

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT 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

« Les effets de la formation sur la motivation des salariés »

Etude pratique : général emballage AKBOU(Bejaia)

Réalisé par :

HARZOUNE Ouerdia

ISMAIL Assia

Encadrée par :

M^{me} : HOCINI Fatima

Année universitaire : 2015/ 2016

Remerciements

Nous remercions le Dieu de nous avoir donné du courage et de la détermination
Pour mener à terme ce travail.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à notre promotrice

Madame : HOCINI Fatima

Pour l'encadrement de ce travail, sa disponibilité,

Ses conseils et surtout ses critiques qui nous ont permis d'avancer

Dans nos recherches.

Nos sincères remerciements vont également pour l'ensemble du personnel de la

Général emballage

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

Dédicace

Je rends grâce, tout d'abord, à mon DIEU de m'avoir donné la force, la volonté, l'intelligence et la sagesse d'être patiente dans mes études.

Je dédie ce modeste travail à mes parents

À celui qui je dois tout, qui m'a tout offert dans cette vie, a la lumière de mes yeux, la source de la tendresse, de mon bonheur et ma réussite, le plus chère dans mon cœur « mon père ».

À celle qui veille les nuits, et les sacrifices vie pour mon bien être, à ma raison d'être, aucune dédicace ne serait exprimée l'affection et l'amour que j'éprouve envers toi « ma mère ».

Au plus beau cadeau que dieu m'a offert mon très cher frère

Dada « Hakim »

À mes tendres sœurs ;

Lakia (koka) et Safia (foufa).

Houria, fahima, ounissa (et leurs familles), nouara.

À mes grandes mères : Yaya Zahra et Yaya messaad

Mes chers cousins : Nassim, Alicia

À mon binôme : Assia et sa famille

À mes amis : tita, Hayat, alloua, tata, Fatima (motcho), hassina,

HARZOUNE OUERDJA

Dédicaces

Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments.

Mon père, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit ; Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.

Mes frères et sœurs (wahab, rima, nacer, sihem, rezak, moumen, yasmine) qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité.

Mes grands-parents

Mes oncles et mes tantes et leurs enfants (nacer, mohand, karime, drifa, tassadit, fahima, nora)

Mes cousins et cousines et leurs enfants

Mes amis (Nora, tata, amina, samira, karima, douada, nassima, naziha, assia, nabila, sisia, sara, hacene.)

Mon très cher boualem

Ma binôme warda et sa famille

Mon équipe de jeux d'échecs surtout mon prof (Farouk)

Ismail Assia

La liste des abréviations

Abréviation	Signification
ANACT	l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANEM	L'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM)
F	Fréquence
GE	Générale Emballage
RH	Ressources humaine
Spa	Société par Action
WTCA	World Trade Center

Liste des tableaux :

Numéro	Titre du tableau	Page
1	répartition des enquêtés selon l'âge	56
2	Répartition des enquêtés selon sexe	57
3	répartition de la population enquêtée concernant la situation matrimoniale	57
4	répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction	58
5	répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté	59
6	répartition des enquêtés selon leurs catégories socioprofessionnelles.	60
7	Répartition des enquêtés selon les propositions des formations par leur entreprise.	61
8	la relation entre le suivi de formation et la catégorie socioprofessionnelle	62
9	La relation entre la durée de formation et le niveau d'instruction	63
10	Répartition des enquêtes selon leurs avis sur leur motivation au travail.	64

11	la répartition des enquêtes selon leur a vie sur les facteurs de motivation	65
12	la répartition de l'échantillon selon le sexe et leur motivation au travail	66
13	La relation entre la formation comme facteur de motivation et la catégorie socioprofessionnelle	67
14	la répartition des enquêtes selon leurs avis sur la formation comme moyen pour la satisfaction des besoins	68
15	la corrélation entre le sexe des enquêtés et leurs opinions sur la formation et la contribution des besoins.	69
16	la corrélation entre l'âge des enquêtés et leurs opinions sur la formation et la contribution des besoins	71
17	la réparation des enquêtes selon leurs avis sur la formation comme moyen de satisfaction des attentes.	73
18	corrélation entre les catégories socioprofessionnelles et la formation comme moyen de satisfaction des attentes	74
19	la répartition des enquêtes selon leurs nombre d'année d'enceinte et la formation contribue à la satisfaction des attentes	75
20	la répartition des enquêtés selon leurs avis sur la bonne formation comme meilleur moyen pour développement les compétences	77

21	La corrélation entre le sexe des enquêtes et la formation comme un facteur de motivation.	78
22	la répartition des enquêtes selon leurs catégories socioprofessionnelles et la bonne formation et le moyen de d'enveloppement des compétences	79

Liste de figure

N° de la figure	Titre de la figure	Page
01	La pyramide des besoins d'Abraham Maslow	44

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste de figure

Introduction

Partie théorique

Chapitre01 : cadre méthodologique

• Préambule	4
1- Les raisons de choix de thème.....	4
2- Les objectifs de la recherche	5
3- Problématique.....	6
4- Les hypothèses.....	11
5- Définition des concepts clé.....	12
6- Méthode et techniques utilisées dans la recherche.....	16
7- La population et l'échantillonnage.....	18
8- Les difficultés rencontrées.....	19
• Résumé	19

Chapitre 02 : la formation et la motivation

Section 01 : la formation

• Préambule	20
1- Définition de la notion formation.....	20
2- Evolution de la formation.....	21
3- Les types de formation	23
4- Les objectifs de la formation	25
5- Les enjeux de la formation.....	28

6- La théorie de formation.....	29
7- Les principales méthodes de formation.....	31
8- Les finalités de formation.....	33
• Résumé.....	35

Section 02 : la motivation

• Préambule.....	36
1- La notion de la motivation.....	36
1.1- Définition de la motivation.....	36
1.2- Perçu historique sur la motivation.....	37
2- Les caractéristiques de la motivation	39
3- La motivation au travail.....	40
4- Les différentes théories da la motivation.....	43
5- Les techniques de la motivation.....	50
• Résumé.....	52

Partie pratique

Chapitre 03 : la présentation de l'organisation d'accueil

1- Présentation de la générale emballage.....	53
2- Historique de la générale emballage.....	53

Chapitre 04 : analyse et interprétation des résultats

• Préambule.....	55
1- Section 01 : les caractéristiques de la population d'enquête.....	55
2- Section 02 : la vérification et interprétation des résultats de la première hypothèse.....	68

3- Section 03 : la vérification et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.....	77
4- Synthèse de l'hypothèse principale.....	81
5- Discussions des résultats d'étude.....	83
Conclusion générale	84
Liste bibliographique.	
Annexes.	

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

L'entreprise en tant qu'entité économique se transforme en fonction des décisions prises par ces dirigeants et des pressions de l'environnement elle est appelée au cours de son existence à faire face au changement fréquent pour assurer sa croissance et sa pérennité. Ainsi l'entreprise doit suivre continuellement l'évolution technologique et préserver une place privilégiée sur le marché afin de subir la concurrence qui est de plus en plus rude, tout en s'ouvrant sur l'innovation et sur une gestion optimale de ses ressources

La gestion des ressources humaines prend une place stratégique dans l'organisation des entreprises. Elle s'intéresse à la ressource la plus importante qui est l'homme. C'est lui qui produit, gère et consomme. Cette conception du facteur humain fait de lui un capital qu'on doit savoir rentabiliser et un investissement plus bénéfique sur lequel beaucoup de spécialistes en psychologie du travail, de gestion, de sociologie, se sont concentrés dans leurs recherches sur la productivité et le rendement du travail.

A une époque où le travail a changé de sens et se réorganise, où la compétition est devenue mondiale, la motivation du personnel, à tous les niveaux de l'entreprise, redevient un problème prioritaire. L'efficacité des stratégies motivationnelles mises en place par l'entreprise dépend de plusieurs facteurs, ce qui signifie qu'il n'y a pas de recettes universelles pour motiver.

Ainsi les fonctions de la gestion des ressources humaines jouent des rôles importants dans l'entreprise où le plus important est d'assister et de conseiller afin d'attirer, de motiver et de fidéliser les talents, car le développement de la motivation correspond à une partie intégrante de la gestion des ressources humaines, et constitue une des tâches centrales des cadres et des dirigeants¹. Ce

¹ LEVY-LEBOYER Claude, la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, 2eme édition, éd d'organisation, paris, 2003, p.122.

Introduction générale

sont également les managers et en premier lieu les dirigeants qui vont en sceller le succès ou l'échec. Ceci repose sur plusieurs postulats qui sont eux-mêmes confirmés par l'observation des pratiques des entreprises les plus performantes¹

La formation occupe une place importante dans l'entreprise, car elle apporte le savoir, le savoir-faire et le savoir être. C'est un outil de développement qui tend plutôt à agir sur l'individu de l'extérieur. A son insu la formation permet à l'individu de devenir plus conscient, donc de faire des choix de plus en plus rationnels. On croit à l'excellence de mode d'action par ce qu'on sait qu'un individu agit toujours au mieux de ce qu'il pense être ses intérêts, et que plus il est informé, plus il jouera le jeu de l'entreprise qui est œuvre collectif.²

L'investissement de la formation est un facteur clé de compétitivité et un composant d'une politique active de développement humain et social durable centré sur les compétences et l'employabilité, il s'agit en effet d'intégrer et d'adapter de façon constante les compétences pour faire face à tous les changements en mettant en place un mécanisme d'apprentissage basé sur l'innovation et l'adaptation rapide aux mutations.

Enfin la formation présente l'une des composantes de la politique de l'entreprise, elle met en jeu des budgets importants, techniques et financiers dans divers domaines dont ce processus consiste à faire adapter le potentiel des travailleurs à leurs postes de travail.

Dans le souci de vérifier la pertinence du rôle et l'effet de la formation sur la motivation des salariés au travail et ses conséquences, nous nous sommes ainsi penchés sur le cas de « **général emballage** » dans le but d'analyser ses

¹ DIDIER Burgaud, le salaire ne fait pas tout, édition d'organisation, Paris, 1995, p.06.

² NICOL Aubert et autre, diriger et motivation, secret et pratique, édition : Chibales éditions des organisations, 1997, p,245.

Introduction générale

pratiques de formation, donc notre curiosité scientifique est de connaître le poids que revêt aujourd'hui cette motivation et cette l'implication au travail.

Pour mieux aborder cette problématique, notre travail sera composé de deux parties. La première théorique contient deux chapitres, le premier concerne la méthodologie de l'étude, là où on a expliqué toutes les démarches qu'on a suivies afin d'obtenir les informations et les données qui nous seront utiles pour l'étude. Par la suite on passe à la partie pratique dont on a consacré deux sections, à savoir la première qui parle de la formation afin de comprendre le système de gestion de formation d'une entreprise et mettre le point sur sa légitimité c'est-à-dire : savoir si l'entreprise propose des formations et à ce que cette dernière applique les critères de formation et leurs objectivités, et l'autre section porte sur la motivation au travail dans le but de connaître le degré de motivation engendré par des systèmes de travail sur la motivation des salariés et présenter les différentes théories de motivation. La deuxième c'est la partie pratique qui contient deux chapitres, le premier traite la présentation de l'entreprise, le lieu d'enquête. Le deuxième chapitre concerne l'analyse et l'interprétation des résultats ainsi que la vérification des hypothèses.

Nous avons fini avec une conclusion générale où nous synthétisons notre approche empirique avec une tentative de répondre à la problématique du sujet

PARTIE
THEORIQUE

CHAPITRE I

Cadre méthodologique de la recherche

• Préambule :

Le premier problème qui se pose au chercheur est tout simplement comment commencer son travail, et pour cela le chercheur fait appel à une méthodologie de recherche qui est constitué d'une démarche qu'est un ensemble d'outils indispensable pour recueillir des données sur son thème de recherche.

De ce fait, le chercheur doit connaître les objectifs à atteindre. C'est ces points-là qui constituent le plan de notre travail dans le premier chapitre qui est composé, de la méthodologie ; des objectifs de la recherche à savoir ; la problématique ; les hypothèses ; la méthode utilisée et la population étudiée.

1. Les raisons de choix de thème :

Les thèmes de recherches en science sociales sont multiples et méritent toute une étude approfondie, mais pour notre part nous avons opté pour l'étude de la formation au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE « Akbou » de Bejaia.

Ce choix repose sur les raisons suivantes :

1.1. Les raisons subjectives :

- 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.
- Formation et bien faire connaissance d'une autre vie, la vie professionnelle.

1.2. Raisons objectives :

➤ Vu l'évolution technologique qu'ont connu les entreprises algériennes depuis les années 90, la formation est devenue la meilleur stratégie d'adaptation et d'intégration l'homme à ce nouveau changement, et cela nous a incité à approfondir nos connaissances sur cette activité

2. Les objectifs de la recherche :

Pour mener notre recherche, nous avons fixés des objectifs à attendre qui sont à la fois d'ordre général et spécifique.

2.1 L'objet global :

➤ Est d'expliquer le lien existant entre la formation et la motivation des salariés ou sein des entreprises.

2.2. Les objectifs spécifiques :

➤ Déterminer le rôle de la formation sur la motivation, la satisfaction le savoir-faire et les comportements des salariés de l'entreprise.

➤ Savoir si l'entreprise GENERALE EMBALLAGE peut réaliser l'objectif de la prise en charge des besoins des travailleurs en matière de formation.

➤ Montrer si l'entreprise GENERALE EMBALLAGE investi en homme autant qu'elle investit en matériel.

3. Problématique :

L'entreprise en général est un environnement très important chez les individus qui y travaillent, ils ont exercé tous leurs effets mentaux, physiques et aussi, ils appliqué leurs savoir-faire sur le terrain, le travailleur estime son travail donc l'entreprise doit fournir tous les moyens possibles de bonnes conditions de travail et des moyens de motivation pour garder ses travailleurs et faire bénéficier son capital humain

En effet en reconnait une entreprise performante par les ressources humaines qui la compose, il est nécessaire de rappeler l'importance du facteur humaine dans le d'enveloppement de l'entreprise car ce qui diffère les entreprises performantes du reste c'est bien cette façon d'acquérir de conserver d'utiliser et de développer leurs ressources humaines.

Les entreprises évoluent aujourd'hui dans un environnement de plus en plus complexe et compétitif « les mutations technologiques l'internationalisation et l'intensification de la concurrence, les fluctuations économiques, les évolutions socioculturelles supposant l'adaptation des entreprises. »¹

De plus « les clients et les salariés ne satisfait plus des solutions standards, mais demandent plutôt des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques ils deviennent plus exigeants et demandent des qualités de produit plus élevées et des services plus personnalisés »², tout ce changement de l'environnement impose aux entreprises d'être de plus en plus compétitives.

Ainsi instaurer une politique de fidélisation consiste à mettre l'homme et ses attentes au centre des préoccupations de l'entreprise afin, d'une part assurer

¹ PASCAL P, la fidélisation des ressources humaines, édition ECONOMICA, Paris ,2004, p.12.

² MOUFIDA SADOK, impact des Tic sur la compétitivité de l'entreprise : application innovante de l'internet pour la veille stratégique. Thèses de doctorat, université pierre mendés France, 2004, consultation le 05/12/2015

la satisfaction des salariés, d'autre part une relation partagée de confiance, les entreprises doivent s'intéresser aux motivations de leurs salariés, à leurs attentes et leurs besoins en cherchant à y répondre, elle leur montrent un intérêt assuré ce qui renforce leurs motivations au travail, mais les questions qui se posent aux entreprises, comment gérer les compétences des salariés tout en accompagnant les changements profonds qui s'opèrent au travers de la mondialisation ? Et comment allier performance économique et fidélisation ? Et motivation de ses salariés ? Et un facteur de motivation de ses salariés ?

Plusieurs théories expliquent la motivation et son rôle où se situe de l'entreprise et parmi ces théories en citant la théorie bi-factorielle de HEZBERG qui affirme qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à particulièrement motivé pour satisfaire certains besoins.

L'entreprise doit chercher à motiver et améliorer les compétences de ses travailleurs par des moyens adéquats ou elle donne plus d'importance à la formation comme suit «la formation est l'action de se doter de moyen pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe , dans une perspective, contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre, un objectif»¹ cela signifie que le formé doit être conscient des changements qui peuvent être provoquer par l'action de formation.

Dans ce sillage les premiers concernés par leur formation en milieu organisationnel, ce sont les salariés eux-mêmes. Ils doivent avoir de l'incitative et de l'ingéniosité pour s'intéresser à leur formation personnelle.

En effet chaque salarié est d'abord lui-même responsable de sa propre recherche de compétence professionnelle, et chaque salarié devrait s'introduire

¹ Ingénierie de formation pour l'entreprise, p. 10.

dans la formation afin de maintenir sa compétence au niveau des besoins du travail, voir diversifier sa compétence.

Donc il est important de placer les salaires au centre de l'intérêt à accorder à l'amélioration de la productivité, ce qui fait de la formation un facteur fondamental de la réussite de l'entreprise.

Des pays utilisent la loi comme la vie et imposent aux organisations, d'investir dans la formation une fraction de leur masse salariale.

Et en France l'obligation de financement de la formation par les entreprises, créés en 1971 s'élève aujourd'hui à 1,6% de la masse salariale d'autres privilégient une démarche volontaire des organisations, la figure 11,4 compare divers systèmes nationaux de formation et illustre les diversités dans les démarches d'investissement en formation.

A partir des années 1980¹, vue l'évolution massif des entreprises l'état algérien a donnée l'importance pour la formation professionnelle, dans ses entreprises se préparent sûr, tous les plans, et en particulier sur le plan humaine, car l'investissement dans le capital humain permet l'adaptation au changement de l'environnement aux nouvelles méthodes et technologie du travail, ce qui assure le succès et développement social et économique de l'entreprise.

La formation constitue une dimension incontournable de la performance managériale, des entreprises qui devient de plus en plus un moteur des transformations et des changements qui mènent à la motivation des salariés et à la rentabilité de l'entreprise sortant en appliquant le règlement algérien concernant la formation, dans le cadre d'une réorganisation, d'entreprise, en

¹ GUALINO Villa, SETTIMIO Viale, Aperçu sur l'enseignement professionnelle et formation, Rapport National, Edition, Pu. F Alger (Algérie), 2000, p. 18.

effet la loi de code de travail (63.21.1),prévoit que «l'employeur assure l'adaptation, des salariés à leurs postes de travail, elle veille au maintien de la capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois des technologies et des organisations, il peut proposer de formation qui participe au développement des compétences ainsi que la lutte contre l'illettrisme »¹.

Plusieurs théories expliquent la formation et son rôle au sein de l'entreprise et parmi ces théories en distingue la théorie du capital humain dont les bases furent lancées par BECKER est la théorie économique traitant de la formation qui est la plus répondue, cette théorie comme son nom l'indique, compare la formation à un investissement en capital, tant pour l'employé que pour l'employeur, comme pour tout investissement en capital, celui-ci implique des dépenses et des bénéfices comptés par les acteurs, les gains pour les travailleurs se traduisent par des augmentation salariales, alors qu'il s'agit de hausses de productivité pour les employeurs.

Il est important de noter que les entreprises ne formaient pas avant pour augmenter la productivité, mais bien pour faciliter l'adaptation de leurs travailleurs à des nouvelles technologies.

Est à partir de cette théorie en conclus que l'introduction de la formation comme moyen de gestion et de motivation, des ressources humaines dans les entreprises algériennes et récente parmi les entreprises de ce domaine on trouve « **Général Emballage** ».

¹ GUALINO, Villa, SETIMIO Viale, op.cit., p, 19. 17

Dans notre travail, nous allons traiter la formation comme un facteur de motivation ou sein de Générale Emballage ensuite on chercher s'il Ya une adéquation entre formation motivation dans les domaines d'emballage. Ainsi le rôle de la formation dans la motivation des salaries.

La diversité, la richesse des tâches à accomplir la personnalisation, nécessaires des Emballages, nécessitent forcément la formation et la motivation des salaries.

C'est pour cela que nous avons posé des interrogations qui sont les suivantes.

1. La formation à Général Emballage influence-t-elle sur la motivation des salaries ?
 - A. Les salaries arrivent-ils à satisfaire leurs besoins personnels ou sociaux attendus de la formation ?
 - B. Comment la formation pourrait être un élément essentiel de la motivation des salaries ?

4. Les hypothèses de recherche :

Le processus d'opérationnalisation, c'est une démarche de recherche qui s'appuie sur l'obtention d'indicateurs numériques, afin de mesurer la réalité. Pour ce faire, la première étape consiste à formuler une ou plusieurs hypothèses.

L'élaboration de l'hypothèse est l'une des étapes cruciales pour la recherche

« L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique peut être confirmée ou infirmée »¹

En réponse à la problématique posée, on avance les hypothèses suivantes :

1. La formation à GÉNÉRALE EMALLAGE influence positivement sur la motivation des salariés.
 - A. La formation contribue à la satisfaction des besoins et des attentes des salariés
 - B. La formation permet l'amélioration des compétences des salariés.

¹ GRAWITZ Madeleine, les méthodes des sciences sociales, Edition Dalloz, Paris, 2001, p.398.

5. Définition des concepts :

5.1. Formation

5.1.1. Les Définition théoriques :

➤ Tandis que la formation est considérée par **PERETTI** comme « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide des quels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes à la fois pour atteindre des objectifs de »¹

➤ « La formation est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changement structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle »²

5.1.2 Définition opérationnelle

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement Socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation

La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné L'organisation et ceux qui leurs sont personnels, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures.

¹ PRETTI Jean Marie, Ressources humaines. Paris : Vuibert, 2006, p.99.

² BESSEYER et HOTES, C, Henri (1997), gérer les ressources humains et outils, édition, Organisation, paris, p.133.

5.2. Motivation

5.2.1. Les Définitions théoriques :

➤ **LAGCHE** et **PIERON** on donner une définition opérationnelle de la motivation « elle correspond à un état de dissociation et de tension qui met en mouvement l'organisme jusqu'à ce qu'il ait réduit la tension et recouvre son unités ». ¹

➤ « La motivation : au sens courant être motivé, c'est vouloir quelque à la chose intensément volontairement un sens plus large, elle recouvre tous ce qui nous pousse à agir volontairement ou non, qu'il s'agisse d'instincts de pulsion, ou de désir ». ²

5.2.2. Définition opérationnelle :

La motivation est t un ensemble des déterminant interne et externe de la conduite, facture de déclanchement les comportements, les mécanismes par lesquels en rend compte de l'apparition de la direction, la terminaison de l'activité.

5.3. Compétence :

5.3.1. Les définitions théoriques :

➤ « Une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir-faire acquise pour maitriser des situations professionnelles et obtenir les

¹ GRAWIZ Madeleine, lexique des sciences sociale, 7^{eme} édition, Dalloz, paris, 1999, p.285-286.

² DORTIE JEAN François, dictionnaire des sciences humains, édition science humaines, Auxerre, 2004, p.572.

résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante »¹

➤ **Philippe ZARIFIAN** de son côté avait défini la compétence prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté²

5.3.2. Définition OPERATIONNELLE :

Est de savoir agir dans des situations pénibles dans lesquelles l'individu fait appel à ses connaissances requises pour trouver des solutions.

5.4. Entreprise :

5.4.1. Les définitions théoriques

➤ « L'Entreprise est une organisation économique : elle est une unité de production de richesse et de répartition des revenus, elle est donc un système économique et social, un système ouvert (sur son environnement) finalisé par sa mission, ses buts, ses objectifs. Régulée par ses processus de direction et de décision, et structuré en sous-système en interaction »³

➤ D'après **BOUYAKOUB FAROUK** « l'entreprise est considérée comme un groupement humain hiérarchique qui mis en œuvre des moyens intellectuelles, physiques, financières, pour extraire

¹WEISS Dimitri, ressources humaines, 2^{ème} édition d'organisation, paris, 1994, p.149

² ZARIFIAN Philippe, objectif compétence pour une nouvelle logique, Paris : Liaison, 1999, p.70.

³Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporaine ; C. BIALES, M. BIALES, R. LEURION, J.L. RIVAUS. Edition Foucher, paris 1996.p. 231.

transformer , transporter , distribue des richesses ou produire des services conformément à des objectifs définis par une direction personnelle ou collégiale en faisant intervenir à des lignes divers des motivation de profit et d'utilité sociale »¹

5.4.2. Définition opérationnel :

Ets une structure juridique, économique, sociale, qui regroupe des moyens humains, matériels, immatériels (service) et financière qui sont combinés d'une manière organisée pour fournir des biens et des services à des clients dans un environnement concurrentiel ou non concurrentiel.

5.5. Le travail

5.5.1. Les définitions théoriques :

➤ Selon **Pierre Neville** est « le soubassement sur lequel s'appuie le développement (.....) des sociétés, c'est le mode social le plus profond de persévérance dans l'être (Spinoza) puisque sans lui, ni production, ni reproduction, ni surtout élargissement des moyens de vivre ne sont conservable. »²

➤ « C'est une activité humain manuelle ou intellectuelle destinée à produire des besoins et des services »³

5.5.2. Définition opérationnel :

Le travail désigne une activité appliquée par l'homme dans le but de satisfaction des besoins sociaux

¹ BOUYAKOUB FAROUK, Entreprise, financement bancaire, Alger : Edition Casbah, 2003, p.62.

² PIERRE NAVILLE

³ BIALLES et All, dictionnaire d'économie, éditions, l'ouche, 1996, p.594

6. Méthode et techniques utilisées dans la recherche :

Pour atteindre les objectifs de l'étude et de vérifier les hypothèses de notre travail, nous avons procédé à une méthodologie qui fait ressortir un certain nombre de techniques et méthodes qui sont élaborer comme suit :

6.1. La méthode de recherche :

Chaque recherche scientifique implique une méthode à suivre qui permet d'atteindre un but tracé d'avance, il est nécessaire de signaler que la méthode de recherche est déterminée en fonction de l'objet d'étude. Elle englobe un ensemble de règles et procédure que le chercheur doit suivre pour mener sa recherche afin d'atteindre des résultats conformement à la réalité.

D'après Madeleine GRAWITZ la méthodologie « est un ensemble des règles ou des procédés pour atteindre dans les meilleures conditions un objectif »¹

Notre recherche porte sur les effets de la formation sur la motivation des salariés, en indiquant la motivation de cette catégorie dans la GE

Donc pour cerner ce travail, nous avons opté pour la méthode « quantitative » qui se ramène dans les cas les plus simples à une description statistique. Ce type d'enquête implique l'influence de la variable qu'on veut mesurer, tout en essayant de comprendre son influence sur l'autre variable.

C'est la méthode la plus convenable qui nous a permis de recueillir des informations sur un ensemble d'individus comparables d'un élément à l'autre pour pouvoir vérifier les hypothèses.

¹ GRAWITZ Madeleine, op.cit., p.177.

6.2. Les techniques de recherche :

« Les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir les données dans la réalité. Si les méthodes impliquent des orientations générales quant aux façons d'aborder un objet d'étude, les techniques indiquent comment accéder à l'information que cet objet susceptible de fournir, ces techniques qui représentent les principaux moyens d'investigation de réalité sociale »¹

6.3. Le questionnaire :

Dans notre étude, on a opté pour un questionnaire, il s'agit donc, d'enquêtes par questionnaire qui est l'outil le plus approprié à notre objectif de recherche. Par cette technique nous allons viser deux objectifs :

- ❖ Décrire l'échantillon de notre hypothèse en mettant l'accent sur ses différentes caractéristiques.
- ❖ Trouver la corrélation de causalités entre les variables choisis dans notre questionnaire. Pour la fiabilité de notre questionnaire, nous avons testé plusieurs travailleurs dans la direction par la question posée : précision, clarté, leurs fondements par rapport aux hypothèses de la recherche.

Donc le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique qui nous permis l'intégration de façon directive et faire des prélèvements quantitatifs en vue de trouver des relations et faire des comparaisons chiffrées ²

¹ ANGERS Maurice, *initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Alger : casbah, 1997, p.66.

² Ibid.p.146.

Notre questionnaire résulter 29 questions entre ouverts et soumis ouvertes, qui distingue de quatre axes :

- Le premier axe de questionnaire comporte les données personnelles de l'enquête telle que le sexe, l'âge, le poste occupé...etc.
- Le second axe concerne la représentation de la formation et la motivation par les salariés de **GE**, le déroulement et les objectifs de cette formation, les facteurs de motivation...etc.
- Le troisième axe concerne l'influence de la formation sur la satisfaction des besoins et des attentes des salariés.
- Enfin, le quatrième axe porte sur la formation et l'amélioration des compétences des salariés.

7. La population et l'échantillonnage :

7.1. La population :

Selon AKTOUF Omar, « la population d'étude désigne l'ensemble d'indifférencié des éléments parmi lesquels seront choisis ceux auprès qui effectueront les observations »¹

La population visée dans notre enquête soit les salariés (les agents de maîtrise et les cadre) de l'entreprise **GE** la population d'enquête est la base d'échantillonnage qui doit obligatoirement recouvrir la même signification.

Notre population d'enquête est 235salariés (voir l'annexe), qui constituent l'ensemble des salariés des deux catégories (agent de maîtrise et cadre), nous avons volontairement opté pour cette catégorie, Ceux-ci, sont repartis comme suit : 53 cadres, 182agents de maîtrise.

Pour élaborer notre enquête, on a distribué 80questionnaires répartis sur les deux catégories ce qui représente environ 25% de l'ensemble du personnel de ces deux catégories.

¹ AKTOUF Omar, *méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives*, Montréal : presse de l'université, 1987, p.72.

7.2. L'échantillon :

L'échantillonnage est le fait de prélever d'un univers de cas, un certain nombre d'unités afin de les observer systématiquement par la médiation des mêmes instruments. Pour cela nous avons choisi un échantillonnage stratifié.

Nous avons choisi de distribuer les questionnaires comme suit : 30 questionnaires pour les cadres, 50 pour les agents de maîtrise. Après avoir déterminé le quota réservé à chaque catégorie. Nous avons distribué les questionnaires aux personnes rencontrées et disposées.

Après de cette population, nous avons procédé à la distribution de nos instruments de collecte de données, la collecte se déroulait sur une période de deux semaines, délais que nous avons estimé suffisant pour permettre à tous le personnel de répondre dans de bonnes conditions. Malgré notre instance quotidienne et nos déplacements réguliers, la population ayant répondu à nos questionnaires est au nombre de 60.

8. Les difficultés rencontrées :

Durant notre étude nous avons rencontré des obstacles parmi eux en peut citer :

1. La difficulté de distribution des questionnaires de notre recherche parce que l'administration de GE n'a pas accepté de distribuer le nombre suffisant des questionnaires ;
2. Des entraves lors de la récupération de questionnaires ;
3. Le manque des études antérieures

• Résumé

Pour effectuer une recherche en science sociale il faut respecter un ensemble de règles méthodologiques, une recherche est inscrite en dehors de ces règles ne considère pas comme une recherche valable.

CHAPTRE II

La formation et la motivation

Section01 : la formation

- **Préambule :**

Dans cette première partie du cadre théorique on va présenter le sujet de la formation, en commençant par l'historique de la formation et son évolution. Ensuite la définition de la notion formation et ses types et ses objectifs ainsi les enjeux de la formation et la théorie de formation, en fin les principales méthodes et les finalités de formation

1. **Définition de la notion formation :**

La formation est la transmission des connaissances à répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'action capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leur tâche actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation.¹

Ce qui veut dire que la formation est l'ensemble des moyens mises en œuvres à fin d'améliorer les aptitudes est les compétences des salariés dans leurs situations de travail.

Pour J.P CITEAU, la formation est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés à fin de leurs permettent de s'adapter aux changements structurelles et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions technologique et économique et de favoriser leurs évolution professionnelles »²

¹ SEKIOU Lakhdar, *la gestion des ressources humaines*, Québec : Deballec, 1939, p. 33.

² CITEA J. P., *Gestion de la ressources humaines*, Paris : Masson, 1992, p. 85.

Ainsi pour DIMITRI, « la formation doit permettre à l'individu de trouver les solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et provoquer un changement dont il est conscient »¹

- Trouver les solutions, ce qui veut dire que la finalité de la formation est de s'adapter à une situation de problème et savoir agir.
- Provoque un changement dont il est conscient, c'est-à-dire trouver la meilleure solution possible pour pouvoir changer la situation.

On entend là que la formation est un dispositif destiné aux salariés afin de s'améliorer, de se développer et de s'adapter aux changements et aux évolutions technologiques et économique auxquels ils sont confrontés.

A la lumière de ceux qui suivaient d'être présenté, la formation est un ensemble d'action, des moyens nécessaires pour le développement répondre aux exigences de leurs postes et aux évolutions professionnelles.

2. Évolution de la formation :

2.1. Jusqu'aux années 1970 :

Autrefois au temps des anciens égyptiens comme au moyen âge, la seule forme connue de formation à un métier était l'apprentissage sur le tas. Au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peu modifiée, 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 devint une réalité dans les entreprises, le programme américain de formation

¹ WEISS Dimitri, op.cit., p. 437.

(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'importants déficits de compétence 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-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 syndicats 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 salariale¹

1.2 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-mêmes et de diverses façons dans les organisations de grande taille, les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques 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 convié considérablement augmenté. Pour éviter la

¹ ALIS David, All, op.cit., p.367.

dégradation de la qualité du savoir-faire d'un individu, il y a lieu d'accroître, plus que jamais, la formation en milieu organisationnel.

Tous les économistes voient dans la formation un espoir : chaque salarié espère augmenter ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique. La formation n'est effectivement pas seulement un atout pour les cadres et les professionnels, elle est essentielle aussi pour les salariés de la base, bref, la formation permet, au minimum, de suivre l'évolution. Cette évolution ne concerne pas seulement une organisation mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités et le bien-être de la collectivité. Ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main-d'œuvre compétente, flexible et adaptable dès l'entrée dans la vie active. Il faut miser sur la qualité de la formation générale de base ouvrant des possibilités de formation continue toute vie, qui permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisationnelles mesures qu'ils se manifesteront.

3. Les types de formation :

A la formation plusieurs types qui sont les suivantes :

3.1. La formation professionnelle :

La formation prise dans un établissement scolaire, technique ou autre, permet d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques concernant un domaine spécifique et nécessaire pour exercer un métier ou une profession.

3.2. La formation continue :

Recyclage à la formation incessante de travail, lui permet de se mettre à jour dans une discipline, une technique, un métier ou une profession, cette

formation lui permet implicitement de s'adapter au changement des techniques ainsi les conditions de travail.

3.3. Formation d'initiation :

Ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine.

3.4. Formation en alternance :

Formation organisée de façon à faire alterner des périodes de formation dans des établissements scolaires aux autres, et des périodes de stages ou de travail en apprentissage dans l'organisation, qui soient rémunérées ou non.

3.5. Formation d'entraînement :

Formation dispensée en cours d'emploi à un salarié, qui peut s'étendre de quelques heures à plusieurs mois, selon la complexité des tâches. Elle vise à permettre aux salariés d'acquérir la compétence, de s'adapter au changement des techniques et aux conditions de travail.

3.6. Formation sur le tas :

Formation d'appoint par laquelle un travailleur apprend en même temps à effectuer diverses tâches et se familiariser avec les nouveaux procédés et techniques utilisées dans une profession ou un métier à fin d'accomplir son travail avec satisfaction.

3.7. Formation du recyclage :

Terme qui désigne tous les programmes (étatique, patronaux, syndicaux), destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement dû à

l'automatisation, à les familiariser à des nouvelles tâches ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession.

4. Les objectifs de formation :

La formation n'est pas seulement l'acquisition des connaissances, mais la modification d'un comportement qui conduit à améliorer ses connaissances. La politique de formation doit être en cohérence avec la culture de l'entreprise et les styles de management.

La formation de personnel à la fois aux souhaits de personnelles et aux besoins de l'entreprise, et elle contribue en premier plan à l'atteinte des objectifs personnels et organisationnels, satisfaction professionnelle et performance économique.

Les problèmes de formation du personnel sont issus d'un triple besoin :

- Satisfaction, intégration et motivation des travailleurs.
- L'adaptation des travailleurs aux évolutions.
- Amélioration de la productivité.

4.1. Les objectifs personnels :

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.
- 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 de management.
- Se retrouver avec des collègues et des personnes nouvelles dans un fonctionnement convivial et faire connaissance 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 une promotion¹

4.2. Les objectifs organisationnels :

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par le renforcement des techniques et par l'ajustement des savoirs ou de savoirs faire des salariés.
- Ce premier objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travail.
- 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 des jeunes,

¹ PIERRE Laourt, Gestion des ressources humaines, Paris : Edition Rolle, 1991, p. 86.

- Mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiés, sur l'insertion des jeunes, sur les sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle « crise de maturité »
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.
- Monter l'organisation dans sa globalité, en expliquent 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 ses aptitudes à manager.
- Préparer à long terme, pour faire face à toute perturbation qui peut effacer le fonctionnement de l'organisation.
- Avoir les compétences opérationnelles par la maîtrise des techniques fondamentales de gestion et de management.

Pour mieux éclairer les objectifs de la formation, peignant ¹, désigne que la formation peut répondre à trois objectifs qui sont :

4.2.1. La formation vise à « consolider l'existant »

Il s'agit alors de proposer au salarié un apprentissage directement lié à son travail et lui apporter des connaissances complémentaires. Il répond soit à une faiblesse constatée, soit il constitue une adaptation à des modifications d'emploi.

4.2.2. La formation vise à « préparer l'avenir »

La formation continue prépare l'entreprise et ses salariés à faire face à des évolutions, ainsi si l'entreprise a prévu des investissements dans des nouveaux matériels, elle doit rendre les salariés en mesure de maîtriser ces équipements,

¹ LAUCHE Claude, Introduction à la psychologie du travail et des Organisations, Paris : Armand Colin, 2007, p. 92.93.

de même, si l'entreprise met en place doit inévitablement développer des compétences, enfin les métiers se transforment, la formation doit permettre aux salariés de prendre en charge ces évolutions.

4.2.3. La formation vise à « accompagner les mouvements individuels » :

Elle concerne les opérations de formation destinées à favoriser la mobilité¹

5. Les enjeux de la formation :

La formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises :

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

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

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

¹ PIERRE Laourt, op.cit., p.87.

- 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 la cadre de sa stratégie globale et fait le lien entre 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 optimiser son pilotage et la replacer dans le périmètre global de la politique RH de l'entreprise. Définir une politique de formation doit conduire à faire le lien entre formation, gestion des compétences, gestion des parcours professionnel, mobilité, promotion sociale.¹

6. La théorie de formation :

La théorie de capital humaine :

La théorie de capital humaine , dont les bases furent lancées par « **BECKER** » est la théorie économique traitant de la formation qui est la plus répondue, cette théorie, comme son nom l'indique, compare la formation à un investissement en capital, tant pour l'employé que pour l'employeur comme pour tout investissement en capital , celui-ci implique des dépenses et des bénéfices comptés par les acteur , les gains pour les travailleur se traduisent par des augmentations salariales , alors qu'il s'agit de hausses de productivité pour les employeurs.

BECKER distingue deux types de formation selon lui elle soit général ou spécifique, ou la formation générale consiste à enseigner des relations pouvant

¹ GUILLOT ,SOULEZ Chloé, la gestion des ressources humaines, 7^e Edition, GUALINO, Paris, 2014, p. 86.

servir des différentes entreprises, les employeurs seraient plus incité à investir dans la formation spécifique, il postule que les entreprises n'offre que des formations générales et c'est pour ça que BECKER suggère que les frais engendrés par de telle activités soient partagé entre l'employeur et le travailleur, pour la formation générale, il serait normal que les travailleur paie leurs frais puisqu'il est le principale agent ce qui bénéficie la formation comme il devient plus qualifié que la valeur de son travail supérieur à ce qu'il avait avant la formation ,pour la formation spécifique elle pourrait être entièrement payée par l'employeur, qui auras un retors sur nouvellement formé, pour que l'employeur jouisse de ce qui bénéficie, il faut que le travailleur démena à son service.

Or, il arrive que le salarié quitte l'entreprise sans que celle -ci n'ait pu bénéficier de surplus productive au quelle elle s'attendait, la solution selon « BECKER », est de payer plus cher le travailleur ayant reçu une formation spécifique (même si sa valeur n'augmente pas sur le marché) le travailleur devrait assumer une partie des frais de formation

Plusieurs auteurs ont tenté de tester empiriquement la théorie du capital humaine non pas sans rencontrer de grand difficultés, d'abords la distinction entre formation général et spécifique n'est pas très évidant à observer sur le terrain, en effet la majorité des formations ne semblent pas plus propices à donner la formation spécifique ou générales, ce qui va à l'encontre des énonces théoriques.

Un deuxième élément de la théorie qui passe difficilement l'épreuve de la vérification empirique est la relation entre la formation et la productivité, la réalité est plus complexe et beaucoup d'autres facteur influence cet aspect, telles que les caractéristiques des employés et des entreprises les plus productives n'offrent pas nécessairement plus de formation.

De même les gains en salaire pour les employés ayant investi en capital humain ne seraient pas si considérable , une autre critique toujours mentionnée concernant les postulats sur lesquelles se base la théorie le postulat de la marche de concurrence par fait , en effet , pour que la théorie fonctionne, il faudrait que les acteur évoluent dans une marche de concurrence par faite, et qu'il prennent des décisions en fonction de leurs libre choix or la réalité est tout autre les acteurs n'évoluent pas sans une telle marche, ainsi ils ne peuvent effectuer leurs choix librement.

Parmi les facteurs qui influencent la décision d'offrir la formation, on retrouve les catégories structurelles, qui seront abordées dans la partie réservée aux théories appartenant aux paradigmes néo-structuraliste

Aussi il est important de noter que depuis la deuxième moitié des années 80. Un nouveau courant de la théorie de capital humain propose que les entreprises ne forment pas avant d'augmenté la productivité, mais bien pour faciliter l'adaptation de leurs travailleurs à de nouvelles technologies cependant, la vérification empirique indique que ce sont de plus en plus offertes, et non des formations techniques.¹

7. Les principales méthodes de formation :

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

7.1 Les méthodes de transfert de contenus et de savoir-faire

¹ BECKER G.s., Investment in capital : theoreticl analysis, journal of political economy, Chicago : the university of Chicago,1962. p.253

Ces méthodes sont à la fois les plus anciennes et les classiques, qu'elles soient théoriques ou très pratique :

➤ *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).

7.2 Les méthodes de découverte

Le formé doit réaliser une étude sur 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.

7.3 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 un 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 consensuelle parmi les formés.

7.4 Les autres méthodes classiques

➤ *Les jeux rôles.* Les formés sont amenés à rentrer dans 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 des formés en les 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 formés¹

8. Les finalités de formation

Les finalités de formation dans une entreprise apparaissent dans les points suivants :

8.1. Développement du professionnalisme

La formation doit être considérée comme un moyen destiné pour atteindre un objectif, et non comme une fin de soi. Elle constitue un investissement qui doit porter ses fruits en améliorant la qualification des agents, en les rendant plus performants à leurs postes de travail (qualification et comportement), et on les

¹ DUCHAMP D et GUERYL, La gestion des ressources humaines

préparant à l'occupation de nouveau poste afin que l'entreprise puisse disposer des hommes qu'il faut au moment où il faut, ensuit comme un outil au service de développement des RH visant à concilier les aspirations des individus (évolution de carrière) et les besoins de l'entreprise. Le développement du professionnalisme demeure l'objectif de base de la politique par une mise en œuvre d'une adéquation continue entre les exigences de poste, le comportement et la qualification de l'agent.

Les agents détectés parmi les hauts potentiels doivent être formés dans les différents métiers de base de l'entreprise et dans les domaines stratégiques.

8.2. L'ouverture sur l'extérieur et veille technologique

La formation doit être ouverte en permanence sur l'extérieur en étant à l'écoute de toutes les innovations et expériences diverses réalisées dans le pays et dans le monde.

Des relations privilégiées doivent être établies avec les universités, les établissements de formation et de recherche et avec les entreprises de même secteur d'activités.

8.3. Transfert des technologies

L'entreprise doit développer des actions de formation favorisant un transfert de technologies, notamment par le biais de partenariat (fournisseurs, entrepreneur, sociétés d'assistance technique, organismes de formation, associations...) dans les domaines qui intéressent l'entreprise.

8.4. Développement d'une culture d'entreprise

Des actions de formation spécifiques doivent être développées pour permettre le renforcement de la nature de l'entreprise. L'accent en particulier est mis sur l'institution d'une communauté de langage, de méthode et d'outils rationnels du travail.

La généralisation des règles, des normes des pratiques et des comportements favorise la constitution d'un patrimoine homogène de valeur susceptible de renforcer la cohésion du groupe et le sentiment d'appartenance à l'entreprise qui facilite les changements.

- **Résumé**

On conclue que la formation constituée un atout essentiel pour la transmission des connaissances et des savoirs par un ensemble des moyens, a l'aide des quels les salariés sont inciter à améliorer leurs compétences, leur connaissance et leurs attitudes.

Section 02 : la motivation

- **Préambule :**

Dans la deuxième partie de cadre théorique de travail on va présenter le sujet de la motivation au travail en commençant par l'historique de la motivation, ainsi la définition de la notion motivation et ses caractéristiques, ensuite les différentes théories de la motivation à savoir les théories de besoin, et La théorie de DOUGLAS Mac Gregor, enfin les techniques de motivation.

1. La notion de motivation :**1.1. Définition de la motivation :**

Le concept de motivation au travail a trouvé sa place parmi les théories de la psychologie industrielle et de management au cours de la première moitié de XXe siècle, il l'immédiatement été intégré parmi les outils, les techniques de gestion. Il a par ailleurs trouvé son publiques d'adaptes et d'opposants.

Concept très en vogue les décennies qui s'étirent des années 1930 à 1970, il trouve ses origines dans des travaux en managements du début du XXe siècle.

➤ Selon Nicole AUBERT : « la motivation concerne l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement ». ¹

➤ Et d'après le grand dictionnaire de la psychologie ; la motivation est un « processus psychologique responsable du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement, ainsi que la valeur apéritive ou aversive conférer du milieu sur lesquelles s'exerce le comportement ».

¹AUBERT Nicole, Diriger et motiver, 2^{eme} édition, Organisation, paris, 2003, p.16.

1.2. Aperçu historique sur la motivation :

Parler de motivation pour expliquer le comportement revient à se demander pourquoi l'individu agit. Cette recherche des causes du comportement humain a d'abord été l'objet de différentes conceptions philosophiques avant de devenir celui de théories psychologiques. Tous les grands philosophes ont tenté de comprendre les raisons qui forgent l'action de l'individu.¹

A propos des variations historiques J. Ellul (1982) nous rappelons que le contenu des motivations a fortement varié au cours de l'histoire, non pas tellement selon les conditions matérielles de vie, mais selon les croyances concernant la vie et les relations sociales, d'après les idéologies instaurant telle ou telle référence à un champ de valeurs propre à chaque époque :

➤ **Dans l'antiquité**, l'idéale de vie des hommes libre, riche ou non, c'est le non-travail, occupé par des activités enrichissantes : culture, politique. S'il est financièrement gêné, l'homme libre entre comme client dans une famille riche dont il contribue à augmenter l'influence politique. Le travail donc réservé aux esclaves, producteurs directs des champs et des villes.

Dans un tel univers, l'activités de travail est donc avant tout une obligation limitée aux couches serviles et n'a aucune autre valeur que d'assurer la vie et la subsistance. (Rétribution, sécurité) dont aucun ne suppose une aspiration.²

➤ **Le moyen-âge**, avec l'extension du christianisme, voit l'établissement de trois attributs de valeurs porteurs chacun d'une aspiration ancrée dans la religion chrétienne ou l'héritage biblique qu'elle recueille : d'une part, le travail, résultats de la condamnation primitive de l'homme médiéval

¹ FENOVILLET Fabien, La motivation, DONOD, paris, 2003, p.9.

² FRANCES Robert, Motivation et efficience au travail, Pierre MARGADA, AMAZON France, 1995, p.13.

n'est pas enchaîné à sa tâche par la seule force de son maître, mais par la volonté de son créateur, le père éternel, toute justice et bonté.

Mais ajoute Ellul, expiatoire est doublée à partir de Xe siècle d'une valeur salvatrice. C'est pourquoi, le travail non-pénible dans le commerce et le finance est déconsidéré et, par suit par souvent réserver aux non- chrétiens.

Enfin, le bas moyen-âge, avec la réforme, voit apparaitre une réhabilitation du travail. Les uns et les autres à leur manière sont au service de Dieu. L'entreprise humaine de fabrication ou de commerce, lorsqu'elle réussit, témoigne qu'elle a été reconnue par lui. Il y'a dans cette valeur une simulation d'où naitront, dans les pays protestants, les premières industries. Or la réussite est mieux assurée si le travail qu'on a choisi est conforme aux capacités de la personne. D'où l'idée de choisi une vocation de travail particularisée pour se conformer aux « dons » que l'on a reçus et de les faire fructifier. ¹

➤ **Enfin, avec les temps modernes,** le travail devient valeur principale de la société. Les classes aisées sont déconsidérées. Nous enseignons que « le travail produit les bonnes mœurs ». Cette vertu s'étend aux ouvriers, mais aussi aux patrons des manufactures qui se développent rapidement, sous un coup de fouet motivationnel comparable dans un pays catholique, à l'élection divine dans les pays protestants. L'utilité sociale, attribut de tout travail, même artistique, est une valeur qui a animé les doctrines socialistes avant Marx.

Dans les pays socialistes d'Europe de l'est, ou l'Asie, le travail est sacralisé dans la mesure où il est le seul moyen pour l'édification de la société socialiste.

Cependant, les pays occidentaux sont trop diversifiés pour qu'une seule valeur soit rattachée au travail par tous.²

Ces valeurs intrinsèques s'ajoutent les valeurs économiques de plus en plus importantes : le salaire, le traitement,.....etc.¹

¹ FRANCES Robert, OP CIT, p13, p.14.

² Ibid., p.14.

2. Les caractéristiques de la motivation :

On distingue plusieurs caractéristiques :

2.1. Le déclenchement du comportement :

C'est le passage de l'inactivité à l'exécution de tâches nécessitant une énergie physique ou intellectuelle, de plus, la motivation qui fournit l'énergie nécessaire afin d'effectuer le comportement.

2.2. La direction du comportement :

La motivation dirige le comportement dans le sens dont il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitative qui oriente l'énergie nécessaire à la satisfaction des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux selon ses capacités le travail qui est attendu.

2.3 L'intensité de comportement

La motivation incite à dépenser de l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

2.4 La persistance du comportement :

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

En résumé ; la motivation suit un processus bien déterminé dont « Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action conjugué de deux forces :

¹ FRACES Robert, op.cit., p.15

➤ Une force interne à l'individu : elle dépend de ces caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité. La source de la motivation est dite intrinsèque qu'est définie comme étant essentiellement reliée au fait de travailler pour le plaisir que procure l'accomplissement de la tâche.

➤ Une force externe : elle est liée à la situation, à l'environnement de travail, à la nature et au niveau de l'emploi, au mode de management la source de la motivation est extrinsèque, elle s'envisage alors dans un rapport utilitaire, afin de bénéficier d'avantages concrets ou pour éviter des conséquences désagréables.

La motivation est donc assortie à cette notion de forces qui favorisent l'émergence d'un comportement. La motivation précède donc l'action, elle est à l'origine d'une action provoquant de possibles changements de rythme et/ou de comportement¹

3. La motivation au travail :

3.1. Motivation et satisfaction :

On confond souvent la satisfaction et la motivation au travail, la satisfaction est une notion assez ambiguë, la satisfaction peut se définir « comme état affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail et l'évaluation de ce qu'il reçoit effectivement ».²

Pour mieux saisir les différences entre motivation et satisfaction nous allons essayer de faire une sorte de comparaison entre ces deux notions :

Satisfaction : est un sentiment de bien-être, le plaisir accompagnant la réalisation de ce que l'on attend, de ce que l'on désire ou que l'on souhaite.

¹DENJEAN Michel, La motivation au travail, (en ligne), [www. Cedip-equipement.gouv-](http://www.Cedip-equipement.gouv.fr)

² WEISS Dimitri, op.cit., P.116.

Motivation : constitue un processus d'activation du comportement, c'est l'action des forces, conscientes ou inconscientes qui détermine le comportement par exemple d'un salariés face à son emploi.

Satisfaction : découle de l'expérience vécue et des résultats obtenus.

Motivation : se situe à la source du comportement particulière.

Satisfaction : concerne la représentation du soi, de sa situation, de son travail...

Motivation : c'est la force, le moteur qui pousse les individus à agir, une énergie qui détermine un type de comportement.

Satisfaction : elle est un constat (l'évaluation de la personne de tel ou tel action).

Motivation : elle est une dynamique d'un comportement en mouvement.

Il n'existe pas de lien causal entre satisfaction et motivation. Ainsi on peut être insatisfait et motivé. Si les résultats attendus d'un emploi ne sont pas à la mesure des attentes, ici l'individu insatisfait, mais pas forcément démotivé, car ici il va chercher à atteindre ces résultats souhaités et désirés. Donc il est motivé, enfin la satisfaction est un indicateur de la motivation mais pas une cause.

3.2. Motivation et implication :

L'implication au travail est également une notion confondue avec la motivation souvent quand un responsable explique pourquoi il désire des collaborateurs motivés, dans ce cas-là, ce sont en fait les effets de l'implication qu'il exprime. La notion d'implication quand, à elle, met plutôt l'accent sur la

relation qui s'est construite entre le collaborateur et son activité professionnelle, donc l'implication est « la relation que tissée progressivement avec son travail son organisation ou son milieu »¹

3.3. Motivation et performance :

Enfin il faut distinguer entre motivation et performance, « une personne motivée peut très bien ne pas être performante, c'est-à-dire ne pas réussir dans son action en raison de toute une série d'aléas (compétences, connaissances, caractéristiques organisationnelles ...), il est plus rare par contre ; qu'une personne performante n'ait pas été au minimum motivé pour entreprendre l'action en question »².

La performance au travail peut se définir par l'adéquation suivante :
Performance = habileté X motivation³

On peut déduire par là qu'il n'y a pas de cause à effet entre les deux notions.

Donc la performance fait référence aux résultats de l'action engagée et notamment au succès de cette action. Elle se situe donc en aval de cette action.

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles.

¹ THEVENT Maurice, All, fonctions des ressources humaines politiques, métiers et outils des ressources humaines, 2eme édition, Pearson éducation France, Paris, 2009, p.429.

² COBUT Eric et BOMAL Geraldine, Motiver, être motiver et réussir ensemble, édition des CCI, Belgique, 2009, p.265.

³ H.Victor Vroom, Work and motivation, Sons, New York, 1964, p.203.

4. Les différentes théories de la motivation :

Il existe plusieurs théories de motivation et parmi ses théories ont signalent les suivantes

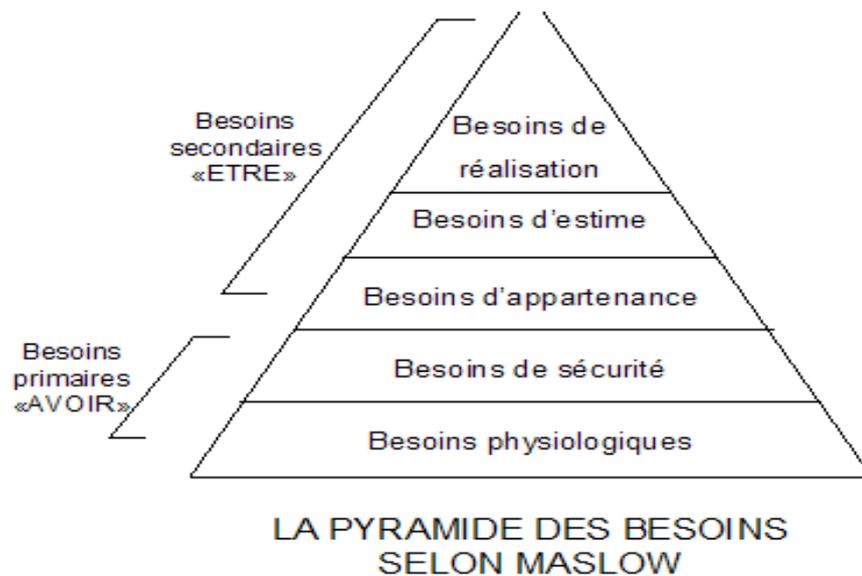
4.1. Les théories des besoins :

Abraham. Maslow, dans son ouvrage intitulé *A Theory of human Motivation* paru en

1943, expose sa théorie de la motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940.

La théorie de MASLOW, est la plus connue. Cet auteur reconnaît l'existence de Cinque catégories de besoins organisés selon une structure hiérarchique.¹

¹ FENOUILLET Fabien, la motivation, édition, Dunod, Paris, 2003, P.87.

Figure N°01 : la pyramide des besoins d'Abraham Maslow

Source : Mucha I, « *la motivation des salaires et la performance dans les entreprises* », Mémoire professionnel, Université de Reims, 2010, P20.

- **Les besoins physiologiques :**
- Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce, ils sont classés dans le premier niveau le plus basique. Ces ont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir, boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se reproduire, etc.
- **Les besoins de sécurité (économique, psychologique, physique) :**
- **Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe (besoin de sociabilité) :**
- Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également morale

➤ Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association,). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe. Ces besoins peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales.

➤ **Les besoins d'estime, de reconnaissance, de respect et de confiance :**

➤ Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient. Ces besoins peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunérations, l'implication des individus, le management participatif.

➤ **Le besoin de réalisation de soi (besoin de développement personnel) :**

➤ Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir ; de s'accomplir personnellement et de chercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement. Grâce à la pyramide de la hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi.

➤ Cette hiérarchie est organisée selon les principes suivants ¹

➤ Si les besoins ne sont pas satisfaits alors un dysfonctionnement peut survenir, par exemple, si l'individu ne mange pas, il risque de ne plus avoir assez d'énergie pour bouger.

1. La satisfaction des différents besoins permet de remédier aux dysfonctionnements.

¹FENOUILLET Fabien, op, cite., p.88

2. Lorsque l'individu à le choix il cherche toujours à satisfaire les besoins de base non satisfaits.
3. Un besoin ne sera ressenti que si le besoin de niveau inférieur est satisfait.

4.2. La théorie de DOUGLAS Mac Gregor et la dimension humaine de L'entreprise :

Professeur de la psychologie industrielle aux Etats- Unis (MIT à Harvard),
Douglas Mc

(1906-1964) va plus loin que Maslow et élabore une véritable théorie de management, c'est à-dire une manière de conduire les hommes. Celle- ci publiée dans un ouvrage de référence paru en 1960 : *la dimension humaine de l'entreprise*.

Il part du constat qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management du fait qu'une ne rend compte du potentiel que représentent les ressources humaines dans l'entreprise. En comparant les programmes de formation des dirigeants de grande entreprise américaines, il en conclu que les résultats de la formation ont peu d'effets sur les pratiques. Selon lui, les dirigeants changent leurs mentalités, leurs comportements et leurs styles de management non pas en fonction du contenu de la formation, de la conception qu'ils se font de leurs rôles de dirigeant. Il formule l'idée qu'ils font des hypothèses implicites sur la nature humaine au travail qui guide leur conception du management. D. Mc Gregor oppose de conception de l'homme au travail qu'ils appellent la théorie X et la théorie Y¹

¹ PLANE Jean Michel, théorie des organisations ,2eme, édition, Dunod, Paris, 2003, p.39-40.

La théorie X :

➤ Cette conception de l'homme au travail est pour lui largement dominante aux Etats-

➤ Unis et repose sur trois hypothèses implicites ¹

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter ;

- A cause de cette aversion à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels

- L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

➤ A travers la théorie X, Mc Gregor ¹ montre que ces hypothèses constituent une idéologie dominante. A partir de ce diagnostic, il propose de nouvelles hypothèses de nouveaux postulats opposés à la théorie X : la théorie Y présentée comme une réelle alternative en terme de conception du mode management.

La théorie Y :

Elle repose sur quatre principes :

1. La dépense physique est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme. Il peut s'autodirigée et s'autocontrôler ;

2. L'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux. L'homme apprend à chercher les responsabilités.

¹ PLANE Jean Michel, op.cit., p.40.

3. La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement ré pondue parmi les hommes ;

4. Dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées ;

Pour Mc Gregor, ces deux approches induisent deux styles de gestion et de management différenciés. Il développe la thèse suivant laquelle la théorie Y et le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car ils reposent sur des motivations plus profondes. En effet, cette conception du management permis d'intégrer les buts d'individu et de l'organisation à travers le mode de management. Le salarié doit pouvoir remplir ses propres besoins en accomplissant les objectifs de l'organisation. Finalement, Mc Gregor pense que les individus peuvent révéler des potentiels beaucoup plus importants que l'encadrement actuel des entreprises ne peut l'imaginer, Si la théorie X nie l'existence d'un tel potentiel, la théorie ;

Y donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et diriger l'effort humain¹ ;

4.3. La théorie des deux facteurs ou bi-factorielle de Frederick HERZBERG :

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.²

L'idée principale est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement. Il distingue deux catégories de facteurs en

¹PLANE Jean Michel, op.cit., p.41.

²ROUSSEL Patrice, Rémunération motivation et satisfaction au travail, édition, Economica, Paris, 1996, p.37.

milieu de travail qui interviennent de manière très différentes dans le mécanisme de la motivation¹

4.3.1. Les facteurs de satisfaction :

Ils sont appréhendés comme de réels 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.

4.3.2. Les facteurs d'insatisfactions au travail :

Ils sont envisagés comme des facteurs d'hygiène ou de me contentement. 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 travaux 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 absents, les salariés ne feront pas preuve d'insatisfaction ou de mécontentements mais ne seront pas 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.

¹ ROSSEL Patrice, op.cit., p42.

Finalement, Herzberg distingue les différents d'un emploi en deux catégories. Ce qui servent des besoins économique ou vitaux, les besoins d'hygiènes ou de maintenance, et se qui satisfont des motivations plus profonde, les facteurs de motivation. 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 entreprises 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 travail¹.

5. Les techniques de motivation :

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

5.1. Les stimulants financiers : comprennent, outre les salaires, 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 croisement 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 spécial dit de « participation entre les salaries ».

➤ *L'actionnariat salarie* : s'est développé auteur au tour de trois méthodes :

¹PLANE Jean Michel, op.cit., P.42.

a) **Les plans d'épargne d'entreprise** : sont un système d'épargne collectif ouvrant aux salariés d'une entreprise la faculté de participer, avec l'aide de celle-ci, à 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 salarié la faculté de souscrire ou d'acheter des actions de société à un certain prix qui fixe le jour l'option est consentie.

c) **La distribution gratuite d'action aux salariés** : est une action volontaire exceptionnelle et limitée dans le temps, dont l'objectif est d'encourager l'actionnariat des salariés, et donc leur implication dans le résultat de l'entreprise.¹

5.2. Les stimulants non financiers :

Peuvent être aussi divers dans leur forme qu'importants dans leurs effets. Il s'agit par exemple de l'attitude des 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.

À 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 entraîne une baisse de la performance ;

b) **La défense** : les gens s'organisent pour éviter le changement ;

¹BOYER André, L'essentiel de la gestion, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2002, p.170.

c) **L'évitement** : le changement a été opéré mais les employés cherchent à l'éviter ;

d) **L'acceptation** : les employés commencent à s'adapter au changement ;

e) **L'internalisation** : le changement est intégré à l'activité habituelle de l'employé.¹

• Résumé

On constate que la motivation rapporte dans un paradigme des besoins mobiles et valeur de l'individu.

¹ BOYER Andedré, op.cit., p.171.

**PARTIE
PRATIQUE**

CHAPITRE III

Présentation de l'organisme d'accueil

1. Présentation de Général Emballage Spa

Général emballage est une société par action. Son activité principale est la fabrication et la transformation du carton ondulé. L'entreprise dispose actuellement d'un siège social et de deux unités de production implantées à Akbou, Oran et Sétif.

A. Localisation :

Notre enquête s'est déroulée au niveau de la SPA général emballage qu'est implantée au niveau de la zone d'activités de Taharacht, située à 2,5 Kms au nord-est du chef-lieu de la commune d'Akbou, d'une superficie de 24Ha, elle est un véritable carrefour économique vue le nombre d'unité industrielles qui exercent dans différents domaines.

Les installations de la société occupent une assiette d'une superficie de 25175.00 m² les limites de la société sont les suivantes :

- Au Nord : lot inoccupé.
- Au Sud : projet d'une unité industrielle.
- A L'Ouest : chemin de servitude interne de la zone.
- A L'Est : Oued tifrit.

Le site est accessible à partir de la R.N 26(pont d'Oued Tifri) sur une longueur de 1,5KM, en empruntant le C.W.141, menant vers sedouk.

B. Historique :

L'année 2000 en 1er Août Création de la SARL Général Emballage et en 2002 ils ont Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés à l'année **2007** ils Entrée en production de l'usine de Sétif ensuite à

l'année**2008** c'est le Début d'exportation vers la Tunisie et Entrée en exploitation de l'unité d'Oran

L'année 2009 et entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II, en **2010** Effectif : 630 employés, L'année **2011** Effectif : 699 employé et a **2012** en Juin : L'usine d'Oran est transférée à la ZI Hassi-Ameur.

L'année**2013** : Démarrage de la 1ère promotion de Licence en Emballage & Qualité à l'Université de Bejaia, *en 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 à Sétif.

1. EVOLUTION DES EFFECTIFS DE SPA GENARAL EMBALLAGE**Evolution Des Effectifs 2015**

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

Source : Document d'entreprise1

CHAPITRE VI

Analyse et interprétation des résultats

Analyse et interprétation des résultats :

- **Préambule :**

Ce chapitre est consacré à l'analyse des données et l'interprétation des résultats, dont on va présenter une série des tableaux simples et croisés qui expriment le rapport entre les taux et les pourcentages significatifs.

Ce chapitre est divisé en quatre parties essentielles : la première partie c'est la présentation des caractéristiques des membres de l'échantillon d'étude, la deuxième ce rapporte à la formation et la motivation au sein de l'entreprise, le troisième se rapporte à la formation et les besoins et les attentes le quatrième sur la formation et le développement des compétences.

➤ **1ère section : Les données personnelles**

Dans cette partie nous allons étudier les caractéristiques de notre échantillon, suivent le premier axe du questionnaire qui a été consacré pour des données personnelles.

Tableau n° 1 : répartition des enquêtés selon l'âge :

Age	Fréquence	Pourcentage
[20-25ans[18	30%
[25-31ans[20	33%
[31-37ans[12	20%
[37-43ans[6	10%
[43-49ans[2	3,33%
[49-55ans[1	1,67%
[55-61ans]	1	1,67%
Total	60	100%

Ce tableau montre que la catégorie d'âge la plus dominante est celle de 26 à 31 ans avec un pourcentage de 33% ensuite la catégorie de 20 à 25 ans avec un pourcentage de 30%, après la catégorie de 32 à 37 ans avec un pourcentage de 20% et la catégorie de 38 à 43 ans avec un pourcentage de 10%, et la catégorie de 44 à 49 ans avec un pourcentage de 3,33%, enfin les deux catégories de 50 à 55 ans et 56 à 61 ans avec un même pourcentage de 1,67%

D'après les résultats de notre recherche, on voit que les catégories d'âge indiquent que la majorité des salariés à GENERAL EMBALLAGE sont des jeunes, vu la politique de recrutement au sein de général emballage qui ne demande pas beaucoup d'expérience et un niveau d'instruction élevé.

Tableau n°2 : Répartition des enquêtés selon sexe :

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	25	41,67%
Masculin	35	58,33%
Total	60	100%

D'après le tableau, nous constatons que dans notre échantillon la fréquence élevée représente le sexe masculin avec un taux de 58,33% face à un pourcentage de 41,67% pour la catégorie féminine.

D'après cette analyse statistique, on remarque un rapprochement des pourcentages entre les deux sexes (masculin, féminin), cela veut dire que le travail de la femme s'évalue de plus en plus dans cette entreprise et dans les différents postes, ce qui donne une bonne image pour l'entreprise.

Tableau n°3 : répartition de la population enquêtée concernant la situation matrimoniale

Situation	Fréquence	Pourcentage
Matrimoniale		
Célibataire	29	48,33%
Marié	31	51,67%
Total	60	100%

Le tableau ci-dessus montre la répartition des enquêtés selon leur situation matrimoniale.

D'après notre recherche, on constate que la situation la plus élevée et la plus dominante est celle des mariés avec un pourcentage de 51,67%, suivie par les célibataires soit 48.33% de la population totale.

Le taux élève des mariés au sein de GENERAL EMBALLAGE est expliqué par la stabilité familiale et sociale et la permanence des postes d'emploi qui procurent de la sécurité aux salariés et les encourage à fonder une famille. Ensuite vient la catégorie des célibataires, ce qui peut être analysé par la domination de la catégorie d'âge qui se situe entre 26 à 31 ans.

Tableau n°4: répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Moyen	4	6,67%
Secondaire	4	6,67%
Universitaire	52	86 ,66%
Total	60	100%

D'après les résultats recueillis et classés dans le tableau ci-dessus qui présente la répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction, nous constatons que le taux le plus élevé est enregistré chez les salariés qui ont un niveau d'étude universitaire avec une proportion de 86,66% Suivi par les salariés qui ont un niveau d'étude secondaire et moyen avec une proportion de 6,67%.

Les universitaires sont majoritaires à général emballage parce que cette dernière a toujours favorisé les universitaires pour accéder aux postes demandés dans l'entreprise, en vue d'améliorer la performance de l'entreprise.

Tableau n°5 : répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté.

Nombre d'années d'ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins d'une année	6	10%
De [1 à 5 ans[31	51,67%
De[6 à 10ans[15	25%
De[11 à 15 ans[5	8,33%
De[16 à 20 ans[2	3,33%
Plus[de 20 ans]	1	1,67%
Total	60	100%

Les données de ce tableau nous montrent que 51,67% des salariés qui ont une expérience de 1 à 5 ans, s'ensuit la catégorie qui a une expérience de 6 à 10 ans avec un pourcentage de 25%, suivi par la catégorie de moins d'une année avec un pourcentage de 10%, ensuite la catégorie qui a une expérience de 11 à 15ans soit 8,33%. Après la catégorie de 16 à 20ans avec un pourcentage de 3,33%. Enfin la catégorie des salariés qui ont un nombre d'années d'ancienneté plus de 20ans soit 1,67%.

D'après l'analyse des résultats, nous avons remarqué que la majorité des salariés ne dispose d'une expérience plus de 05 ans. On peut justifier ces résultats par la création de l'entreprise qui peut ce considéré comme une entreprise récente, ainsi que le recrutement des étudiants à cause de démarrage

des promotions de Licence en Emballage & Qualité à l'Université de Bejaia en 2013.

Tableau n°6 : répartition des enquêtés selon leurs catégories socioprofessionnelles.

Catégories socioprofessionnelles	Fréquence	Pourcentage
Cadre	20	33,33%
Agents de maitrise	40	66,67%
Total	60	100%

On apprend notre choix par rapport à l'effectif élevé des salaires à l'entreprise GE et la décision de l'administration de cette dernière, ils ont précisé le nombre des questionnaires à distribuer au ils ont exigé 80 questionnaires par rapport 800 salaires, qui ne sont pas satisfaisant pour réaliser notre enquête, ce pour cela on apprend que les cadres et les agents de maîtrise dans notre échantillon.

D'après notre choix, on constate que notre échantillon est constitué de deux catégories socioprofessionnelles. Le tableau ci-dessus montre que la catégorie des agents de maîtrise est la plus élevée dans l'entreprise avec un pourcentage de 66,67%, Suivi par les cadres avec un pourcentage de 33,33%.

Ne pouvons déduire que la majorité des enquêtés sont des agents de maîtrise, cela démontre que la nature des tâches exercées au sein de l'entreprise sont purement techniques, et qui nécessitent des compétences adaptées.

Par contre, les cadres occupent des postes de responsabilité et d'administration qui veillent sur le bon fonctionnement pour réaliser des

objectifs visés par l'entreprise afin d'améliorer le secteur économique de général emballage.

➤ **2ème Section : vérification et interprétation des résultats sur la formation et la motivation.**

Tableau n° 7 : répartition des enquêtés selon les propositions des formations par leur entreprise.

La proposition des formations	Fréquence	pourcentage
Oui	45	78,33%
Non	15	21,67%
Total	60	100%

Ce tableau nous montre 78,33% sont confirmés que l'entreprise général emballage propose des formations pour ses salariés, ensuite les autres enquêtes avec un pourcentage de 21,67% ont infirmé la proposition des formations par l'entreprise

En constate d'après ce tableau que général emballage accorde une grande importance à la formation, la formation joue un rôle très important dans la gestion des entreprises. Dont on le confirme d'après la théorie de capital humaine : « de BECKER ou il distingue deux types de formation selon lui elle soit générale ou spécifique, ou la formation générale consiste à enseigner des relations pouvant servir des différentes entreprises »¹.

¹ BECKER G.s, Investment in capital : theoretical analysis, journal of political economy, Chicago : the university of Chicago, 1962. p.253.

Tableau n°8 : la relation entre le suivi de formation et la catégorie socioprofessionnelle.

Suivi de formation au sein De GE Catégorie	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Socioprofessionnelle						
Cadre	17	85	3	15	20	100
Agent de maîtrise	24	60	16	40	40	100
Total	41	68,33	19	31,67	60	100

Ce tableau nous montre la relation entre le suivi de formation et la catégorie socioprofessionnelle. On constate que la majorité des salariés ont suivis la formation avec un taux 68,33% contre 31,67% pour ceux qui n'ont pas suivis la formation, d'après ces résultats on déduit que le taux le plus élevé représente la catégorie des cadres avec un pourcentage de 85% suivi par les agents de maîtrise un taux de 60%.

D'après nous résultat obtenue au sein de GE on constate que la formation occupe une grande place importante dans la réalisation des besoins de l'entreprise et on voit que le pourcentage de l'effectif qui ont suivis la formation se sont des cadres et c'est dû à la qualité offerte aux salariés afin développer leurs compétences.

Tableau n°9 : la relation entre la durée de formation et le niveau d'instruction.

La durée de formation Niveau D'instruction	Court durée		Moyen durée		Long durée		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Moyen	3	75	1	25	/	/	4	100
Secondaire	0	0	2	50	2	50	5	100
Universitaire	29	57,67	10	19,23	13	25	52	100
Total	32	53,33	13	21,67	15	25	60	100

D'après ce tableau qui concerne la relation entre la durée de la formation et le niveau d'instruction on constate que la majorité des enquêtés signale que la plupart des formations proposé par la G E se sont des formations de courte durée avec un taux 53,33 % contre ceux qui signale que les formations proposées par la G E se sont des formations de long durée avec taux 25 %, se suit par ce qui signale que les formations proposées par la GE sont des formations de moyen durée avec taux 21,67%.

D'après ces résultats on voit que le taux le plus élevé représente 75 % de ce qui ont un niveau d'instruction moyen, ensuite 57,67 % sont qui ont un niveau d'instruction universitaire,

A partir de ses résultats on distingue que le taux élevé des formations de courte durée au sein de la GE s'explique par le niveau d'instruction élevé (moyen et universitaire) des salariés qui ne demande pas des longe formations.

Tableau n°10 : répartition des enquêtes selon leurs avis sur leur motivation au travail.

La motivation au travail	Fréquence	Pourcentage
Oui	45	75
Non	15	25
Total	60	100

Ce tableau ci-dessus nous montre que la majorité des salariés au sein de GE sont motivé dans leur travail avec un taux de 75%, contre 25% qui ne sont pas motivé dans leur travail.

La motivation au travail est l'un des facteurs essentiels dans l'exécution des tâches, ce qui est claire dans ce tableau c'est que la majorité des salariés sont motivé dans leurs travail ce qu'ils permettent d'arriver a réalisé leurs tâches dans l'entreprise.

On peut confirmer ça par l'ouvrage de Abraham Maslow « a theory of human motivation » au il expose sa théorie de motivation,

Tableau n°11 : la répartition des enquêtes selon leur a vie sur les facteurs de motivation.

Les facteurs de la motivation au travail	Fréquence	Pourcentage
La promotion	39	29,67
Les conditions de travail	31	23,67
La formation	42	32,06
L'expérience	19	14,50
Total	131*	100

* 131 : plus que l'effectif de notre échantillon car cette question a un choix multiple

Ce tableau ci-dessus nous montre que 32,06 % des enquêtes au sein de GE, considère la formation comme facteur de motivation, ensuite le facteur de promotion avec un taux de 29,67%, suivi par le facteur des conditions de travail avec un taux de 23,67%, enfin le facteur d'expérience avec un taux de 14,50%.

On déduit que, parmi les facteurs de motivation on trouve la formation qui est un facteur répéter comme opinion positive dans les réponses collectées, ce là veut dire que cette dernière assure la motivation du personnel. Dont on le confirme d'après l'ouvrage de la GRH une approche internationale : « la formation est aussi primordiale pour améliorer la quantité et qualité de travail, réduire le stress et les coûts de production augmenté le morale et la motivation des salaries »¹

¹ALIS David, All, op.cit., p.372.

Tableau n° 12 : la répartition de l'échantillon selon le sexe et leur motivation au travail.

Sexe \ La motivation	Oui		Non		total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	25	71,43	10	28,57	35	100
Féminin	20	80	5	20	25	100
Total	45	75	15	25	60	100

Les données de ce tableau nous montrent que 75 % de la population étudiant signalent leurs motivations au travail après avoir reçues des formations contre 25 % qui ne sont pas motivé. Parmi les salariés qui sont motivé on trouve le sexe féminin avec un taux de 80%, ensuite le sexe masculin avec un taux de 71,43%.

A cet effet, la variable de sexe n'a pas d'influence sur le degré de motivation des salariés. On constate que tous les catégories sont motivées avec un taux élève même sais que le sexe féminin est plus motivé.

Donc la formation contribue dans la motivation des salaries dans leurs postes de travail malgré leurs différences de sexe.

Tableaux n° 13 : la relation entre la formation comme facteur de motivation et la catégorie socioprofessionnelle :

La formation est un facteur de motivation Catégorie Socioprofessionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	16	80	4	20	20	100
Agent de maîtrise	29	72,5	11	27,5	40	100
Total	45	85	15	25	60	100

Les résultats de ce tableau nous montrent que 85% des personnes interrogés affirment que la formation est un moyen de motivation, contre ceux qui signalent le contraire avec un pourcentage de 25%. De ce tableau on voit que les cadres signalent que la formation est un facteur de motivation avec un taux très élevé soit 80% contre qui ne pas motivants avec un taux 20%. Ensuite les agents de maîtrise avec un pourcentage de 72,5% contre 27,5% qui considèrent que la formation n'est pas un facteur de motivation.

La majorité des enquêtes trouvent que la formation est le facteur le plus motivant dans l'entreprise, ce là veut dire que la formation est un facteur de motivation du personnel qui assure tout catégorie socioprofessionnelle.

3ème Section : vérification et interprétation des résultats : sur la formation et la contribue à la satisfaction des besoins et des attentes.

Tableau n°14 :la répartition des enquêtes selon leurs a vie sur la formation comme moyen pour la satisfaction des besoins.

La formation et la satisfaction des besoins	Fréquence	Pourcentage
Oui	37	61,67
Non	23	38,33
Total	60	100

Ce tableau ci-dessus montre que 61,67% des enquêtes ont affirmés que la formation contribue à la satisfaction de leurs besoins, par contre 38,33% affirment que la formation ne contribue pas à la satisfaction des besoins.

Ceci démontre que la politique de formation au sein de l'entreprise général emballage vise à atteindre et à réaliser les besoins et les objectifs de ses salariés.

Selon l'ouvrage de ROUSSEL Patrice : « La théorie bi-factorielle affirme également qu'il existe des factures bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins. »¹

Ce que confirme et assure que la formation contribue à la satisfaction des besoins

¹ROUSSEL Patrice, Rémunération motivation et satisfaction au travail, édition, Economica, Paris, 1996, p.37.

Tableau n°15 :la corrélation entre le sexe des enquêtés et leurs opinions sur la formation et la contribution des besoins.

Sexe	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	22	62,86	13	37,14	35	100
Féminin	15	60	10	40	25	100
Total	37	61,67	23	38,33	60	100

D'après les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, on constate que 61,67% des enquêtés affirment que la formation contribue à la satisfaction des besoins, contre 38,33% pour ceux qui sont contre.

Parmi ceux qui confirment que la formation contribue à la satisfaction des besoins on trouve 62,86% sont de sexe masculin et ceux qui avouent le contraire ont un taux de 37,14%, ensuite 60% de sexe féminin qui disent que la formation contribue à la satisfaction des besoins, contre 25% de même sexe disent l'inverse.

On constate que la formation est le moyen le plus adéquat, qui contribue les salariés à satisfaire leurs besoins vu qu'elle permet l'acquisition des nouvelles connaissances et l'adaptation a des nouvelles technologies, ce qu'ils guident à réaliser leurs besoins quel que soit (matériels et intellectuelle) ce que chercher chaque salarié peut imports leur sexe.

La théorie de MASLOW, est la plus connue. Cet auteur reconnaît l'existence de Cinq catégories de besoins organisés selon une structure hiérarchique¹

Cette hiérarchie est organisée selon les principes suivants²

➤ Si les besoins ne sont pas satisfaits alors un dysfonctionnement peut survenir, par exemple, si l'individu ne mange pas, il risque de ne plus avoir assez d'énergie pour bouger.

➤ La satisfaction des différents besoins permet de remédier aux dysfonctionnements.

➤ Lorsque l'individu à le choix il cherche toujours à satisfaire les besoins de base non satisfaits.

➤ Un besoin ne sera ressenti que si le besoin de niveau inférieur est satisfait

¹FENOUILLET Fabien, la motivation, édition, Dunod, Paris, 2003, P.87.

² ibid., p.88.

Tableau n°16 : la corrélation entre l'âge des enquêtés et leurs opinions sur la formation et la contribution à la satisfaction des besoins.

Formation et La satisfaction Des besoins Année d'ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moins d'une année	1	16,67	5	83,33	6	100
[1 à 5 ans[22	70,96	9	29,04	31	100
[5 à 10 ans[8	53,33	7	46,67	15	100
[10 à 15 ans[4	80	1	20	5	100
[15 à 20 ans[1	50	1	50	2	100
Plus de 20 ans	1	100	0	0	1	100
Total	37	61,67	23	38,33	60	100

Notons selon les avis exprimés par les salariés dans le tableau précédent que la majorité des salariés ont répondu par « oui » avec un pourcentage de 61,67 %, dont 38,33 % représentent la catégorie des salariés qui sont répondu par « non ».

Parmi les salariés qui sont satisfait leurs besoins par la formation on trouve la catégorie ayant le nombre d'année d'enceinté plus de 20 ans ont un taux de 100%, après celle de [11 à 15ans] leur taux est 80 %, ensuite ceux qui ont [1 à 5ans] avec un taux de 70,96%, après celle [6 à10ans] ont un taux de 53,33%, ensuit celle de [16 à 20ans] avec un taux 50%. Enfin Celle de moins d'une année avec un taux de 16,67%,

Pour ceux qui ne considère pas la formation comme moyen de satisfaction des besoins, on trouve que la catégorie de moins d'une année ont un taux de 83,33%, suivi par celle de [16à 20ans] qui ont un taux de 50%, [6à10ans] avec un taux de 46,67%, après celle de [1 à 5 ans] avec un taux de 29,04%, enfin [11 à 15ans] avec un taux de 20%.

A cet effet la variable d'année d'enceinté n'a pas d'influence sur la formation comme un moyen de contribution à la satisfaction des besoins. On constate que tous les catégories cherchent la satisfaction de leurs besoins par la formation et avec un taux élève.

Donc la formation contribue à la satisfaction des besoins ce qui confirme que ce dernier est un facteur de motivation au travail.

Tableau n°17 : la réparation des enquêtes selon leurs a vie sur la formation comme moyen de satisfaction des attentes.

La formation contribue à la satisfaction des attentes	Fréquences	Pourcentage
Oui	45	75
Non	15	25
Total	60	100

A partir de ce tableau, on constate un taux élevé de l'effectif qui a répondu par oui, dit que la formation c'est un moyen qui contribue à la satisfaction des attentes au sein de l'entreprise Générale Emballage, soit 75%. Par contre on trouve 25% qui ont répondu non la formation ce n'est pas un moyen qui contribue à la satisfaction des attentes au saine de la GE.

A partir des réponses des enquêtes on a pu confirmer que la majorité des salariés sont arrivé à satisfaire leurs attentes par des défèrent moyen, tel que la formation qui signalé comme un meilleur moyen qui contribue à la satisfaction de leurs attentes. GERARD Dion, dans son dictionnaire canadien des relations du travail définit la satisfaction au travail, ou satisfaction professionnelle « comme état affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail et l'évaluation de qu'il reçoit effectivement »¹. Ainsi, la satisfaction vis-à-vis de la formation dépend de ce qui devrait être reçu et qui est obtenu réellement.

¹WEISS DIMITRI, op.cit., p.166.

Tableau n°18 : corrélation entre les catégories socioprofessionnelles et la formation comme moyen de satisfaction des attentes.

La formation et la Contribution à la Satisfaction des attentes Catégorie Socioprofessionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	15	75	5	25	20	100
Agent de maitrise	30	75	10	25	40	100
Total	45	75	15	25	60	100

Ce tableau détermine selon la catégorie socioprofessionnelle les nombres des enquêtes qui donnent leur avis sur la formation comme un moyen qui contribue à la satisfaction des attentes, démontre que 75% des enquêtés croient que la formation est l'une des moyens pour satisfaire leur attente, contre 25% des enquêtes démentent que la formation c'est pas un moyen pour la satisfaction des attentes des salaries.

De ce tableau on voit que les cadre et les agents de maitrise affirment que la formation c'est un moyen pour satisfaire leurs attentes avec un taux adéquate avec un taux de 75. Ensuite les agentes de maitrise et les cadres avec un même pourcentage de 25%, qui considèrent que la formation n'est pas un moyen pour la satisfaction des attentes.

Ce qu'on déduit que la variable de catégorie professionnelle est divise en deux catégories différentes, où en trouve que les cadres et les agents de maitrises sont satisfait de leurs attentes, est sa revoit que la majorité des salariés sont bénéficier par des formations.

Plus que la majorité des salariés trouvent que la formation est un facteur de satisfaction des attentes dans l'entreprise G E, ce là veut dire que cette dernière

assure la satisfaction des attentes du personnel de toutes les catégories socioprofessionnelles.

Tableau n°19 : la répartition des enquêtes selon leurs nombre d'année d'ancienneté et la formation contribue à la satisfaction des attentes.

Formation et Contribution à la Satisfaction des attentes Nombre D'année D'ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moins d'une année	4	66,66	2	33,33	6	100
[1 à 5 ans [23	74,19	8	25,80	31	100
[5 à 10 ans[11	73,33	4	26,67	15	100
[10 à 15 ans [5	100	0	37,5	5	100
[15 à 20 ans [1	50	1	50	2	100
Plus 20 ans	1	100	0	0	1	100
Total	45	75	15	25	60	100

Notons selon les avis exprimés par les salariés, dans le tableau précédent, que la majorité des salariés ont répondu par « oui » avec un pourcentage de 75 %, dont 25 % représentent la catégorie des salariés qui sont répondu par « non ».

Parmi les salariés qui sont satisfait à leurs attentes par la formation on trouve les deux catégories ayant le nombre d'année d'enceinté [11 à 15ans] et celle de [plus de 20 ans] leur taux est 100 %, ensuite ceux qui ont [1 à 5ans] avec un taux de 74,19%, après celle [6 à10ans] avec un taux de 73,33%, après celle de moins d'une année avec un taux de 66,66%, enfin celle de [16 à 20ans] avec un taux 50%.

Pour ceux qui ne considère pas la formation comme un moyen de satisfaction des attentes on trouve que la catégorie de [16à 20ans] avec un taux de 50%, ensuite la catégorie [11à15ans] avec un taux de 37,5%, ensuite celle de moins d'une année avec un taux de 33,33% après celle de [6à10ans] avec un taux de 26,67%, enfin celle de [1 à 5ans] avec un taux de 25,80%.

D'après l'analyse de ce tableau on déduit que plus que la moitié des enquêtés considèrent que la formation est un moyen de contribution à la satisfaction des attentes, malgré le décalage des années d'expérience dans l'entreprise on trouve que la majorité ont confirmé que par la formation qu'ils arrivent à satisfaire leurs attentes.

Synthèse de la première hypothèse secondaire :

« La formation contribue à la satisfaction des besoins et des attentes des salariés »

Dans l'analyse des données récoltées pour la vérification de notre première hypothèse, qui est la formation contribue à la satisfaction des besoins et des attentes des salariés, nous avons obtenu les résultats suivants.

Selon nos enquêtés 61,67% ont arrivé à satisfaire leurs besoins par la formation, on trouve ça dans les tableaux (N°14 -N°15-N°16), ceux qui expliquent que l'entreprise prend conscience de leurs salariés.

75% des enquêtés ont affirmés que la formation a un rapport avec leurs attentes, ceux que nous montre que la formation contribue à la satisfaction des attentes des salariés de GE, est tout cela était déclaré dans les tableaux (N°17-N°18-N°19).

D'après les données de nos tableaux d'indice réalisé, constatant plus que la moitié des enquêtés confirme que leurs besoins et leurs attentes sont satisfaits par la formation, ceux qui confirment notre hypothèse

On conclut que notre première hypothèse est confirmée.

4ème Section : vérification et interprétation des résultats sur la formation et développement des compétences.

Tableau n°20 : la répartition des enquêtés selon leurs avis sur la formation comme moyen pour développer leurs compétences.

La formation comme meilleur moyen pour développement des compétences.	Fréquence	Pourcentage
Oui	51	85
Non	9	15
Total	60	100

Ce tableau montre que la majorité des enquêtés ont affirmés que la formation est le meilleur moyen pour développer les compétences avec 85%, et 15% ont été contre que la formation et le meilleur moyen pour développer les compétences.

D'après ce tableau on déduit que la formation est considérée comme le meilleur moyen pour développer les compétences vues que l'entreprise Général Emballage donne une grande importance à la formation puisqu'elle est spécialisée dans le domaine de cartant, tandis-que ce dernier nécessite une

grande performance dans le travail et l'application des nouvelles technologies. Cela on le témoigne dans l'ouvrage de la GRH une approche internationale : « elle permet également aux salariés de relever de nouveaux défis, d'accéder à des postes plus importants, les rend plus aptes à utiliser pleinement leurs compétences et les prépare à réaliser adéquatement leurs plans de carrière »¹

Ainsi La théorie de capital humain à expliquer le phénomène de formation et son effet sur le développement des compétences.

Tableau n°21 : la corrélation entre le sexe des enquêtes et la formation comme un moyen de développement des compétences.

Développement des Compétences Sexe	Oui		Non		total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	30	85,71	5	14,29	35	100
Féminin	21	84	4	16	25	100
Total	51	85	9	15	60	100

Ce tableau ci-dessus qui détermine selon le sexe des enquêtes, le nombre de ceux qui considèrent la formation comme un facteur de développement des compétences avec un taux de 85 % et ceux qui voient le contraire avec un taux de 15%, démontre que 85,71% des enquêtes de sexe masculin, et 84% de sexe féminin affirment que la formation est le facteur adéquat pour développer les compétences.

¹ALIS David, All, op.cit., p372.

Par contre 16% des enquêtes de sexe féminin, et 14,29% de sexe masculin disent que la formation n'est pas le seul moyen pour le développement des compétences.

On constate que la formation est le moyen le plus adéquat pour développer les compétences vues qu'elle permet l'adaptation au milieu de travail et facilite l'exécution des tâches attribuées. Puisque la femme tendance de prouver ses qualités et performances, elle affirme que la formation contribue au développement des compétences.

Tableau n°22 :la répartition des enquêtes selon les catégories socioprofessionnelles que la formation est le moyen de développement des compétences.

La bonne formation et le Moyen de développement Des compétences Catégorie Socioprofessionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	17	85	3	15	20	100
Agent de maîtrise	34	85	6	15	40	100
Total	51	85	9	15	60	100

Ce tableau détermine l'opinion des enquêtés selon les catégories socioprofessionnelles, sur le fait que la bonne formation et le moyen le plus adéquat pour le développement des compétences, démontre que 85% des enquêtés croient que la bonne formation est le meilleur moyen pour développer

les compétences, contre 15% des enquêtes démentent que la formation n'est pas le meilleur moyen pour développer les compétences

De ce tableau on déduit que les agents de maitrises signalent que la formation est le meilleur moyen pour développer les compétences avec un taux soit 85% ainsi les cadre avec un taux de 85%, contre 15% des cadre qui considèrent que la formation n'est pas le meilleur moyen pour développement des compétences, ensuite 15% des agent de maitrise avec 15% considèrent la formation n'est pas le meilleur moyen pour développement des compétences.

Le taux élevé de la catégorie des agents de maitrise s'explique par la nature des tâches exercées par ces derniers, vu qu'elle est plus pratique que théorique, ceux qui nécessitent une formation par rapport au travail des cadres qui est beaucoup plus théorique.

Synthèse de la deuxième hypothèse secondaire :

« la formation permis l'amélioration des compétences ce que motive les salaries. »

D'après l'étude de terrain menée auprès de l'entreprise général emballage et avoir analysé les résultats des tableaux, on constate les résultats suivants :

La présente étude vise à l'existence d'une relation de cause à effet entre les formations suivies sein de GE sur l'amélioration des compétences de leurs salariés. Pour vérifier ceci, nous avons abordé ce thème avec des modalités pratiques et vérifiables, pour vérifier à quel degré la bonne formation permet-elle d'améliorer les compétences des salariés.

D'après les résultats obtenus, on constate que 85% des enquêtés ont affirmés que la formation est un moyen pour d'développer les compétences. Ceci démontre que le personnel croit à l'intérêt de la formation dans le développement des compétences, on le confirme dans les tableaux suivants (N°20-N°21-N°22).

Ces taux représentent presque la totalité des enquêtés ont confirmés que la formation est le moyen le plus adéquat pour développer les compétences et de ce sens on distingue que la GE investit beaucoup dans la formation afin de permettre à ses salariés l'adaptation aux différentes mutations et exigences de leurs postes.

Cependant les études sont montrées que les salariés de GE sont confirmés que la formation est un moyen de développement des compétences on témoigne ça avec « *Développe mes connaissances théoriques et savoir les appliqués ce que favorise le développement de mes compétences* » (questionnaire N°41, agent de maîtrise, femme)

A partir de ces résultats, notre deuxième hypothèse est confirmée.

Synthèse de l'hypothèse principale :

« La formation à GENERALE EMBALLAGE influence positivement sur la motivation des salariés. »

Les résultats obtenus à travers la vérification de l'hypothèse qui est : la formation influence positivement sur la motivation au sein de G E et à partir des analyses faites sur les tableaux, nous constatons que cette entreprise propose des

formations de différent type, est cela se considère un moyen positive pour motivé ces salarie, en premier lieu nous trouvons que la majorité des enquêtes déclare que l'entreprise GE propose des formations avec un pourcentage de 78,33% (tableau N°7), nous distinguons que la plupart des salaries ont suivi des formation avec un pourcentage de 68,33% (tableau N°8).

En deuxième lieu nous distinguons que la général emballage accorde une importance aux motivation de leurs salaries, De là nous pouvons dire que presque la totalité des salariés sont motivés dans leurs travaux avec un pourcentage 78,33% (tableau N°10), ainsi que les salariés reposent sur la formation comme un facteur de motivation mais ils ont cités d'autres facteurs qui collabore dans leur motivation, car on trouve que les pourcentage des réponses des enquêtés sont proche l'un a l'autre, la formation avec un taux de 32,06% et la promotion de 29,67% et on voit ça dans(le tableau N°11). Nous avons aussi (le tableau N°13) confirme que la formation influence positivement sur la motivation des salaries avec un pourcentage 81,67%.

L'étude a montré que les salariés sont motivés par la formation c'est-à-dire la formation influence positivement sur la motivation, on distingue sa dans les réponses récoltées, ex « *au cour des formations on apprend plus de choses(nouvelles) qu'on a hâté d'appliquer et nos motivé suffisamment* ». (Questionnaire n° 14, homme, cadre).

On conclut que notre hypothèse principale est confirmée.

Discussion des résultats :

D'après les résultats de notre recherche effectuée au sein de l'entreprise général emballage, afin d'étudier notre thématique intitulée : la formation et son effet sur la motivation des salariés, nous avons constaté que la majorité des salariés déclarent que la formation influence positivement sur leurs motivations, cette influence a des objectifs de satisfaire les besoins et les attentes ainsi de développer les compétences des salariés ce qui confirme nos hypothèses.

Premièrement on a confirmé que la formation influence positivement sur la motivation des salariés. On a obtenu comme résultats après l'analyse des données recueillies que la formation est une source de motivation, car elle permet la satisfaction des salariés vis-à-vis de leurs réalisations et aussi elle permet de connaître son processus de travail et elle offre une possibilité sur sa tâche et d'avoir d'information sur ses résultats et enfin elle lui exige d'être compétent pour accomplir leurs travaux. Ces facteurs constituent une source de motivation,

Autrement dire la majorité des salariés de cette entreprise est motivés à partir de la formation, par plusieurs facteurs qui peuvent être sociologiques et psychologiques, on a remarqué que les facteurs qui les motivent sont la satisfaction des besoins et de attentes ainsi que le développement de leur compétences, l'esprit de satisfaction et d'accomplissement sont la source de motivation des salariés de cette entreprise qui engendrent d'avoir l'envie au travail.

A travers notre étude nous avons pu déduire que la formation a des effets positifs sur la motivation des salariés ce qui les permet d'être l'un des facteurs de la motivation au sein de GE.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

La formation est l'un des piliers de la gestion des ressources humaines. La nécessité de former le personnel est dictée par plusieurs impératifs. A titre indicatif le métier de l'entreprise est tout à fait spécifique donc la formation devient incontournable pour amener les hommes et les femmes à plus d'efficacité et à la satisfaction des besoins de l'entreprise.

La formation est donc inductrice de changements simultanément chez l'individu en action dans l'entreprise, parce qu'elle agit sur le plan économique, sur le plan des relations humaine, sur le plan des objectifs et par conséquent sur la politique de l'entreprise.

L'étude entamé à la **Générale Emballage**, nous a permet de constater l'impact positif de la formation sur la motivation, à partir de notre analyse, nous avons constaté que la formation reste toujours l'outil d'ajustement et de mise à niveau, qui consiste à l'acquisition de nouvelle connaissance et aptitude, que les salariés souhaitent d'avoir, dont elles sont introduites d'une façon impérative dans les grandes orientations de l'organisation.

La formation motivé les salariés, qui gagne une confiance en soi et une estime de soi, l'un des besoins supérieurs sur l'échelle de Maslow. En retour il mobilise son énergie en vue de satisfaire les objectifs de l'entreprise, car celle-ci s'intéresse en tant que personne morale et mobilisatrice en même titre que les rémunérations et autres incitations matérielles.

La présente étude ouvre la voie à de nouvelle recherches sur le diagnostic social et la nécessité de la formation, ou encore l'identification des pathologies des ressources humaines et leur réduction par la formation.

Conclusion générale

Autant de thème qu'il est nécessaire de traiter sur une base scientifique pour multiplier les apports théoriques aux entreprises et organisations

LISTE
BIBLIOGRAPHIQUE

Ouvrages thématiques

1. ALIS David, All, GRH une approche international, 3^{ème} édition, éd Boeck, paris, 2011.
2. AUBERT Nicole, Diriger et motiver, 2^{ème} édition, Organisation, paris, 2003.
3. BECKER G.s, Investment in capital : theoreticlanalysis, journal of politiceconomy, Chicago : the university of Chicago, 1962.
4. BESSEYER et HOTES, C, Henri, gérer les ressources humains et outils, édition, Organisation, paris,
5. BOUYAKOUB FAROUK, Entreprise, financement bancaire, Alger : Edition Casbah, 2003.
6. BOYER André, L'essentiel de la gestion, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2002.
7. CITEA J. P, Gestion de la ressources humaines, Paris : Masson, 1992.
8. COBUT Eric et BOMAL Geraldine, Motiver, être motiver et réussir ensemble, édition des CCI, Belgique, 2009.
9. DIDIER Burgaud, le salaire ne fait pas tout, édition d'organisation, Paris, 1995,
10. DIMITRI Weiss, Les ressources humaines .2^e Edition. Paris : Organisation, 2003.
11. DUCHAMP D et GUERYL, La gestion des ressources humaines
12. FENOUILLET Fabien, La motivation, DONOD, paris, 2003.
13. FRANCES Robert, Motivation et efficience au travail, Pierre MARGADA, AMAZON France, 1995.
14. GUALINO Villa, SETTIMIO Viale, Aperçu sur l'enseignement professionnelle et formation, Rapport National, Edition, Pu. F Alger, 2000.

15. GUILLOT – SOULEZ Chloé, la gestion des ressources humaines, 7^e Edition, GUALINO, Paris, 2014.
16. H. Victor Vroom, Work and motivation, Sons, New York, 1964.
17. LAOUCHE Claude, Introduction à la psychologie du travail et des Organisations, Paris : Armand Colin, 2007.
18. LEVY-LEBOYER Claude, la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, 2eme édition, éd d'organisation, paris, 2003.
19. NICOL Aubert et autre, diriger et motivation, secret et pratique, édition : Chibales éditions des organisations, 1997.
20. PASCAL P, la fidélisation des ressources humaines, édition ECONOMICA, Paris ,2004.
21. PATRICK Gilbert et GERALDINE Schmidt, évaluation des compétences des situations de gestion, paris : economie,1999.
22. PIERRE Laourt, Gestion des ressources humaine, Paris : Edition Rolle, 1991.
23. PLANE Jean Michel, théorie des organisations ,2eme, édition, Dunod, Paris, 2003.
24. PRETTI Jean Marie, Ressources humaines. Paris : Vuibert, 2006.
25. ROUSSEL Patrice, Rémunération motivation et satisfaction au travail, édition, Economica, Paris, 1996.
26. SEKION et autres, Gestion des ressources humaines. 2^e Edition. Canada, 2001.
27. SEKIOU Lakhdar, la gestion des ressources humaines, Québec : Deballec, 1939.
28. THEVENT Maurice, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore et les autres, fonctions des ressources humaines politiques, métiers et outils des ressources humaines, 2eme édition, Pearson éducation France, Paris, 2009.

29.ZARIFIAN Philippe, objectif compétence pour une nouvelle logique, Paris : Liaison,1999.

Ouvrages méthodologique :

1. OMAR Aktouf, méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives, Montréal : presse de l'université, 1987.
2. ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Alger : casbah, 1997
3. GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales.7e Ed, édition Dalloz, Paris, 2007.

Dictionnaire :

1. BIALLES et autres, dictionnaire d'économie, éditions, l'ouche, 1996.
2. DORTIER Jean-François, dictionnaire des sciences humaines, édition, Paris, 2004.
3. Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporaine ; C. BIALES, M. BIALES, R. LEURION, J.L. RIVAUS. Paris, Edition Foucher, 1996

Mémoire :

MOUFIDA SADOK, impact des Tic sur la compétitivité de l'entreprise : application innovante de l'internet pour la veille stratégique. Thèses de doctorat, université pierre mendés France, 2004, www. Mémoire en ligne.dz. Consultation le 05/12/2015

Webiographie :

[www. Cedip-equipement.gouve-Fr/IMG/PDF/motivation-v5-cle062385.pdf](http://www.Cedip-equipement.gouve-Fr/IMG/PDF/motivation-v5-cle062385.pdf)

ANNEXE

Le questionnaire

Université Abderrahmane Mira

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Questionnaire de recherche :

Objet :

Nous sommes des étudiantes en Master, option sociologie de travail et des ressources humaines, et nous préparons un mémoire de fin d'étude, dans le thème porte sur « *les effets de la formation sur la motivation des salariés* ».

Nous vous prions de bien vouloir répondre au questionnaire que nous vous proposons de le remplir avec précision afin d'analyser la formation et ses effets sur la motivation des salariés.

Votre collaboration est très importante dans la réalisation de notre mémoire.

Nous tenons à vous rassurer que les informations collectées ne seront utilisées que pour des fins scientifiques

Merci pour votre collaboration

Les étudiantes :

-HARZOUNE Ouerdia

-ISMAIL Assia

la promotrice :

- M^{eme} HOCINI. F

Année universitaire 2015-2016

Les données personnelles :

1-Age :

a) [20-25[b)[25-31[c)[31-37[d)[37-43[

e) [43-49[f) [49-55[[55-61[

2-Sexe :

a) Masculin b) féminin

3-Situation matrimoniale :

a) Célibataire b) Marié(e)

c) Divorcé(e) d) veuf (Ve)

4-Niveau d'instruction :

a) Primaire b) Moyen

b) Secondaire d) Universitaire

5-Nombre d'années d'ancienneté :

A) Moins d'une année b) De [1 à 5 ans[c) De [5 à 10ans[

d) De [10 à 15ans[e) de[15 à20ans[f) plus de 20 ans

6- la catégorie socioprofessionnelle :

a) Cadre b) Agent de maitrise

I. La formation et la motivation au travail :

7- Est-ce-que votre entreprise propose des formations ?

Oui Non

8- Avez –vous déjà suivi une formation dans votre entreprise ?

Oui Non

Si oui, quel type de formation ?

a) Recyclage b) perfectionnement c) Apprentissage

9- quelle a été la durée de votre formation ?

A) courte durée (2à 7jrs) b) moyen durée (8 à 15 jrs)

c) Long durée (1 mois et plus)

10- la formation que vous avez suivie a-t-elle un rapport avec vos tâches dans l'entreprise ?

Oui Non

11- aviez-vous besoin de cette formation pour effectuer vos tâches ?

Oui Non

12-la formation est-elle un facteur de votre motivation ?

Oui Non

13- pensez-vous que la formation joue un rôle positif sur votre entreprise ?

Oui Non

Pourquoi :.....

.....

.....

...

14- Etes-vous motivé dans votre travail ?

Oui Non

Si oui par quel moyen ?

.....
.....

15- Selon vous quel sont les facteurs qui favorisent plus la motivation (vous pouvez cocher plus d'une réponse).

A) la promotion

b) les conditions de travail

c) la formation

d) l'expérience

II. La formation et la satisfaction des besoins et des attentes

1) La formation et les besoins

16-A titre personnel, comment jugez- vous les formations assurées dans votre entreprise ?

a) Satisfaisantes par rapport aux besoins collectifs

b) Satisfaisantes par rapport aux besoins individuels

c) Satisfaisantes par rapport aux besoins matériels

d) Satisfaisantes par rapport aux besoins intellectuels

17-Est-ce que votre salaire est suffisant pour satisfaire vos besoins ?

Oui

Non

18-Pensez-vous que la formation contribue à la satisfaction de vos besoins en générale ?

Oui

Non

2) La formation et les attentes

19-Quelles étaient les attentes de la formation suivie ?

a) Pour s'adapter ou changement technologique

b) Acquérir de nouvelles connaissances

c) Pour augmenter votre salaire

20- Le contenu des formations suivies répond-il à vos attentes ?

Oui Non

21- Pensez-vous que la formation contribue à la satisfaction de vos attentes ?

Oui Non

III. La formation et l'amélioration des compétences.

22- Vos compétences correspondent-elles aux exigences de votre travail ?

Oui Non

23- Est-ce que vous cherchez à développer vos compétences ?

Oui Non

Si oui lesquelles ?

a) Savoir (connaissance théorique)

b) Savoir-faire (pratique et réalisation de tâche)

c) Savoir-être (attitudes comportementales)

24- Les actions de formation ont-elles un effet positif sur le développement des compétences ?

Oui Non

Précisez.....
.....
.....

25- Après avoir effectué ces formations, vous sont-elles procuré un changement dans vos sensations vis-à-vis de vos compétences (savoir, savoir-faire et savoir être). Car vous vous sentez ?

a) Vraiment compétent

b) Moyennement compétent

c) Aucun changement

26- Mettez-vous en œuvre les compétences acquises suite à la formation suivie ?

Oui Non

27- Selon vous quels sont les facteurs que favorisent plus le développement de vos compétences ?

A) la formation b) l'expérience c) la promotion

d) les conditions de travail

28 - voyez- vous que la bonne formation est le meilleur moyen pour développer les compétences ?

Oui Non

29- Avez-vous quelque chose a ajoutés ?

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