4- Les valeurs de General emballage :

### a. Leadership

Nos politiques d'investissement, de recrutement et de formation reposent sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper sur les besoins futurs du marché. Il en découle une mise à niveau continue des compétences humaines et des procédés technologiques.

## **b. Proximité**

Nous entretenons le rapprochement avec nos clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de nos produits et garantir le meilleur rapport qualité/prix.

## **c. Citoyenneté**

Général Emballage est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.

## **d. Développement Durable**

Général Emballage s'engage à :

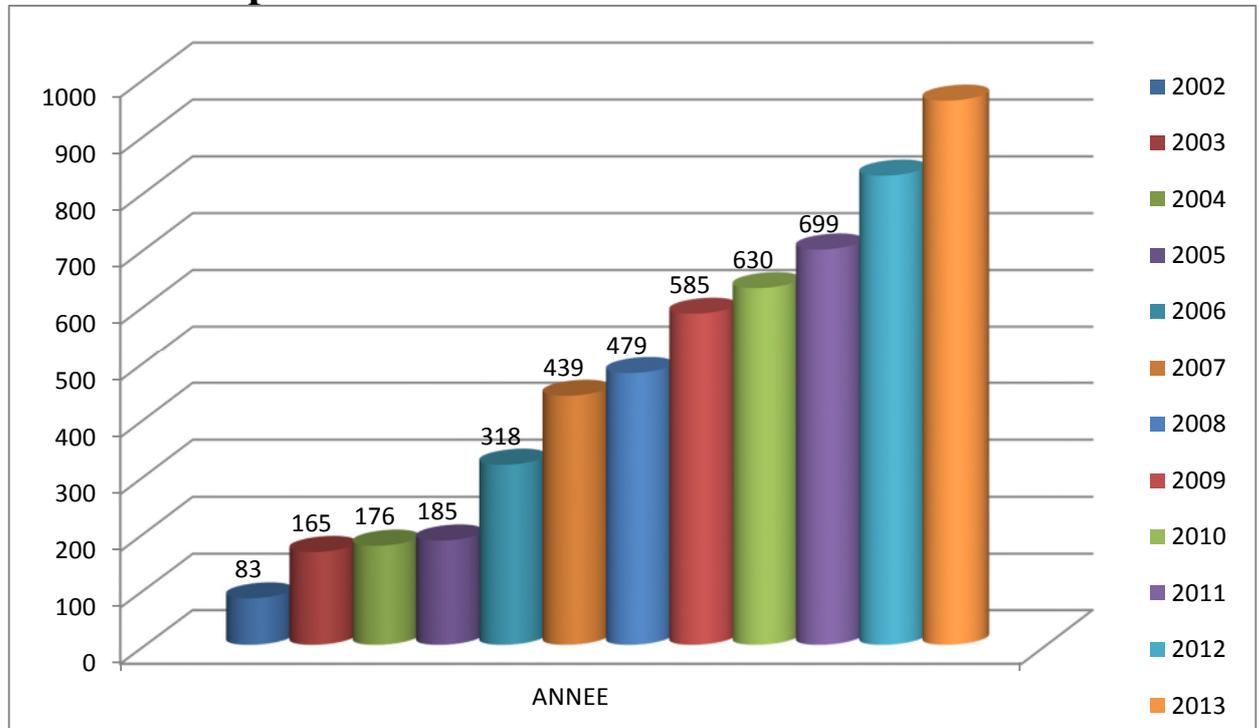
1. recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels
2. à ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du Développement durable et
3. à apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.

## **5- Evolution Des Effectifs :**

<b>ANNEE</b>	<b>Unité AKBOU</b>	<b>Unité SETIF</b>	<b>Unité ORAN</b>	<b>TOTAL GE</b>
<b>2002</b>	<b>83</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>83</b>
<b>2003</b>	<b>165</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>165</b>
<b>2004</b>	<b>176</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>176</b>
<b>2005</b>	<b>185</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>185</b>
<b>2006</b>	<b>318</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>318</b>
<b>2007</b>	<b>439</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>439</b>
<b>2008</b>	<b>479</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>479</b>
<b>2009</b>	<b>489</b>	<b>56</b>	<b>40</b>	<b>585</b>
<b>2010</b>	<b>528</b>	<b>59</b>	<b>43</b>	<b>630</b>
<b>2011</b>	<b>589</b>	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>699</b>
<b>2012</b>	<b>697</b>	<b>75</b>	<b>56</b>	<b>828</b>
<b>2013</b>	<b>812</b>	<b>87</b>	<b>61</b>	<b>960</b>
<b>2014</b>	<b>819</b>	<b>115</b>	<b>76</b>	<b>1010</b>

Source : document interne

## Schéma N° 1: représente l'évolution des effectifs



Source : document interne

### 6- Mission de l'entreprise :

La mission de General emballage est de satisfaire sa clientèle de plus en plus Exigeante en matière d'emballage et de plaques en carton ondulé.

Parmi ces produits fabriqués on trouve :

- ✓ Plaque de carton ondulé
- ✓ Caisse à fond automatique
- ✓ Caisse télescope spéciale

### 7- Objectif de l'entreprise :

Les moyens utilisés permettent de faire face à la demande actuelle, afin :

- ✓ D'augmenter ses parts de marché
- ✓ Répondre dans les délais à la demande de plus en plus croissante
- ✓ Augmenter ses capacités de production, pour cela la SPA fait des négociations pour l'acquisition d'une nouvelle ligne de transformation et pour l'extension de l'espace de stockage des matières premières et des produits finis.

### 8- Le rôle de chaque département et chaque direction :

Pour que général emballage puisse satisfaire les besoins du marché, améliorer la construction et la fabrication de ses produits, et pour planifier (cadre supérieurs et cadre moyen...) chargées de plusieurs taches fixés.

L'entreprise GE est composé de la direction générale, sa direction a superviser les opérations qui s'effectuent et d'une assistante de direction et des autres départements qui sont : ( Commercial, production, contrôle de qualité, maintenance, finance et comptabilité, approvisionnement, planification, ordonnancement, informatique moyens généraux, RH ).

**a. Direction :**

- ✓ Stratégie et politique
- ✓ Objectifs et autorité
- ✓ communication interne.
- ✓ Revue de direction
- ✓ Organisation
- ✓ Responsabilité et autorité

**b. Direction commerciale :**

- ✓ Service commercial
- ✓ Service facturation
- ✓ Service force de vente
- ✓ Service étude statistique et gestion clientèle

Le service commerciale prend en charge les commandes de clients et répond à leurs besoins, après avoir négocié et étudié les qualités à produire, les prix appliquer, les délais de livraison et le mode de paiement et après confirmation de la commande par le client .ce service établit une fiche de transmission pour le service programmation qui donne l'ordre de fabrication au service production.

**c. Département de production :**

- ✓ Service transformation
- ✓ Service onduleuse

La production est considérée comme le service le plus important dans l'entreprise générale emballage, l'objectif principal et de minimiser les déchets, rentabiliser les équipements et améliorer la performance.

**d. Contrôle qualité :**

L'entreprise générale emballage adopté une stratégie d'amélioration de la qualité de son produits en installant une laboratoire de contrôle de qualité qui est l'un des premières laboratoires à l'échelle nationale de par son appareillage sophistiqué permettant de contrôler la qualité des produits consommable et des produits finis.

**e. Département maintenance :**

Ce service a un rôle important dans l'entreprise en veillant de manière permanente au bon fonctionnement des équipes et procède immédiatement en cas de panne, comme il est chargé de la prévision des pièces de rechange et surtout de planning préventif d'entretien des installations.

**f. Finance et comptabilité :**

La fonction finance et comptabilité se charge de l'enregistrement et du traitement des informations relative aux mouvements financière de l'entreprise, cette fonction se structure en deux services :

- ✓ Comptabilité générale
- ✓ Contrôle de gestion

**g. Approvisionnement :**

Le service approvisionnement assure à l'entreprise les besoins en matières première, en pièces de rechange et en équipements, il est divisé en trois services :

- ✓ La gestion des stocks
- ✓ Magasin
- ✓ Les achats

**h. Informatique :**

Son rôle consiste à :

- ✓ Maintenir les logiciels.
- ✓ Assistance et formation du personnel utilisant le matériel informatique.
- ✓ Développer des logiciels pour les besoins de l'entreprise.

**i. Planification et ordonnancement :**

Son rôle est de planifier la production et suivre la réalisation.

**j. Les ressources humaines (RH) :**

La gestion des ressources humaines représente une activité transversale dans l'entreprise Générale emballage, assurant un ensemble de tâches permettant d'aider les différents services interne en matière de gestion des ressources humaines .elle met en œuvre des moyens pour garantir en performance à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan comme sur le plan quantitatif.

Les principaux processus de gestion des ressources humaines de générale emballage sont :

- ✓ Recrutement
- ✓ L'évaluation la rémunération
- ✓ La gestion des carrières
- ✓ La promotion
- ✓ La motivation et la communication
- ✓ La formation

**k. Moyen généraux :**

Ce service s'occupe du suivi de toutes les consommations (téléphonique, électricité, gaz...etc.), de l'assainissement et de l'entretien de l'usine etc.

# **Chapitre IV**

## **Analyse et interprétation des résultats**

**Tableau N°1** : La répartition des enquêtés selon le sexe

sexe	Effectifs	Pourcentage(%)
Masculin	48	87,3%
Féminin	7	12,7%
<b>Total</b>	55	100%

**Source** : enquête par questionnaire

Nous constatons d'après ce tableau, que la catégorie dominante est de la gente masculine avec un pourcentage de 87,3% tant dit que la gente féminine est d'un taux très faible consistant seulement 12.7%.

D'après cet analyse statistique, on remarque que la majorité de la population enquêtée au sein de l'entreprise **Général Emballage** est de sexe masculin, cela est due à la nature des taches exercées qui nécessite une force physique que seul un homme peut appliquer. Les activités appliquées sont exposé aux risques et provoquent un danger sur la santé des travailleurs, c'est pour cela que l'entreprise recrute majoritairement des hommes car c'est un travail manuel qui exige une puissance et responsabilité masculine.

Par contre, le taux du sexe féminin est très bas dans le travail exécutif, et cela à cause de leur nature fragile. Daniel KERGOAT affirme que « les femmes comme groupe social étaient exclus de la réflexion sur le travail productif qui pouvait être que masculin »<sup>1</sup>, De ce fait, dans les entreprises les femmes sont plutôt emmené à appliquer des taches administratives qui sont moins risqués.

---

<sup>1</sup> KERGOAT Daniel, **proposition pour une articulation théorique de deux variables : sexe et classe sociale Critique de l'économie politique**, Ed LE SYCOMORE, Paris, 1982. Dans le mémoire, AGUERSIF DEHBIA, l'impact de l'environnement socioprofessionnel sur la motivation des salariés, 2012-213, p.56.

**Tableau N°2** : Répartition des enquêtés selon leurs âge

Age	Effectifs	Pourcentage (%)
[20-30ans]	14	25,5%
[31-40ans]	26	47,3%
[41-50ans]	14	25,5%
[51 et plus [	1	1,8%
Total	55	100%

Source : enquête par questionnaire

D'après le résultat du tableau ci-dessus, on constate que la catégorie d'âge de 31 ans à 40 ans est la plus dominante avec un pourcentage de 47.3%, suivi de la tranche d'âge de 20 ans à 30 ans avec un pourcentage de 25.5% qui est égal a la catégorie de 41 ans et 50 ans qui représente aussi 25.5% , en dernier on remarque qu'en travail exécutif , la catégorie de 51 ans et plus représente seulement 1.8% de la population d'étude.

De ce fait, on distingue que la catégorie qui se répartie entre 31 ans et 40 ans représente la catégorie la plus puissante en terme d'exécution et de production, On en déduit ainsi que l'entreprise « **Général Emballage** » favorise le recrutement des jeunes qui ont plus de dynamisme, de potentiel, et d'aptitude à produire et de résistance au travail.

**Tableau N°3** : Répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage (%)
Primaire	1	1,8%
Moyen	13	23,6%
Secondaire	25	45,5%
Supérieur	16	29,1%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Source : enquête par questionnaire

D'après les résultats obtenus et interprétés dans le tableau N° 3 qui représente le niveau d'instruction des agents exécutifs, on perçoit que les enquêtés ayant un niveau secondaire est le taux le plus élevé avec un pourcentage de 45,5%, puis le niveau universitaire (supérieur) de 29,1% suivi ensuite de ceux qui ont un niveau moyen avec 23,6% et enfin 1.8% de niveau primaire.

On n'en retient donc que la catégorie la plus supérieur est de niveau secondaire car le travail exécutif ne nécessite pas forcément un niveau supérieur d'autant que leur poste n'exige pas cela, c'est pour cela que la majorité écrasante des agents exécutifs sont de niveau primaire, moyen et secondaire avec un pourcentage de 70,9% car tout ce dont nécessite leur travail est la force physique et la maîtrise des tâches.

**Tableau N° 4:** Répartition des enquêtés selon leurs expérience professionnelles.

Expérience professionnelle	Effectifs	Pourcentage(%)
[1-5ans]	20	36,4%
[5-10ans]	17	30,9%
[10-15ans]	13	23,6%
[15ans et plus [	5	9,1%
<b>Total</b>	55	100%

**Source :** enquête par questionnaire

Le tableau N°4 nous montre la répartition des enquêtés en fonction de leur ancienneté au sein de l'entreprise **GE**, on remarque que la catégorie qui dispose d'une expérience d'un an à 5 ans est la plus élevée d'un pourcentage de 36.4% comparant aux autres catégories, ensuite il y a la catégorie de 5 ans à 10 ans de 30,9% suivi d'un pourcentage de 23,6% pour celle de 10 ans e 15 ans et enfin la catégorie d'ancienneté de 15 ans et plus avec un faible pourcentage de 9.1% seulement.

Selon le résultat de la recherche, on constate que la première catégorie d'un an à 5 ans est la plus grande de toute car c'est des nouveaux recrutés et cela comme on l'a déjà cité dans le tableau N°2 que l'entreprise **Général Emballage** préfère recruter des jeunes autant que main d'œuvre pour diverses raisons d'où leur potentialité et le dynamisme en fait principalement partie.

En ce qui s'agit des autres catégories, en les calculant on remarque qu'elles ont un total de 63,6%, cela est due à la fidélisation de l'entreprise à ses employés en les encourageant et motivant et cela dans le but d'assurer la stabilité, l'autonomie au travail ce qui contribue à la fluidité de l'entreprise et son amélioration.

**Tableau N° 5** : Les types de formation suivie par les agents exécutifs de GE

Type de formation	Effectifs	Pourcentage(%)
Formation d'adaptation/Recyclage	25/55	45%
Formation de mobilité/perfectionnement	5/55	9%
Formation d'hygiène et sécurité	55/55	100%
Autres	10/55	18%

**Source** : enquête par questionnaire

D'après les résultats du tableau N° 5, on affirme que la totalité de notre population d'enquêtés a reçu une formation d'hygiène et de sécurité, alors que 45% d'entre eux seulement ont reçu au même temps une formation d'adaptation et de recyclage, pour ce qui est de ceux qui ont reçus des formations de mobilité/perfectionnement, leur pourcentage est de 9%/, des formations d'autres types sont de 18 %

A partir des informations collectées, on déduit que la formation HSE est d'une importance majeur dans le travail exécutif chez **GE** comme le montre le tableau ci-dessus, tout l'effectif de notre recherche a déjà bénéficié de cette formation sans pour autant négliger les formations d'adaptation, de mobilité et d'autres types. Cela démontre que l'entreprise ne se focalise pas seulement sur les formations de sécurité de ses employés mais elle cherche également à améliorer leurs performances et leurs compétences à travers ces autres formations, on peut expliquer cela aussi que leur travail nécessite une bonne maîtrise et une meilleure qualité au rendement.

**Tableau N° 6** : Répartition des effectifs selon la durée des formations

<b>Durée de la formation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Courte durée	35	63,6%
Moyenne durée	14	25,5%
Longue durée	6	10,9%
<b>Total</b>	55	100%

**Source** : enquête par questionnaire

Le tableau N°6 nous montre que la majorité de nos enquêtés ont bénéficié d'une formation de courte durée avec un pourcentage de 63,6%, suivie de ceux qui ont fait des formations de moyenne durée avec un pourcentage de 25,5% et en ce qui s'agit des formations de longue durée, elles sont seulement à 6%.

Les formations de courte durée sont en moyenne entre 3 jours et 9 jours tandis que les formations de moyenne durée ne dépasse les 45 jours et les formations de longue durée sont de 3 mois et plus.

La durée de formation dépend du plan de formation élaboré par les responsables et le budget qu'on lui consacre mais elle dépend également du niveau instructif des travailleurs.

**Tableau N° 7** : La corrélation entre la durée de la formation et le niveau d'instruction.

Durée de formation Niveau d'instruction	Courte durée		Moyenne durée		Longue durée		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Primaire	1	2,8%	0	00%	2	33,3%	3	5,4%
Moyen	7	20%	4	28,5%	4	66,6%	15	27,2%
Secondaire	18	51,7%	3	21,4%	0	0%	21	38,1%
Supérieur	9	50,1%	7	25,5%	0	0%	16	29,3%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>63,6%</b>	<b>14</b>	<b>25,5%</b>	<b>6</b>	<b>10,9%</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Source** : enquête par questionnaire

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on observe que la majorité des ouvriers ont bénéficié des formations de courte durée avec un pourcentage de 63,6%, au deuxième degré c'est les formations de moyenne durée avec 25,5% puis en dernier lieu les formations de longue durée avec 10,9%.

On constate que les formations de courte durée est faite par 35 ouvriers répartie entre 1 de niveau primaire, 7 moyen, 18 secondaire, 9 supérieur.

Les formations de moyenne durée est faite par 4 ouvriers de niveau moyen, 3 de niveau secondaire, 7 de niveau supérieur alors que les formations de longue durée est faite par 2 de niveau primaire, 4 de niveau moyen, On peut expliquer donc que la majorité qui ont eu des formations de courte durée est due au fait qu'ils ont à la base un bon niveau instructif et qu'ils assimilent vite leurs tâches

et cela a cause de l'entreprise GE qui favorise le recrutement des jeunes ayant un niveau supérieur ou secondaire.

**Tableau N° 8** : La corrélation entre la formation comme étant bénéfique et le rôle de la formation dans l'adaptation au poste de travail.

La formation comme étant bénéfique Adaptation au poste	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	43	78,1%	0	00%	43	78,1%
Non	5	9,8%	7	12,1%	12	21,9%
<b>Total</b>	48	87,9%	7	12,1%	55	100%

**Source** : enquête par questionnaire

D'après les résultats de ce tableau ci-dessus, on remarque que 78,1% des travailleurs affirme que la formation était bénéfique pour eux et qu'elle les a aidé à mieux s'adapter à leurs poste de travail, alors que seulement 9,9% des ouvriers ont dit qu'elle était bénéfique mais pas en terme d'adaptation de leurs poste de travail. 12,7% pensent que la formation n'a pas été bénéfique et ne les a pas non plus aidés à l'adaptation à leurs postes. A partir de ces résultats, on peut assurer que la formation a été bénéfique pour la majorité de notre population d'enquête. Les formations suivies sont en adéquation avec les exigences de leurs postes donc on peu conclure par ceci que la formation les a mieux aidés à s'adapter au travail.

**Tableau N°9** : La corrélation entre la formation comme étant bénéfique avec la formation comme outil de motivation.

La formation Comme étant bénéfique Formation Comme outil de motivation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	46	83,6%	4	7,4%	50	91%
Non	2	3,6%	3	5,4%	5	09%
<b>Total</b>	48	87,2%	7	12,8%	55	100%

Source : enquête par questionnaire

D'après ce tableau, on distingue que la majorité de notre population d'enquêtes perçoit la formation comme étant un outil de motivation et qu'elle leurs est en même temps bénéfique avec un pourcentage de 83,6% et seulement 7,4% ont répondu que la formation n'a été ni bénéfique ni un moyen qui leur permet de se motiver au travail.

Du moment que la majorité ont approuvé que la formation est bénéfique, cela veut dire qu'elle leur apporte un plus à plusieurs niveau que ça soit au niveau de connaissance théorique ou de pratique, donc on peut voir à partir de là que la formation motivent les agents exécutif chez **Général Emballage** étant donné démontrent un intérêt vers le suivies des formations.

**Tableau N°10** : Répartition des effectifs selon leur niveau de motivation au travail

Niveau de motivation	Effectifs	Pourcentage (%)
Bon	41	74,5%
Mauvais	2	3,6%
Moyen	12	21,8%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Source** : enquête par questionnaire

Les données de ce tableau ci-dessus nous démontrent que 74,5% des agents exécutifs sont motivés par leur travail suivies de 12% d'entre eux qui ont dit qu'ils ne sont pas assez motivés contre 3,6% seulement qui ont répondu qu'ils ne sont pas motivés au travail.

On distingue d'après les résultats de ce tableau que le degré de motivation des salariés est élevé, celle-ci qui est un facteur très important dans l'organisation.

Par ailleurs, cela démontre que l'entreprise a une certaine responsabilité sociale vers ses employés et les met dans une bonne atmosphère de travail car en les fidélisant et les motivant leurs performances au travail seront bien meilleures et cela va dans le sens de la réussite de l'entreprise.

**Tableau N°11 : corrélation entre l'âge des salariés leurs avis sur la formation comme outil de motivation**

Formation comme Outil de motivation Age	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
[20-30ans]	13	23,6%	1	1,8%	14	25 ,4%
[31-40ans]	22	40%	4	7,3 %	26	47 ,3%
[41-50ans]	14	25 ,5%	0	00%	14	25,5%
[51 et plus [	1	1,8%	0	00	1	1,8%
<b>Total</b>	50	90,9%	5	9,1%	55	100%

**Source :** enquête par questionnaire

Le tableau suivant nous démontre la relation entre l'âge des employés et leurs avis sur la formation comme outil de motivation, on voit que la catégorie de 31 ans à 40 ans avec un taux de 40% perçoit la formation comme motivante, suivie de la catégorie de 20 ans à 30 ans avec un taux de 23,6%, enfin la catégorie de 41 ans à 50 ans avec 25,5% et 51 ans et plus avec 1,8%.

D'après ce tableau, on constate que les deux première catégories qui sont des catégories de jeunes employés, juge la formation comme étant un outil de motivation au travail car elle leur permet de s'impliquer beaucoup plus dans leurs activités au travail et de les maîtriser ainsi que d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences.

**Tableau N° 12** : Les facteurs contribuant à la motivation des salariés au sein de leur travail

Facteurs de motivation	Effectifs	Pourcentage(%)
Les conditions favorables et sécurité au travail	30	54,5%
Le management et la communication	2	3,6%
La promotion	5	9,1%
La rémunération	6	10,9%
Développement de compétences	12	21,8%
<b>Total</b>	55	100%

**Source** : enquête par questionnaire

D'après ce tableau, on distingue que les agents exécutifs chez **Général Emballage** avec un taux de 54,5% sont beaucoup plus motivé par le fait d'avoir des conditions favorables au travail, ceci désigne que cet ensemble de travailleurs sont influencé par ce facteur et cela à cause de la nature des taches qu'ils exercent, ces conditions incluent la sécurité et l'hygiène des locaux, si ces dernières sont de qualité, le travailleur sera épanoui dans son poste et également dans l'organisation.

Le développement de compétences vient en seconde place avec un pourcentage de 21,8%, on voit que 12 personnes de notre population d'enquête accordent une importance à l'acquisition de nouvelles aptitudes utiles et cela par le biais de la formation. Ensuite il y'a la rémunération avec 10,9% et la promotion avec 9,1%, il est évident que ces deux là sont aussi un facteur de motivation mais pas les seuls à prendre en compte car la motivation est sensible à plusieurs approches. Enfin il y'a la communication et le management avec 3,6%, d'où certains salariés sont motivé par le fait d'avoir une bonne communication avec leurs collègues de travail et leurs supérieurs.

**Tableau N° 13** : La correspondance des compétences actuelles des salariés à leurs postes.

<b>Correspondance des compétences aux postes</b>	Effectifs	Pourcentage(%)
Oui	45	81,8%
Non	10	18,2%
<b>Total</b>	55	100%

**Source** : enquête par questionnaire

Le tableau ci-dessus nous démontre le taux des salariés qui ont des compétences adéquates à leurs postes de travail.

D'après les résultats de ce tableau, on voit que 81,8% des agents d'exécution affirment que leurs compétences actuelles sont à la hauteur des exigences de leurs postes tandis que 18,2% ont répondu le contraire.

On distingue d'après les résultats obtenus de notre recherche que la majorité de nos enquêtés ont des compétences à la hauteur de leurs postes, ceci dit que l'entreprise à son autour met en place tout les moyens nécessaire pour accroitre leurs capacités pratiques (par formation surtout).

**Tableau N°14** : Corrélation entre l'expérience professionnelle et l'amélioration des connaissances à travers la formation

Expérience Professionnelle \ Amélioration des Connaissances par la formation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
[1-5ans]	18	32,7%	2	3,6%	20	36,3%
[5-10ans]	17	30,9%	0	00%	17	30,9%
[10-15ans]	10	18,1%	3	5,6%	13	23,7%
15ans et plus [	5	9,1%	0	00%	5	9,1%
Total	50	90,8%	5	9,2%	55	100%

**Source** : enquête par questionnaire

Ce tableau représente la corrélation entre l'expérience professionnelle des agents exécutifs et l'amélioration de leur connaissance à travers la formation.

On voit d'après ce tableau que la catégorie d'expérience de 1 an à 5 ans a le taux le plus élevé avec 32,7% suivie de la catégorie de 5 ans à 10 ans de 30,9% puis celle de 10 ans à 15 ans avec un pourcentage de 18,1 et enfin celle de 15 ans et plus avec un taux de 9,1% ont bien affirmé que d'après la formation ils ont pu améliorer leurs connaissances tandis que 9,2% ont répondu par le contraire.

On constate d'après ces résultats que les deux premières catégories qui ont peu d'expérience dans l'entreprise avec un pourcentage de 62,6% ont réussi à développer leurs connaissances théoriques, pratiques.

On distingue donc par là que l'employé chez **GE**, en dépit de son manque d'expérience a pu améliorer ses compétences, son savoir-faire et ses connaissances grâce aux formations obtenues du moment que la formation est l'outil idéal qui les aident à renforcer leurs aptitudes et savoir.

**Tableau N° 15 :** Corrélation entre l'âge et l'amélioration de la communication des salariés avec leurs collègues et supérieurs à travers la formation

Amélioration de la communication Age	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
[20-30ans]	9	16,3%	5	9,1%	14	25,4%
[31-40ans]	19	34,6%	7	12,7%	26	47,3%
[41-50ans]	12	21,9%	2	3,6%	14	25,5%
[51 et plus [	1	1,8%	0	00%	1	1,8%
Total	41	74,6%	14	25,4%	55	100%

**Source :** enquête par questionnaire

Ce tableau représente le lien entre l'âge et l'amélioration de la communication des salariés avec leurs collègues et supérieurs par le biais de la formation.

Il en résulte de ce tableau que les salariés de la catégorie de 31 ans et 40 ans affirme qu'ils ont développé son niveau de communication grâce à la formation, suivie de la troisième catégorie 41 ans à 50 ans avec un taux de 21,9% puis la catégorie de 20 ans à 30 ans de 16,3% et enfin la catégorie 51 ans et plus avec 1,8%.

Le total de toute ces catégories est de 74,6% , celle des jeunes ( les deux premières catégories ) avec un taux de 50,9% qui confirment qu'à travers la formation ils ont pu développer leurs sens et aptitudes de communication entre collègues et vers leurs supérieurs en s'échangeant divers informations concernant le travail entre eux et cela de manière plus pratique et plus facile.

**Tableau N° 16 :** La corrélation entre la maîtrise des tâches et le rendement des salariés au travail

Maitrise des tâches		Oui		Non		Total	
		F	%	F	%	F	%
Rendement	Au travail						
	Oui	46	83,7%	2	3,6%	48	87,3%
	Non	7	12,7%	0	00%	7	12,7%
Total		53	96,4%	2	3,6%	55	100%

**Source :** enquête par questionnaire

Ce tableau représente la liaison entre une meilleure maîtrise des tâches à travers la formation et l'efficacité du rendement de travail.

D'après ces résultats, on constate que 83,7% des employés ont répondu qu'ils maîtrisent mieux leurs postes grâce à la formation et cela à engendré un meilleur rendement au travail, 12,7% ont répondu qu'ils maîtrisent mieux leurs tâches mais leurs rendement reste le même tandis que seulement 3,6% affirment tout à fait le contraire.

On en dédie donc d'après ce tableau, que la majorité des agents de notre population d'enquêtes ont pu mieux maîtriser leurs tâches de travail à travers la formation ceci les a incité à produire d'avantage, d'accroître leur rendement au travail et améliorer leurs performances.

**Tableau N°17** : Confrontation des risques liés au travail

Confrontation aux risques	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	51	92,8%
Non	04	7,2%
Total	55	100%

**Source** : enquête par questionnaire

D'après ce tableau, on voit que 92,8% de nos enquêtés ont bien affirmés qu'ils sont confrontés à plusieurs risques dans leurs travail alors que 7,2% d'entre eux disent le contraire.

Ces risques là constituent une partie importante dans le travail et qu'il faut prendre en considération, ils sont d'ailleurs liés à plusieurs tâches que les travailleurs exercent, parmi eux : le risque de brulure, allergie, asthme, la poussière...etc due à la manipulation des produits chimiques pour la fabrication de la colle pour le carton, il y'a aussi des risques sonores liés au bruit et au son intense des machines (sifflements d'oreilles, fatigue auditive, risque de surdité) on peut compter également les accidents de travail tels que les chutes, les fractures liés au déplacement et aussi les risques d'incendies.

On constate d'après ce tableau que le travail exécutif est confronté à beaucoup de dangers, donc il est à l'obligation de l'entreprise de mettre des moyens de prévention des dangers qui permettront une meilleure gérance de ces risques et une bonne adaptation au travail.

L'entreprise **GE** met donc en place comme guise de protection de ses salariés des formations en matière d'hygiène et de sécurité, une politique de sensibilisation et d'informations afin de les mettre au courant des dangers qu'ils pourront confronter et de la manière dont ils pourront les gérer.

**Tableau N°18** : L'avis des salariés sur les mesures qu'entreprend l'entreprise en matière de sécurité et d'hygiène pour assurer une protection suffisante.

Mesure prise par l'entreprise	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	54	94,5%
Non	00	00%
En partie	3	5,5%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Source** : enquête par questionnaire

D'après ce tableau, on voit que 94,5% c'est-à-dire la majorité des enquêtes ont confirmé que l'entreprise **General Emballage** applique des mesures appropriés en matière de sécurité et d'hygiène alors que seulement 5,5% d'entre eux ont répondu en partie.

On comprend d'après ce tableau que cette entreprise favorise énormément la sécurité et le confort de ses employés au sein du travail, elle met en place les moyens nécessaires pour faire de son environnement de travail un lieu sûr qui répond à leurs attentes.

**Tableau N°19** : Les moyens de protection mis en place par l'entreprise **GE**

Moyens de protection	Effectifs	Pourcentage(%)
EPI/EPC	29	52,7%
Stop bruits	12	21,9%
Gants	6	10,9%
Casques	8	14,5%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Source** : enquête par questionnaire

D'après ce tableau, on constate que l'entreprise **Général Emballage** met en place plusieurs moyens au service de ses salariés afin de les protéger face aux malveillances du travail.

En premier lieu, avec 52,7% on a l'utilisation des EPI (équipement de protection individuel) qui sont des tenues destinées à une personne pour la protéger sa santé au travail et EPC

(Équipement de protection collectif) qui sont des moyens collectifs de protection qui réduisent ou suppriment tout risques menaçant le bien-être des salariés.

Puis l'utilisation des stops bruits pour éviter les risques sonores produit par le bruit avec 21,9% Puis les casques et gants (14,5% et 10,9%) afin éviter tout contacte avec la poussière et les produits chimiques dangereux.

Les moyens de protection sont nécessaires dans le travail industriel pour réduire les risques professionnels, les chefs d'équipe doivent être vigilants en ce qui s'agit de l'utilisation de ces équipements, en cas de méprise d'indifférence des salariés ils sont confrontés à des sanctions

**Tableau N° 20 :** Corrélation entre le niveau de motivation des salariés et la formation HSE comme outil pour réduire les risques de travail et améliorer la sécurité au travail

Niveau de motivation	Bon		Mauvais		Moyen		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Réduction des risques et amélioration de la sécurité par la formation HSE</b>								
Oui	40	72,8%	2	3,6%	11	20%	53	96,4%
Non	1	1,8%	0	00%	1	1,8%	5	3,6%
<b>Total</b>	41	74,6%	2	3,6%	12	21,8%	55	100%

**Source :** enquête par questionnaire

Le tableau ci-dessus représente le lien entre le niveau de motivation des salariés dans leur travail et la réduction des risques et l'amélioration de la sécurité par le biais de la formation HSE.

On voit donc que 72,8% de notre population d'enquête est motivé au travail et en même temps elle affirme que la formation HSE a contribué à l'amélioration de la sécurité et à la réduction risques, 20% ont répondu qu'ils ne sont pas assez motivés par leur travail mais la formation a bel et bien contribué à la réduction des risques.

D'après les résultats de ce tableau, on peut déduire donc que la formation HSE et le processus de sécurité au travail améliore l'engagement des salariés auprès de

l'entreprise et renforce leur motivation en mettant en place cette formation efficace dans la prévention et la réduction des risques

**Tableau N°21 : Moyen de préconisation pour améliorer les conditions de travail et la sécurité au sein de l'entreprise**

Moyen de préconisation	Effectifs	Pourcentage (%)
Plus de formation en matière d'HSE	27	49,1%
Responsabilité collective	11	20%
Améliorer la communication	7	12,7%
Sensibilisation	10	18,2%
<b>Total</b>	55	100%

**Source :** enquête par questionnaire

D'après le tableau ci-dessus, on perçoit que 49,1% de notre population d'étude exige plus de formation en matière d'HSE comme moyen de préconisation pour améliorer les conditions de travail et la sécurité tandis que d'autre ont renoué à la responsabilité collective avec un pourcentage de 20%.

18,2% ont opté pour la sensibilisation, alors que 12,7% ont répondu qu'il faut améliorer la communication entre eux et au niveau de la hiérarchie.

D'après les résultats recueillis, on constate que les salariés sont beaucoup plus partants à l'idée d'avoir plus de formation en matière de sécurité, ceci est due à son importance dans l'amélioration des conditions de travail mais aussi pour le fait d'avoir une meilleur maitrise de la réglementation en matière de sécurité, la capacité d'adaptation au travail et la bonne connaissance des taches de l'activité de l'entreprise et leurs risques afin d'avoir un certain confort et épanouissement au travail et la sensation de sécurité.

## Discussion des hypothèses :

### ➤ Discussion de l'hypothèse principale:

« La formation a une influence sur la motivation des agents exécutifs àGE »

A ce titre, il est à signaler que les résultats obtenus du point de vue de notre échantillon de recherche vis-à-vis la formation, la majorité ont confirmés cette dernière a une influence sur leurs motivations.

A partir de l'analyse fait à travers des tableaux, en premier lieu on a distingué d'après le tableau N°5 que l'entreprise propose différentes formations à ses salariés et que la totalité de nos enquêtés ont reçus divers formations, la plupart d'entre elles sont de courtes durées et ceci est due au niveau instructif de ses salariés (Tableau N°7°), cela démontre que l'entreprise accorde tous les moyens adéquats afin de motiver et développer le potentiel de ses employés.

En deuxième lieu, le tableau N°8 ou 78,1% des agents exécutifs ont affirmé que les formations reçues ont été bénéfique et qu'elles leurs ont permis de mieux s'adapter à leurs poste de travail, ceci en résulte que les formations suivies sont en parfaite adéquation avec revendications des postes.

En troisième lieu, il en résulte du tableau numéro N°9 que 83,9% des salariés perçoit la formation comme un outil de motivation au travail car elle leur a apporté un bénéfice sur différents plans (développement de leurs connaissances théoriques et pratiques) ainsi que du tableau N°11 qui démontre que les deux premières catégories (étant des jeunes des employés) perçoivent la formation comme un outil de motivation car elle leur permet d'acquérir de nouvelles connaissances et s'adapter facilement au travail.

On constate d'après le tableau N°10 que 74,5% de notre population affirme avoir un bon niveau de motivation, dont la plupart sont motivé par plusieurs facteurs (voir le tableau N°12), d'où ils sont motivé principalement avec un taux

de 54,5 % par les bonnes conditions de travail et la sécurité et ceci le biais de la formation HSE qui leur permet une meilleure gestion des risques et sécurité au travail, puis avec un taux de 21,8% il y a le développement des compétences qui se fait aussi par formation.

Donc, suite à ces résultats obtenus à travers différentes questions, on comprend que la formation a une influence sur la motivation des agents d'exécution chez **GE**, ce qui confirme l'hypothèse de recherche.

### ➤ **Discussion de la première hypothèse :**

« L'objectif de la formation est de développer les compétences des travailleurs »

Notre étude a pour but de révéler l'existence d'une relation de cause à effet entre les formations établies et le développement des compétences des employés, d'après notre étude sur notre terrain d'enquête (l'entreprise **Général Emballage**) et l'analyse des tableaux qu'on a effectués grâce au questionnaire distribué, on a pu avoir les résultats suivants :

Tout d'abord on voit d'après le tableau N°13 que 81,8% des salariés ont affirmés que leurs compétences actuelles sont en adéquation à leurs postes de travail, et ceci grâce à l'entreprise qui met en place des formations pour accroître leurs compétences.

Le tableau N°11 aussi nous affirme que les jeunes employés avec un taux total 63,6% perçoivent la formation comme le moyen de motivation car elle leur permet d'apprendre plus, et d'acquérir des habilités et attitudes facilitant leur adaptation.

Le tableau N°14 nous montre que la catégorie qui a peu d'expérience professionnelle avec un taux de 32,7% (1 an à 5 ans) et 30,9% (5 ans à 10 ans) ont réussi à améliorer leurs connaissances à travers la formation.

Le tableau N°15, nous démontre que les jeunes agents d'exécution âgés de 20 ans à 40 ans ont réussi à développer par la formation leurs sens de communication avec leurs collègues et leurs supérieurs.

Le tableau N° 16, nous démontre le lien entre une meilleur maîtrise des tâches et l'efficacité du rendement, on voit que 83,7% de nos enquêtés que la formation leurs a permit une meilleur maîtrise de leurs activités d'où il en résulte une meilleur efficacité dans le rendement au travail.

A travers ces différents tableaux qu'on a fait, on comprend que la formation n'a pas seulement aidé à améliorer les connaissances et aptitudes des agents exécutifs mais elle leurs a également permis de développer leurs communication et la capacité de maîtriser leurs tâches pour une meilleur production et performance au travail.

#### ➤ **Discussion de la deuxième hypothèse :**

« La formation HSE est celle qui motive les agents exécutifs chez **Général Emballage** »

Les agents exécutifs chez GE ont reçues différentes formation mais la totalité de nos enquêtés ont reçus une formation HSE et cela à cause de la nature des tâches qu'ils exercent.

On voit d'après le tableau N° 17, que 92,8% de notre échantillon sont confrontés à plusieurs dangers lors de l'exécution de leur travail tel que (Des risques chimiques, sonores, accidents de travail, risques d'incendies), les salariés ont bien évidemment confirmé avec un taux de 94,5% que l'entreprise met en place toute les mesures nécessaires pour assurer leur bien-être (voir tableau N°18).

Donc en guise de protection l'entreprise a mis en place la formation HSE comme moyen de prévention des risques et divers moyens de protection qu'on peut voir dans le tableau N°19.

Le tableau N° 20, nous montre que 72,8% de nos enquêtés sont motivé au travail grâce à la formation HSE qui les a aidé a améliorer les conditions de travail car elle veille à leurs protection régulière et assurer leurs confort au travail en diminuant tout risques,

Le tableau N° 21, nous démontre que les agents exécutifs incitent l'entreprise à faire plus de formation HSE pour améliorer encore plus les conditions et la sécurité au travail avec un taux de 49,1%, on constate donc l'importance de cette formations aux yeux des employés car elle aide à s'épanouir au travail et de mieux gérer les obstacles rencontrés .

On peut déduire, d'après les résultats qu'on a obtenus l'efficacité de cette formation car elle permet aux salariés de protéger leurs santés et d'avoir de bonnes conditions de travail qui est à la base un facteur très motivant.

On en dédie donc que la formation HSE contribue à la motivation des agents exécutifs chez **GE** ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

# **Conclusion**

### **Conclusion :**

Dans notre recherche, nous avons étudié l'impact de la formation sur la motivation des employés (précisément des agents exécutifs) chez l'entreprise **Général Emballage** (entreprise industrielle spécialisé dans la production du carton ondulé), cette entreprise élabore un plan de formation chaque début d'année qui détient différents types de formation.

La formation qui est au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologique, de la valorisation et développement du capital humain permet une intégration professionnelle des employés et améliore leurs performances.

Durant notre pré-enquête au sein de l'entreprise et la durée du stage, on a pu constater l'importance que cette dernière accorde à la formation pour son utilité et son impact positif sur la motivation du personnel et l'évolution de l'entreprise, la formation chez **GE** n'a pas seulement l'objectif de développer les compétences individuels et le niveau de qualification des salariés mais elle est aussi conçue comme un moyen qui vise à avoir une meilleur assimilation et maîtrise des tâches, vu la nature du travail exécutif qui est confronté à plusieurs malveillances et risques par la formation HSE, l'entreprise réussi à améliorer les conditions de travail et de sécurité afin mettre ses employés dans le confort total et l'épanouissement.

Donc motiver les agents exécutifs par la formation chez **GE** ne consiste pas seulement à acquérir plus de connaissances théoriques et pratiques en particulier mais aussi la préservation de leur état de santé et le renforcement des compétences et capital de santé.

La responsabilité de l'entreprise tient compte de la façon dont elle peut intégrer son impact économique, social et environnemental dans sa manière d'opérer et de gérer sa main d'œuvre, à travers la formation elle n'améliore pas seulement

l'engagement de ses employés auprès d'elle mais aussi elle optimise leurs productivités et montre une bonne image d'elle-même.

Donc la formation est faite pour atteindre les objectifs de l'organisation et en même temps ceux de ses salariés sur divers plans.

# **Bibliographie**

## Liste Bibliographique

### 1-Ouvrage méthodologique :

1-ANGERS Maurice, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines** Ed CASBAH, 11<sup>ème</sup> Edition, Alger, 1997

2- ALBARELLO Luc, **Apprendre à chercher**, Ed Boeck, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2012

3- DEPLELTEAU Françoise, **La démarche d'une recherche en sciences humaines** Ed BOECK, Canada, 2000

4- GORDEN Mac, **guide d'élaboration d'un projet de recherche**, de Boeck ,2<sup>eme</sup> édition, paris ,1997

5-GRAWITZ Madeleine, **méthodes des sciences sociales**, Ed Daloz, 11<sup>ème</sup> édition, Paris,2001

6-JAVEAU Cloud, **Enquête par questionnaire**, 3<sup>eme</sup> revue, Paris, 1999

7-R. QUIVY et L.V COPENHOUDT. **Manuel de recherche en science sociale**, Ed DUNOD, 3<sup>eme</sup> édition, Paris, 2006

8-RAYMOUNDI Bondon, **les méthodes en sociologie**, Ed PUF, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998

### 2- Ouvrages thématique :

1-ALIS David, All, **GRH une approche international**, 3<sup>eme</sup> Edition, éd Boeck, Paris, 2011

2-ALBERTINI Jean Maris, SILLEM Ahmed, **Lexique économique**, Ed DALLOZ, 8<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004.

3-BOYER André, **l'essentiel de la gestion**, 2<sup>eme</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 2002

4-DUCHAMP D et GUERY L, **la gestion des ressources humaine**, édition, NATHAN, Paris, 2014

5-Chloé Guillot Soulez, **La gestion des ressources humaines**, éd l'extenso, 2016

6--Claude Louche. **Introduction à la psychologie de travail et des organisations** Ed Armand colin. Paris. 2007

7-DIMITRI LWISS, **Gestion des ressources humaines**, édition d'organisation, Paris, 2000

8-DESHOMES Oriol. **La motivation élément fondamentale à la réussite financière de l'entreprise**. Editions universités européennes .Allemagne . 2011

9-FRANCES Robert, **motivation et efficience au travail**, édition, MARDAGA, Paris, 1995

10-FANOUILLET Fabien, **la motivation**, édition, DUNOD, paris, 2003

11-GUITTET André, **Développer les compétences par une ingénierie de la formation** 2eme édition, Paris, 1998

12-Isabelle Corréard, et All, **Sécurité, hygiène et risques professionnelles** Edition Dunod, Paris, 2011

14-J.M Peretti. **Ressources humaines et gestion du personnel**, 2ème édition. Vuibert, Paris 1998

15-KERGOAT Daniel, **proposition pour une articulation théorique de deux variables : sexe et classe sociale**, **Critique de l'économie politique**, Ed LE SYCOMORE, Paris, 1982. Dans le mémoire, AGUERSIF DEHBIA, l'impact de l'environnement socioprofessionnel sur la motivation des salariés, 2012-2013

16- LAOURT pierre. **Gestion des ressources humaines**.Ed Rolle, Paris, 1991

17-Lévy-Lboyer Claude, **La motivation au travail**, 3eme édition, d'organisation, paris, 2006

**18-LORINO Philipe, méthodes et pratiques de la performance**, 3<sup>ème</sup> édition  
D'organisation, Paris, 2003

**19-L.CADIN. Guérin, Fources. Pigeys, Gestion des ressources humaines** In R.  
Brennemann, S. Sépari. Economie d'entreprise, BTS IUT AES. Ecole de commerce. Edition  
DUNOD, paris, 2001, p.29.

**20-MARTORY, Crozet. D. gestion des ressources humaines, pilotage et performance**  
Edition, DONOD, paris, 2002

**21-MEIGNANT Alain, Aménager la formation**, édition, Paris 1991

**22-ROUSSELLE Patrice, la motivation au travail, concepts et théories** édition EMS, Paris,  
2011

**23-ROUSSELLE Patrice, Rémunérations, motivation et satisfaction au travail**, Ed Economica,  
19964

**24-SHIMAN L. Dolan, et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel**  
édition, Gaétan Morin, paris, 1993

**25-SYLVIE Guerrero, les outils des RE**, Ed DUNOD, Paris, 2009

**26-S.L TSABA, Dolan. SE JACKSON. R SCHULLER. La gestion des ressources  
humaines, tendance, enjeux et pratique actuelle** Ed organisation, 1997

**27-SOYER Jacques, fonction formation, 3eme édition, organisation** group eyrelles, paris,  
2003

**28-SPECTOR Paul, psychologie du travail et des organisations** édition, de Boeck,  
Bruxelles, 2011

**29-VALLERAUD DJ, er THILL EE, introduction au concept de motivation** édition,  
études vivantes-Vigot Lava, Québec, 1993

## **Dictionnaires :**

- ❖ HENRRI Mahé de BIOSLANDELLE, **Dictionnaire de gestion**, édition, ECOMONICA, Paris, 1999

## **Sites internet :**

- ❖ [Http://hse-ci.com/initiation-hygiene-securite-environnement-dire-aux-nouveaux-employes/](http://hse-ci.com/initiation-hygiene-securite-environnement-dire-aux-nouveaux-employes/), consulté le 15 avril 2018 à 23 :01.
- ❖ <https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-au-travail.html>, consulté le 25 MARS 2018 à 10h00

# **Annexes**

**République algérienne démocratique et populaire**  
**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche**  
**scientifique**

**Université Abderrahmane Mira –Bejaia-**

**Faculté des sciences humaines et sociales**

**Département des sciences sociales**

Questionnaire de recherche

Sous le thème :

**« L'impact de la formation sur la motivation des employés »**

*Monsieur/Madame :*

En vue de l'obtention d'un master en sociologie de travail et des ressources humaines, nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à notre questionnaire et cela dans le cadre d'anonymat, afin que nous puissions rassembler les données et les informations nécessaires pour la réalisation de notre étude, sachant que notre enquête est pour un but scientifique. Nous vous remercions d'avantage.

**Réalisé par :**

*Soualmi Sabrina*

*Medjahed Katia*

**Encadré par :**

*Mr. Laboudi Fateh*

## **Les données personnelles :**

1- Genre :

- Masculin
- Féminin

2- Age :

- [20-30ans]
- [31-40ans]
- [41-50ans]
- [51 et plus [

3- Niveau d'instruction :

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Supérieur

4- Expérience professionnelle :

- [1-5 ans]
- [6-10 ans]
- [11-15 ans]
- [15ans et plus[

## **Formation et motivation:**

### **A) Formation :**

5- Avez-vous déjà bénéficié d'une formation au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non

6- Quel type de formation avez-vous suivie ?

- Formation d'adaptation / Recyclage
- Formation de mobilité/perfectionnement
- Formation d'hygiène et de sécurité
- Autres (précisez :.....)

7- Quelle a été la durée de cette formation ?

- Courte durée
- Moyenne durée
- Longue durée

8- Pensez-vous que la formation vous a été bénéfique ?

Oui

Non

9- La formation vous a-t-elle aidé à mieux vous adapter à votre poste ?

Oui

Non

**B) La motivation :**

10- Comment jugez-vous votre niveau de motivation dans votre travail ?

Bon

Mauvais

Moyen

11- Pensez-vous que la formation est un outil de motivation ?

Oui

Non

12- Quels sont les facteurs qui peuvent contribuer à votre motivation au travail ?

Les conditions favorable et sécurité au travail

Le Management et la communication

La promotion

La rémunération

Le développement des compétences

**Le développement des compétences :**

13- Trouvez-vous que vos compétences actuelles correspondent à votre poste ?

Oui

Non

14- Quelles sont les connaissances acquises au cours des derniers stages de formation ?

.....  
.....  
.....

15- Quelles sont les compétences et les capacités requises par votre poste qu'il faut mettre à jour, améliorer ou approfondir?

- Savoir (connaissances théoriques)
- Savoir faire (connaissances pratiques)
- Savoir-être (Attitudes comportementales, par ex : savoir écouter, persuader, négocier...etc.)

16- Suite à la formation voyez-vous que votre niveau de connaissance s'est amélioré ?

- Oui
- Non

17- Arrivez-vous à mieux maîtriser vos tâches ?

- Oui
- Non

Si c'est « Non », quelles sont les lacunes à combler ?

.....  
.....

18- Les formations suivies vous-ont-elles permis d'améliorer votre style de communication avec vos collègues de travail et vos supérieurs ?

- Oui
- Non

19- Jugez-vous que votre rendement au travail est devenu plus efficace ?

- Oui
- Non

### **La formation HSE :**

20- Etes-vous confronté à des risques dans votre travail ?

- Oui
- Non

Si c'est « Oui », les quels ?

.....  
.....

21- Votre entreprise applique-t-elle des mesures appropriées en matière d'hygiène, de sécurité et de bien-être qui assurent une protection suffisante aux salariés ?

- Oui
- Non
- En partie

22- Quels sont les moyens de protection utilisée au sein de l'entreprise ?

.....  
.....

23- Avez-vous reçues des formations en matière d'hygiène et de sécurité ?  
Pour quelle durée ?

.....

24- Suite à la formation HSE, ya t-il une diminution des accidents de travail et  
une amélioration dans la sécurité au travail?

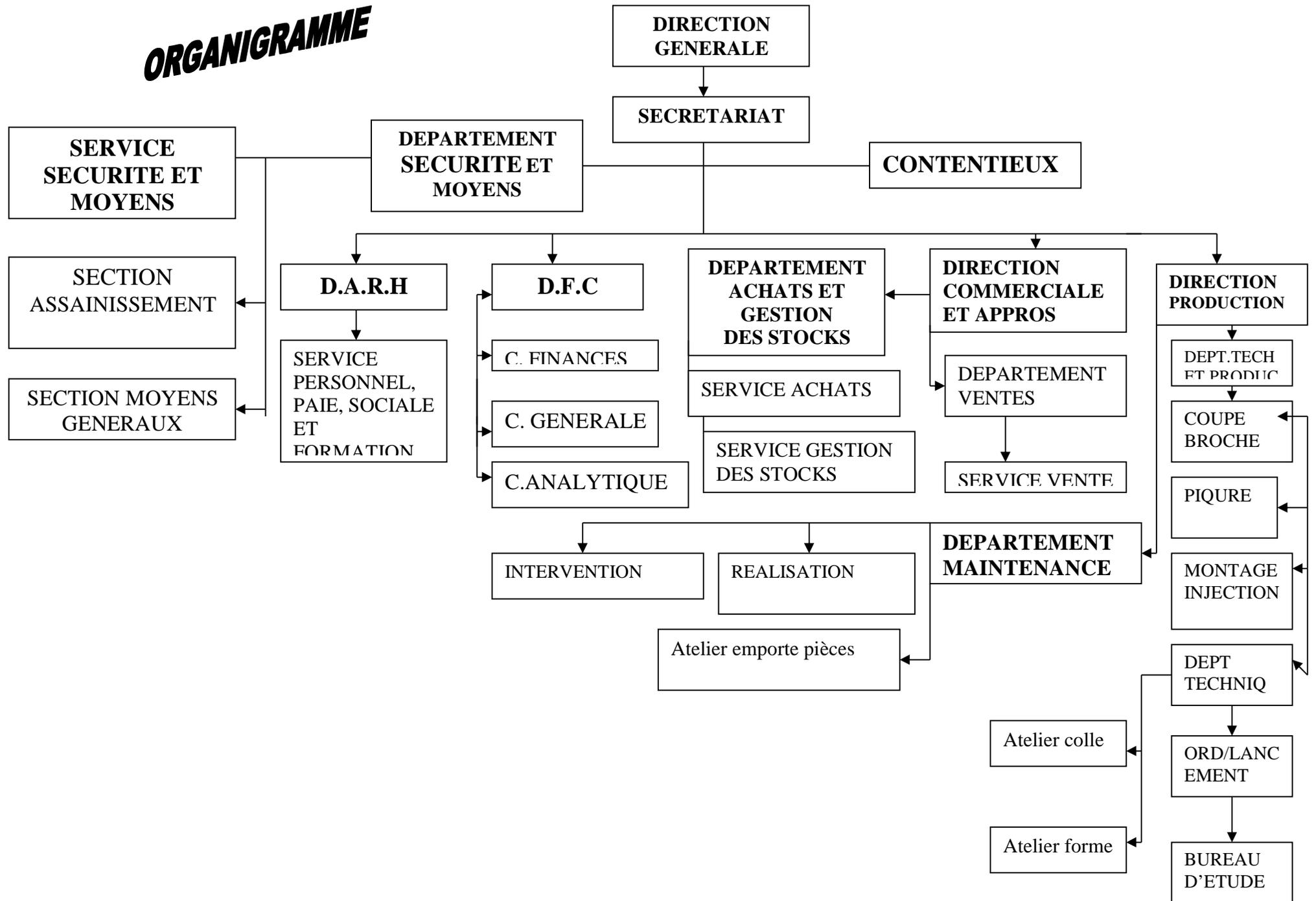
Oui

Non

25- Que préconisez-vous pour améliorer les conditions de travail et la sécurité  
au sein de votre entreprise ?

.....  
.....  
.....

# ORGANIGRAMME





**GENERAL  
EMBALLAGE**

INDUSTRIE DU CARTON ONDULÉ  
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

**SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou:** Z A C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejaia – Algérie  
Tél. : 00 213 34 35 68 60/61 – Fax : 00 213 34 35 90 43  
E-mail : [contact@generalemballage.com](mailto:contact@generalemballage.com)  
**Usine SETIF:** Z.E.A 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF  
Tél : 00 213 36 92 41 30/ 36 93 60 96 / Fax : 00 213 36 92 41 40  
E-mail : [ge.setif@generalemballage.com](mailto:ge.setif@generalemballage.com)  
**Usine ORAN:** Z.I Hassi Amour N° 04 – lot N°10 commune Hassi Bounif 31121 Oran  
Tél.: 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65  
E-mail : [ge.oran@generalemballage.com](mailto:ge.oran@generalemballage.com)  
[www.generalemballage.com](http://www.generalemballage.com)

## 5- Etat des effectifs par structure des 3 unités (Akbou, Sétif, Oran) :

STRUCTURE	AKBOU	SETIF	ORAN	EFFECTIF GLOBAL
DEPARTEMENT TECHNIQUE	26	2	1	29
CONTRÔLE DE QUALITE	32	2		34
DEPARTEMENT APPROVISIONNEMENTS	63	5	3	71
DIRECTION GENERALE	8	3	4	15
DIRECTION FINANCES & COMPTABILITE	12	1	1	14
DIRECTION RESSOURCES HUMAINES	10	2	1	13
CONTRÔLE DE GESTION	4			4
METHODES	2			2
SERVICE INFORMATIQUE	5	2		7
HYGIENE ET SECURITE	73	17	10	100
DIRECTION COMMERCIALE	28	5	5	38
DIRECTION LOGISTIQUE	59	5	3	67
DEPARTEMENT PRODUCTION	408	66	44	518
DIRECTION MAINTENANCE	75	11	3	89
CHANTIER	9			9
EFFECTIFS	814	121	75	1010

TECHNIQUE	63
-----------	----

ADMINISTRATION	226
----------------	-----

COMMERCIAL	105
PRODUCTION	518
MAINTENANCE	89
AUTRES	9

TOTAL	1010
-------	------



**GENERAL  
EMBALLAGE**

INDUSTRIE DU CARTON ONDULE  
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

**SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou:** Z A C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejaia – Algérie  
Tél. : 00 213 34 35 68 60/61 – Fax : 00 213 34 35 90 43  
E-mail : [contact@generalemballage.com](mailto:contact@generalemballage.com)  
**Usine SETIF:** Z.E.A 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF  
Tél : 00 213 36 92 41 30/ 36 93 60 96 / Fax : 00 213 36 92 41 40  
E-mail : [ge.setif@generalemballage.com](mailto:ge.setif@generalemballage.com)  
**Usine ORAN :** ZI Hassi Arneur N° 04 – Ilot N°10 commune Hassi Bounif 31121 Oran  
Tél.: 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65  
E-mail : [ge.oran@generalemballage.com](mailto:ge.oran@generalemballage.com)  
[www.generalemballage.com](http://www.generalemballage.com)

### Etat des effectifs (Akbou, Sétif, Oran)

<b>STRUCTURE</b>	<b>EFFECTIF TOTAL</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>
<b>EFFECTIFS GE AKBOU</b>	<b>814</b>	<b>751</b>	<b>63</b>
<b>EFFECTIFS GE SETIF</b>	<b>121</b>	<b>106</b>	<b>15</b>
<b>EFFECTIFS GE ORAN</b>	<b>75</b>	<b>68</b>	<b>7</b>



**GENERAL  
EMBALLAGE**

INDUSTRIE DU CARTON ONDULE  
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

**SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou:** Z A C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejaia – Algérie  
Tél. : 00 213 34 35 68 60/61 – Fax : 00 213 34 35 90 43  
E-mail : [contact@generalemballage.com](mailto:contact@generalemballage.com)  
**Usine SETIF:** Z.E.A. 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF  
Tél : 00 213 36 92 41 30/ 36 93 60 96 / Fax :00 213 36 92 41 40  
E-mail : [ge.setif@generalemballage.com](mailto:ge.setif@generalemballage.com)  
**Usine ORAN :** ZI Hassi Armeur N° 04 - Ilot N°10 commune Hassi Bounif 31121 Oran  
Tél.: 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65  
E-mail : [ge.oran@generalemballage.com](mailto:ge.oran@generalemballage.com)  
[www.generalemballage.com](http://www.generalemballage.com)

## Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle

UNITE	CADRE	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
GE AKBOU	53	182	579	814
GE SETIF	3	28	90	121
GE ORAN	2	13	60	75
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>223</b>	<b>729</b>	<b>1010</b>