



Mémoire Présenté
par : Mr DEMBELE
Moussa

FACULTÉ DES LETTRES, ARTS
ET SCIENCES HUMAINES :
DÉPARTEMENT DE
PSYCHOLOGIE
UNIVERSITE CÔTE D'IVOIRE

Effets de la formation professionnelle
continue sur la productivité des
travailleurs des entreprises: SOTRA

1991

13.02.02
DEM.
6892

Programme de Petites Subventions
ARRIVEE
Enregistré sous le no 0077
Date 01 FEV. 1994

RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE
UNION-DISCIPLINE-TRAVAIL

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

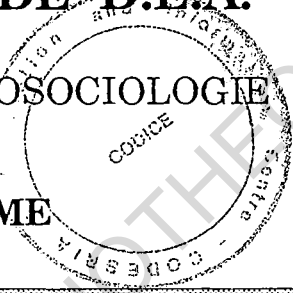


FACULTÉ DES LETTRES, ARTS ET SCIENCES HUMAINES
DÉPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE

MEMOIRE DE D.E.A.

Option : PSYCHOSOCIOLOGIE

THEME



**EFFETS DE LA FORMATION PROFES-
SIONNELLE CONTINUE SUR LA
PRODUCTIVITE DES TRAVAILLEURS
DES ENTREPRISES : SOTRA**

Présenté et soutenu par :

Mr DEMBELE Moussa

Sous la Direction de :

**Mr le Professeur
BASSITCHE Adrien
Maître de Conférences**

SOMMAIRE

<i>DEDICACE</i>	v
<i>AVANT PROPOS</i>	vi
<i>INTRODUCTION</i>	1
<u>PREMIERE PARTIE:</u> <i>POSITION DU PROBLEME</i>	3
<i>CHAPITRE I :</i> <i>Problématique</i>	4
<i>CHAPITRE II:</i> <i>Pertinence de l'étude</i>	14
<i>CHAPITRE III:</i> <i>Cadre théorique</i>	15
<i>CHAPITRE IV :</i> <i>Définition des concepts</i>	29
4.1 <i>Formation professionnelle continue</i>	29
4.2 <i>La productivité - production - productivité</i> <i>des travailleurs</i>	29
4.3 <i>Savoir - savoir faire - savoir être</i>	30
<u>DEUXIEME PARTIE</u> <i>METHODOLOGIE</i>	31
<i>CHAPITRE V:</i> <i>Le modèle opératoire</i>	32
5.1 <i>Le modèle expérimental et sa justification</i>	32
5.2 <i>Le modèle d'analyse</i>	33
5.2.1 <i>Hypothèse 1</i>	33
5.2.2 <i>Hypothèse 2</i>	34
5.2.3 <i>Hypothèse 3</i>	35
5.2.4 <i>Hypothèse 4</i>	35
5.2.5 <i>Les variables de contrôle</i>	36
5.2.5.1 <i>La variable ancienneté dans le poste</i>	36
5.2.5.2 <i>La variable niveau d'instruction</i>	36
5.3 <i>Le milieu d'étude et sa justification</i>	37
5.4 <i>Les instruments</i>	38
5.5 <i>L'échantillon</i>	39
5.5.1 <i>Au niveau du groupe expérimental</i>	40
5.5.2 <i>Au niveau du groupe témoin</i>	40
5.6 <i>Protocole de recueil des données</i>	41
5.7 <i>Quelques difficultés rencontrées</i>	42

CHAPITRE VI :	Présentation de la Société des Transports Abidjanais	44
6.1	Abidjan et l'origine de la SOTRA	44
6.2	Objectif	45
6.3	Conseil d'Administration	45
6.4	Les activités développées - 01	48
6.4.1	Activité urbaine - 01	48
6.4.2	Activité scolaire - 86	48
6.4.2.1	Activité - école 06	48
6.4.2.2	Activité de transport universitaire 07	49
6.4.3	Activité tourisme - 08	49
6.4.4	Activité location	49
6.4.5	Activité lagunaire - 05	49
6.4.6	Activité ravitaillement des marchés	50

TROISIEME PARTIE : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS 53

CHAPITRE VII :	Analyse et interprétation des résultats	54
7.1	L'impact des stages de formation sur la connaissance du travail par les agents	54
7.1.1	Au niveau du groupe expérimental	54
7.1.1.1	Introduction des variables de contrôle	55
7.1.2	Au niveau du groupe témoin	57
7.1.2.1	Introduction des variables de contrôle	57
7.2	L'impact des stages de formation sur le comportement des Agents au travail	59
7.2.1	Au niveau du groupe expérimental	59
7.2.1.1	Introduction des variables de contrôle	60
7.2.2	Au niveau du groupe témoin	61
7.2.2.1	Introduction des variables de contrôle	61
7.3	L'impact de la valorisation des stages de formation sur le rendement des travailleurs	63
7.3.1	Au niveau du groupe expérimental	63
7.3.2	Au niveau du groupe témoin	64

7.4 L'impact des stages de formation sur l'attitude des Agents vis-à-vis du changement	65
7.4.1 Au niveau du groupe expérimental	65
7.4.1.1 Introduction des variables de contrôle	66
7.4.2 Au niveau du groupe témoin	69
CHAPITRE VIII : La signification des résultats	74
CHAPITRE IX : Les implications de l'étude	76
9.1 Suivi perpétuel des stages de perfectionnement	76
9.2 Mise en place d'un cadre institutionnel et organisationnel propice à l'application rigoureuse et efficiente des acquis de la formation	77
CHAPITRE X : Quelques réserves	80
CONCLUSION	83
BIBLIOGRAPHIE	84
ANNEXE A : Questionnaire et Grille d'évaluation	88
ANNEXE B : Courbes et Graphiques	96

"Il est un cerveau et un coeur, et ne juge jamais. Il constate, aime, et comprend.

Il ne voit pas l'action elle-même, sinon pour la corriger si elle est mauvaise. Mais il cherche les intentions profondes; que l'intention soit corrigée, et l'action suit le même chemin.

Ses connaissances humaines, psychologiques, physiologiques elles doivent être immenses ! lui servent de grammaire. Il s'appuie sur elles mais les revoit sans cesse. Car le mental humain ne subit aucune classification toute faite.

Il n'oublie jamais que tout être humain souffre telle est sa condition même. L'homme cherche solution à cette souffrance par les moyens dont il dispose. Et la plupart des actions "méchantes" ne sont d'ailleurs que cette recherche.

Le psychologue est religieux: je veux dire: il travail à se sentir de plus en plus relié à tout ce qui l'entoure. Il marche sur des sables terriblement mouvants : ceux de l'humanité tout entière. Il regarde d'un même oeil toutes les actions humaines, rien ne l'écoeure. Parce qu'il cherche les motifs, et comprend sans juger jamais.

Il parle à chacun son langage, et n'oublie jamais le terrible pouvoir des mots.

Il entend secrets et confessions que nul autre sauf le prêtre, n'entend jamais "C'est la matière humaine qui se déverse devant lui. Il considère cela comme un honneur, et ne s'en glorifie pas en lui-même.

Tout ceci n'est pas sentiment, mais condition essentielle de son rôle..."

Pierre DACO

"Toute injustice, où qu'elle se produise est une menace pour la justice partout ailleurs".

Martin Luther KING (1929-1968)

DEDICACE

En reconnaissance de la tendre affection qu'ils n'ont cessé de me porter et en témoignage de mon indéfectible attachement, je dédie ce mémoire :

- *A mon père DEMBELE Magassi qui m'a cultivé le sens du travail, du courage, de la discipline de la probité.*
- *A ma mère TRAORE Aminata qui m' a appris la bienséance l'indulgence, la patience, me cultiva le sens de l'honneur et la dignité.*
- *A ma fiancée Mlle MAGASSOUBA Aminata dite Djitaba envers qui je n'oublie pas ma dette. Elle a supporté pendant deux années la vie difficile et austère que je lui ai imposée. Que ce travail soit à la hauteur de sa patience et de son dévouement.*

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

AVANT - PROPOS

La formation professionnelle continue est un facteur clef du processus de développement de l'entreprise. Cela se vérifie dans la mesure où les efforts de formation continue apportent et dynamisent les savoir, les savoir-faire, et les savoirs-être indispensables à son épanouissement économique et social.

Le travail que nous présentons ici procède du souci exprimé à plusieurs occasions par les responsables de la SOTRA d'adapter la formation des Agents aux besoins spécifiques de leur entreprise, d'assurer leur perfectionnement afin d'élever leur niveau de qualification et d'améliorer toujours davantage leur style de travail et leurs aptitudes à appréhender les problèmes et à y apporter les solutions les mieux appropriées.

Malheureusement cet effort d'adaptation est contrarié par un certain nombre de problèmes que nous avons essayé d'identifier et d'examiner tout au long de ce travail afin d'apporter notre modeste contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'objectif de cette étude est double :

- 1) évaluer les effets de la formation professionnelle continue sur les savoir faire et les savoir-être des agents de la SOTRA ;*
- 2) Pourvoir les éléments nécessaires à la mise en oeuvre d'une politique de formation permettant d'accroître la productivité des agents de la SOTRA.*

Toutefois, en prenant l'initiative d'entreprendre cette étude, nous n'avons aucunement la prétention d'être exhaustif. C'est pourquoi ce travail ne manquera pas d'imperfections, de lacunes aux yeux du lecteur, après analyse. Nous accueillons avec plaisir les observations, critiques et suggestions tant sur la forme rédactionnelle que sur le fond scientifique. Ce qui nous permettra d'améliorer nos aptitudes de chercheur à l'avenir.

A l'instar de notre mémoire de Maîtrise, ce mémoire de DEA fut également réalisé grâce à l'appui financier et au parrainage scientifique de C.O.D.E.S.R.I.A (Council For the Development of Economic and Social Research in Africa). Ceci témoigne de l'intérêt très prononcé de cet organisme pour les problèmes de développement de l'Afrique à la solution desquels il s'attache à apporter sa modeste contribution par la promotion et l'épanouissement de la recherche économique et sociale. Puisse ce travail être à la mesure des résultats escompté.

Ce travail a été dirigé par Mr. le Professeur BASSITCHE Adrien, Maître de Conférences au Département de psychologie dont l'intelligence, l'enthousiasme et la disponibilité ne nous ont jamais fait défaut depuis la conception jusqu'à l'élaboration du document synthétique. L'intérêt qu'il porte à ses Etudiants et la clarté de son riche enseignement expliquent l'affection que lui vouent le

Département et toutes les promotions qui ont eu la chance de suivre ses séminaires. Nous le prions d'accepter ici l'expression de nos sentiments de reconnaissance et de profond respect.

Il a également bénéficié des critiques pertinentes de Docteur DONGO, Maître-Assistant au Département de psychologie. Les différentes critiques qu'il a eu à formuler sur ce travail nous ont été précieuses et font de sa rigueur scientifique un modèle à suivre.

Nous remercions sincèrement Docteur M'BRA François, Maître - Assistant au Département de Psychologie dont le soutien moral ne nous a jamais fait défaut durant toute la période de notre recherche.

Nos remerciements s'adressent également à tout le corps professoral de la Faculté des Sciences Humaines pour la qualité de enseignements reçus.

Nous remercions la Direction de la SOTRA qui a bien voulu nous accueillir à la D.E.P.P (Direction de l'Enseignement Professionnel et de la Promotion (DEPP) pour y effectuer notre stage pratique. Une carte provisoire de circulation, valable sur toutes les lignes d'autobus nous a été délivrée en vue de faciliter nos recherches. Nous tenons à remercier tout le personnel de la DEPP qui n'a ménagé aucun effort pour nous mettre dans des conditions favorables au bon déroulement de nos travaux de recherches.

Pour la cueillette des données, la collaboration des responsables de l'Ecole de conduite, de l'Exploitation du Réseau, du Service Technique, celle des agents enquêtés ont été des plus appréciables.

Pour le traitement informatique des données, l'étude a bénéficié du concours de Mr. OUATTARA Idrissa, Professeur à l'Ecole Nationale de Statistique et d'Economie Appliquée (E.N.S.E.A) d'Abidjan.

Que toutes ces personnes reçoivent ici l'expression de nos sincères remerciements et le témoignage de notre gratitude.

Au moment de soumettre ce mémoire à ses lecteurs, nous, nous souvenons du soutien moral et matériel de nos frères et soeurs.

Nous souhaitons en particulier que , dépassant l'aspect purement académique, notre travail s'attache à dégager des recommandations qui, transmises le moment venu aux responsables de la SOTRA, pourront sans doute favoriser un progrès réel dans le vaste effort en cours d'amélioration de la productivité de cette société.

INTRODUCTION

On a souvent associé les concepts "changement" et "Formation", et le système éducatif a toujours été considéré comme la pierre angulaire du changement de société.

Il en va de même dans les entreprises, où depuis quelques années, la formation professionnelle, complétée par la formation pratique sur le poste de travail, ne semblent plus suffisantes aujourd'hui pour assurer la compétence de nos jeunes entreprises et de faire face à l'évolution rapide du contexte socio-économique.

Ainsi, au besoin d'adaptation se substitue peu à peu le besoin d'adaptabilité et de créativité qui repose essentiellement sur le potentiel humain de l'entreprise.

Nécessaire au développement de ce potentiel humain, la formation continue doit prendre une place de plus en plus grande dans les stratégies managériales. Ces stratégies doivent désormais prendre en compte la nécessité de favoriser les processus de découvertes et d'innovations par les actions de formation continue.

Ceci est important pour la SOTRA (Société des Transports Abidjanais) qui connaît présentement de sérieuses difficultés d'adaptation au contexte socio-économique actuel.

L'entreprise constitue un système social où les travailleurs constituent les acteurs sociaux. La solution de ces difficultés passe nécessairement par la formation continue de ces agents.

Dans notre étude, la variable de comportement sur laquelle porte notre analyse est la productivité de ces travailleurs sociaux.

Or, qui dit productivité de l'homme au travail, dit motivation. Afin de développer une approche théorique et conceptuelle de l'homme au travail, il nous est apparu nécessaire de choisir une théorie de la motivation parmi celles développées jusqu'alors. En effet, loin de prétendre faire une analyse critique de l'ensemble de ces théories, nous nous sommes intéressés de façon spécifique à la théorie des deux facteurs de Herzberg ; c'est-à-dire la théorie des "mobiles valorisants" et de satisfaction par l'ambiance". Une analyse critique de cette approche théorique nous a permis de guider notre choix quant aux concepts et aux variables à retenir dans notre étude.

Herzberg, en examinant le comportement de l'homme au travail, a dû faire une analyse bi-factorielle, réduisant la complexité de ses attitudes à deux facteurs: l'ambiance et les valorisants. Ceci l'amena à faire des conclusions rapides et superficielles.

Fort de cette expérience, notre approche a pris en compte d'autres variables telles la formation continue qui, en dépit des rôles d'adaptation et d'adaptabilité, peut en outre, contribuer à accroître le rendement de l'homme au travail.

Voici en réalité, les raisons qui nous ont motivé à prendre l'initiative de choisir ce thème.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : POSITION DU PROBLEME

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I

PROBLEMATIQUE

Maints arguments ont été développés pour dire que la formation n'est pas un investissement, tout au moins pour en relativiser la portée dans son approche économique. Ils tirent leur fondement du fait que la variable essentielle de cet investissement est l'homme, élément incertain n'appartenant qu'à lui-même, donc ne pouvant être inscrit dans l'actif du capital de l'entreprise.

D'autres prennent le parti de penser que la formation est effectivement un investissement parce qu'elle concerne les ressources humaines, variable stratégique de l'Entreprise. Traiter la formation dans une logique d'investissement c'est se référer à une philosophie de l'investissement résumée ci-après:

- *un détour de production : c'est une dépense présente en vue d'une recette future. On investit au lieu de produire. La dépense ne peut être de ce fait, productive à court terme mais à long terme.*
- *un pari sur l'avenir : selon Pierre MASSE : "c'est une dépense certaine contre des espoirs de gains incertains" ¹. Il n'y a aucun support à cette espérance de rentabilité, aucun bien comme objet d'investissement.*
- *une contribution à l'avenir de l'Entreprise à long terme : tout investissement doit aboutir à accroître la capacité productive de l'Entreprise. Il y a donc création de potentiel. Ajoutons à cela la définition d'EdGAR MORIN : "en termes systématiques, l'investissement c'est la boucle de rétroaction qui permet à l'Entreprise de s'auto-produire" ².*

La thèse contrainte exprime des subtilités qu'il n'est pas superflu d'évoquer. En effet, la confrontation du concept de "formation-investissement" à l'analyse économique et à la réalité comptable, fait apparaître les limites et les risques de son emploi.

- La formation n'est pas un actif de l'entreprise : on ne peut pas dissocier la formation des formés qui n'appartiennent qu'à eux-mêmes et non à l'Entreprise. En tant que tel, c'est un investissement qu'on ne peut pas comptabiliser à l'actif du bilan de l'entreprise, selon RAFINON.³

¹ In : Bulletin de Fonds National de Régulation N°35, Avril 91 P4.

². In. Bulletin du F.N.R N° 35, P4.

³ Voir Article de Edouard FRAFINON in : Education Permanente N°95

- *La formation n'est pas un bien de production : le concept d'investissement et celui de production sont indissociablement liés. Or, dit RAFINON, "non seulement la formation n'est pas elle-même un élément productif, mais elle en est relativement éloignée" dans la mesure où la contrepartie des dépenses de formation est constituée par des compétences potentielles.*

- *La formation est indissociable du facteur travail: elle n'est pas liée au capital productif mais au facteur travail, facteur de production appartenant aux salariés.*

En dépit des réserves ci-devant formulées en vue d'éviter une utilisation abusive du concept d'investissement, il reste vrai que la formation est un investissement tant au plan économique que social. L'utilisation, dans le champs de la formation professionnelle continue, du concept d'investissement signifie que la gestion des savoirs et des compétences est un élément clef de la modernisation des techniques de production, d'organisation du travail et de gestion de l'entreprise.

Cela signifie également que la formation a acquis droit de cité dans ce qu'on appelle aujourd'hui "l'investissement immatériel", par opposition à l'investissement matériel (équipements), et qu'elle est devenue une composante de l'investissement global.

L'emploi de la notion d'investissement permet de valoriser la formation et d'en faire un atout stratégique ⁴.

Mais en quoi, dans la pratique, la formation peut-elle être traitée comme un investissement?

Pour répondre à cette interrogation, nous allons présenter trois exemples issus d'expériences totalement différentes.

Entre 1983 et 1988, la SITAB de Bouaké a consacré 674,4 millions de francs pour la réalisation de 327 actions de formation relevant de trois grands axes :

- *techniques industrielles (production-maintenance)*
- *relations humaines*
- *gestion.*

S'il est difficile de chiffrer, avec précision les acquis économiques et industriels imputables à la formation, quelques indicateurs montrent, par leur pertinence, que les capacités professionnelles acquises par les salariés ont une incidence évidente sur les résultats de l'entreprise.

- * *Au niveau de la production, les rendements se sont accrus de 50 à 75%, les poids à la caisse ont baissé (20 à 19 kg), le taux de déchets est passé de 5,5% à 2%.*

⁴ Voir article de A. MEIGNANT in: Education permanente

Quant à la maintenance, les temps d'entretien ont été considérablement réduits. L'antagonisme entre la maintenance et la production (régleurs et conducteurs) s'est estompé avec l'arbitrage du service méthodes d'entretien mis en place.

- * *Au niveau de la gestion, on note une grande polyvalence des travailleurs, un gain de temps dans l'exécution des travaux, enfin une autonomie professionnelle qui a permis la réduction des charges de l'assistance technique antérieure.*
- * *Au niveau des relations humaines, la formation de quatre formateurs internes donne à la SITAB l'occasion d'"exporter" son expertise dans les autres usines africaines. Au-delà de la réduction sensible des charges de l'assistance technique, elle contribue à véhiculer à l'extérieur de la Côte d'Ivoire, une image très positive de l'entreprise et fait également rentrer des devises.*
- * *Les formations audio-visuelles : non seulement, elles ont créé dans l'Entreprise un climat social empreint de solidarité et favorisé l'émergence d'une identité propre ("culture d'entreprise") mais elles ont fait prendre conscience aux salariés de leurs problèmes de gestion du budget familial et leur ont permis de réduire leur taux d'endettement.*

Mais le principal résultat directement perceptible que l'on peut attribuer aux différentes actions réalisées dans le cadre des plans de formation, se situe au niveau de la qualité.

Ainsi au niveau industriel, la formation de trois cadres et trois techniciens à la technologie du process "quadrant Brean" a contribué à réduire, de façon très sensible, le taux d'humidité du tabac. Grâce à un meilleur réglage du process, on obtient un produit de bonne qualité et, corrélativement, une réduction des pertes de produits finis. Fin 1989, le service clientèle a enregistré une baisse de 5% à 2% du retour de cigarettes.

Par ailleurs, la formation d'un responsable technique aux nouvelles technologies du tabac (connaissance du tabac, mode de préparation) a eu un impact direct sur le coût de production : gain de 200 F à 1000 F sur le kg de tabac.

Fait remarquable, la formation aux cercles de qualité a débouché sur la mise en place de huit cercles de qualité qui ont connu un très bon début de fonctionnement. Des résultats industriels et économiques ont été enregistrés : réduction des pertes de tabac à l'atelier "préparation générale" de l'ordre de 36.400.000 F/an.

Dans certains groupes, les acquis se mesurent en termes d'amélioration de la qualité du service : gain de 215 heures sur les révisions des machinistes dans l'atelier entretien machines cigarettes, par exemple.

Un autre exemple, cité par GUY LE BOTERF dans : "Comment investir en Formation", nous fournit les renseignements suivants ⁵. Il s'agit d'une usine d'aluminium située près de la BRIANÇON en France. En 1980, l'Entreprise connaissait de sérieuses difficultés : mauvaise qualité du métal, prix de revient trop élevé ; climat social détérioré, nombre élevé de jours de grèves. Une formation est alors proposée au personnel d'un des trois ateliers de l'usine (100 personnes sur un effectif total de 430) sous forme d'un contrat de formation dont l'objet était de:

- *"promouvoir une organisation de travail non taylorienne" ;*
- *"donner une véritable qualification aux agents".*

"L'acquisition de capacités professionnelles, liées à l'exercice d'un métier, devait se substituer à l'adoption et à l'exécution mécanique de tâches prédéterminées".

Ce projet devait aboutir à l'obtention d'un CAP de conducteur d'appareil alumine dont le référentiel de capacité fut défini au préalable.

L'impact de la formation est très significatif : trois ans plus tard, et en l'absence de tout investissement matériel, on constate :

- *une augmentation du pourcentage de la production de métal de qualité supérieure de 5% en 1981 à 55% en 1984*
- *la diminution du nombre de jours de grèves*
- *la diminution de la consommation d'énergie et un meilleur entretien des chariots de manutention.*

Cet exemple, à n'en point douter, montre que la formation professionnelle peut déboucher sur des résultats industriels et économiques quantifiables. Au surplus, elle peut avoir des répercussions positives et significatives sur le climat social de l'Entreprise, donc agir sur la productivité. En cela, elle est un investissement.

⁵ GUY LE BOTERF, comment investir en formation, les Editions d'organisation

Une dernière expérience concerne un projet de formation sensibilisation aux techniques d'économie d'énergie. Ainsi, à l'initiative du Bureau d'Economie d'Energie (BEE) et sur financement Fonds National de Régulation (FNR) pour les phases 1 et 2, il a été réalisé un projet d'intervention en trois phases comprenant⁶.

- *une phase d'audits énergétiques*
- *une phase formation et sensibilisation*
- *une phase plan d'économie d'énergie.*

La phase 1 était une opération d'identification et d'appréciation du potentiel d'économie d'énergie et des connaissances techniques des personnels d'encadrement et d'exécution. Elle a touché 34 Etablissements du secteur industriel et 40 du secteur tertiaire.

L'opération a été réalisée par l'Association BOFORE (France), le CETE-APAVE (France) et le LBTP (Abidjan).

S'appuyant sur les prescriptions des rapports de diagnostic et des besoins en formation identifiés, le LBTP, en collaboration avec BOFORE, a mis au point et réalisé un projet de formation-sensibilisation aux techniques d'économie d'énergie (phase 2) visant un double objectif :

- *"pallier les principales carences relevées au cours de la phase préparatoire",*
- *"faire acquérir des savoir-faire par une bonne compréhension du fonctionnement de l'outil énergétique", en particulier : développer la capacité d'analyse d'une situation de fonctionnement ; doter les stagiaires et les Entreprises des outils nécessaires pour corriger les situations énergétiques anormales.*

D'une manière générale, les entreprises participantes ont jugé satisfaisants les résultats concrets du projet. Parmi les économies mesurées, on notera :

- *une économie de près de 19 millions de francs CFA par an dans une entreprise du secteur textile ;*
- *une économie de 5 millions de francs CFA par an dans une usine du secteur alimentaire.*

Ces économies ont été obtenues grâce aux actions ci-après:

- *meilleure conduite des chaudières (utilisation plus intensive des résidus agro-industriels) ;*

⁶ Voir "Dossier du Mois" : Formation et la sensibilisation, gage du succès pour toute politique d'Economie d'Energie" in: Bulletin du FNR N°16, 1989

- *amélioration des performances des séchoirs et chambres froides (calorifuge, étanchéité) ;*
- *réduction des consommations d'eau épurée (recyclage) ;*
- *ajustement des contrats de fournitures électriques.*

Enfin, une économie de 300 millions de francs CFA environ au niveau de la climatisation des 3 tours administratives découlant de l'arrêt de la climatisation à partir de 20 heures et en dehors des jours ouvrables.

Comme on le voit, il s'agit de résultats économiques quantifiés acquis à l'issue de l'exécution d'un programme de formation professionnelle des personnels d'entreprise ayant eu foi au projet. Ces résultats confirment, à souhait, la rentabilité du projet pour l'entreprise et confèrent à celui-ci le caractère d'investissement.

A la lumière de ces quelques exemples cités ci-haut, nous pouvons croire qu'effectivement, la formation professionnelle continue s'inscrit dans une logique d'investissement.

Il faut signaler que la notion d'investissement semble liée à celle de qualification. C'est parce qu'il y a acquisition de capacités professionnelles nouvelles, changement de mode opératoire que l'on peut parler d'investissement.

Cette qualification fait référence à un ensemble de compétences professionnelles intégrant des savoirs, savoir-faire, et de savoir-être.

En cette période de croissance économique hésitante, il est plus urgent que jamais d'accroître la productivité. Tel est en particulier le cas dans les pays en voie de développement confrontés à l'inflation, la baisse du prix des matières premières et l'alourdissement de la dette. L'amélioration de la productivité par des actions ponctuelles de formation dans nos Entreprises peut neutraliser les effets de certains de ces phénomènes et faciliter le progrès économique et social.

C'est le lieu de rappeler qu'un certain effort a été fourni dans ce sens à la SOTRA. L'effort s'est manifesté d'abord par la création d'un Centre de Formation Professionnelle depuis le 12 février 1982 soit quatre années après la promulgation de la loi N°77-924 du 17 novembre 1977 portant financement de la formation

professionnelle continue ⁷. Soulignons que de gros efforts ont été fournis dans le domaine de la formation depuis que le centre fut créé. Cette formation s'articule autour de quatre objectifs principaux :

- le perfectionnement: il est permis d'améliorer le niveau des stagiaires et renforcer leurs connaissances, en vue de les adapter aux structures nouvelles et aux évolutions technologiques, et d'améliorer leur rendement dans la société.
- le recyclage: il sert à corriger les lacunes reconnues chez les agents SOTRA défaillants.
- l'adaptation: c'est une formation d'adaptation des nouvelles recrues de la SOTRA. Elle permet de faciliter l'intégration de ces nouveaux embauchés à la SOTRA et d'accélérer leur rendement dans la société.
- la promotion: c'est une formation pour la préparation à la promotion. Elle permet de promouvoir les stagiaires dans la hiérarchie sociale de la SOTRA et les prépare à assurer au mieux leur responsabilité.

Un mémoire de fin de formation intitulé : "contribution de la Formation au développement socio-économique de la SOTRA" ⁸ a montré l'évolution de cette formation de 1970 à 1987-88 et celle de la productivité de la SOTRA de 1961 à 1987-88. Il en résulte:

- de 1961 à 69, la productivité annuelle de chaque agent SOTRA oscillait en "dent de scie" et n'atteignait guère 1.300.000 CFA/an et celle du trafic, pas 104 F/km parcouru et par an.
- de 1970 (début de la formation à la SOTRA) à 1987-88, ces chiffres ont régulièrement progressé, et de façon très remarquable.

Ainsi, la productivité annuelle de chaque agent de la SOTRA est passée de 8.154.795 F CFA en 1970 à 27.739.605 F en 1987-88.

Celle du trafic est quant à elle, passée de 112 F/km parcouru par les véhicules SOTRA en 1970 à 560 F/km parcouru en 1987-88.

Pour permettre une meilleure appréciation de ces remarquables croissances, l'auteur a considéré les mêmes éléments de comparaison, en citant son analyse à

⁷ FELIX HOUPHOUET BOIGNY, in : la Formation Professionnelle continue en Côte d'Ivoire : "Des dispositions législatives et réglementaires, PP.23-34.

⁸ GEO BI GOHI PIERRE, Contribution de la Formation au Développement Socio-Economique de la SOTRA, C.A.M.P.C, Promotion 1988/89.

la période de 1982-83 à 1987-88 incluse ; en raison du fait que les trafics pratiqués par la SOTRA sont entrés en vigueur le 1er octobre 1982 et demeurent bloqués à ces montants jusqu'à cette date.

En effet, l'auteur a pu constater que pendant cette période considérée :

- *la productivité annuelle de chaque agent SOTRA qui était de 4.107.093 F en 1982-83 est passée à 5.441.804 F en 1987-88 ; soit un taux de croissance de 32,5% en six ans.*
- *la productivité annuelle de chaque véhicule SOTRA est passée de 23.367.272 F en 1982-83 à 27.739.605 F en 1987-88 soit un taux de croissance de 20% en six ans.*

Ces résultats ont permis à l'auteur d'inférer que la principale ressource qui a permis à la SOTRA d'atteindre cette performance est incontestablement la "Formation".

Si tel était le cas, les autorités de la SOTRA devraient mettre un accent sur les actions de formation en vue d'accroître davantage la productivité de leurs travailleurs et partant, de leur entreprise.

Malheureusement cet effort de formation est contrarié par un certain nombre de problèmes qu'il importe d'identifier et de corriger rapidement.

De 1986 jusqu'en 1991, nous constatons une baisse régulière des effectifs formés. Ainsi en 1986 environ 1800 agents ont été formés. Alors qu'en 1991, environ 800 agents seulement ont reçu la formation.

Cette baisse des effectifs formés ne reste pas sans entraîner à son tour une baisse de la productivité. En effet il n'est plus de doute pour personne que la SOTRA connaît actuellement une pénurie d'argent. Une première raison en est la grève observée par le personnel roulant de la SOTRA (Machinistes, receveurs) le 09 et 10 janvier 1992 pour le non paiement des salaires de décembre/91.

Les conséquences de cette grève ont été énormes. D'abord au niveau de la SOTRA, le temps d'immobilisation des véhicules constitue un manque à gagner. Il faut ajouter à cela d'importants matériels et véhicules SOTRA endommagés par des élèves mécontents à la suite des jets de pierres. Au niveau de l'Administration la grève a dû entraîner de sérieux blocages. Nombreux sont les travailleurs qui n'ont pas pu rejoindre leur poste de travail à temps voulu. Certains sont restés tout simplement à la maison. D'autres ont préféré marcher faute de moyen de transport suffisants. Les Autorités de la SOTRA devraient éviter à tout prix ces genres de grèves qui sont de nature à discréditer son image de marque et à changer la perception que les clients avaient d'elle. Il convient de noter que la SOTRA est jusqu'ici la plus importante Société de transport à Abidjan.

Le moyen adéquat pour éviter d'arriver à une telle situation est la formation-sensibilisation.

La fréquence des pannes de véhicules SOTRA sur les réseaux est sujet de préoccupation pour les passagers. Il en est de même pour les accidents de circulation dont certains entraînent des pertes de vies humaines et matérielles importantes. Celui du 28 janvier 1989, par exemple, a provoqué plusieurs dizaines de morts et de blessés. Les frais de réparation ont avoisiné le prix d'un nouveau véhicule. Quand il y a accident, le véhicule est immobilisé. Ce qui constitue également un manque à gagner pour l'Entreprise. Les manques à gagner, les frais de réparation des accidents peuvent entraîner la faillite de la Société. Cette faillite entraîne à son tour le retard dans le paiement des salaires, dans l'avancement, donc un mécontentement des employés. La fréquence des accidents a des conséquences psychologiques. Lorsque les cas d'accidents graves se répètent les clients perdent confiance à l'Entreprise et doutent de la compétence des Agents. Au lieu d'emprunter les bus, ils préfèrent emprunter d'autres moyens de transport.

Pour réduire le taux de panne et éviter les accidents, les Agents doivent acquérir un certain nombre d'attitudes et de comportement.

Un des problèmes de base que pose l'accroissement de la productivité de la SOTRA, réside dans la formation adéquate de ses Agents à tous les niveaux dans l'ensemble des secteurs de production et de l'administration de l'Entreprise.

Dans cet immense effort qui conjugue les Ressources Physiques, Economiques et Humaines, l'Entreprise engage une bataille longue et dure qui ne sera gagnée que si chaque Agent sait précisément ce qu'il a à faire, possède des connaissances et des techniques nécessaires pour réaliser ses tâches, règle ses comportements sur les objectifs à atteindre. C'est dire quelle importance s'attache à la formation continue des agents engagés dans le processus de production de la SOTRA. Ce type de formation permet d'adapter les Agents au rythme du travail par rapport à la formation initiale. L'Agent n'ayant pas suivi cette formation produit ce qu'on lui demande sans toutefois avoir le souci du manque à gagner. Il pense que ce qu'il produit suffit à l'Entreprise. Est-ce que cette production est suffisante d'autant plus qu'on peut produire sans que cette production contribue au développement de l'Entreprise ? Est-ce que cette productivité ne peut pas être perfectionnée constamment ? D'où le problème de la valeur et de qualité du travail. Donc un problème est posé. Nombreux sont les Agents qui n'ont pas été formés depuis la création du Centre de Formation. Nous pensons par exemple à la formation en relations humaines qui fut introduite seulement en 1989, encore que cette formation est dispensée essentiellement aux Receveurs Nouvellement Embauchés. Ce type de formation devra être généralisée à tous les niveaux, en l'occurrence aux Responsables. Ceci éviterait nombre de situations conflictuelles susceptibles d'entraver la productivité.

A côté de ce groupe formé sur le plan professionnel, nombreux sont aussi ceux qui n'ont pas reçu de formation initiale. L'objectif de l'Entreprise n'est pas seulement de produire quantitativement, mais aussi qualitativement. De ce point de vue, l'accent devrait être mis sur l'alphabétisation fonctionnelle.

Un sujet non formé est comme quelqu'un qui entre dans une Société sans connaître les coutumes. L'école est une institution et le diplôme permet à l'initié de prendre une partie du pouvoir dans l'Entreprise. Cette partie du pouvoir lui confère un certain rôle. Celui qui est initié ne peut pas jouer le même rôle que le non initié. C'est dire que la formation est un investissement. L'Agent qui n'a pas été formé ne verra pas, par exemple, la nécessité du changement. Or l'éducation formelle est la base de cette initiation. D'où le mérite de la formation. Le diplôme est le symbole de cette initiation. L'école est une culture différente de la culture ordinaire. Et le diplôme, ou tout au moins, le Certificat ou l'Attestation symbolise cette nouvelle culture. Il convient de noter qu'aucun diplôme ni Certificat ne sont délivrés aux stagiaires de la SOTRA. Par contre on en délivre aux stagiaires étrangers. Ceci crée une situation de frustration qui n'est guère favorable à l'épanouissement de l'agent dans son milieu de travail.

Le formé est donc porteur d'une culture différente de l'autre qui n'a pas suivi la formation. Nous commençons maintenant à opposer les attitudes de ces deux personnes différentes. Est-ce que celui qui n'a pas été initié peut s'adapter à la technologie de pointe aujourd'hui ? en ce moment il y a deux ouvertures. Celui qui n'a pas été formé ne peut s'adapter à la technologie. Et s'il s'adapte c'est parce qu'il y a des prédispositions. Donc il faut une formation adaptée, orientée, vers des objectifs à atteindre. Quels sont alors les objectifs que nous devons atteindre ? Comment peut-on faire pour que ces Agents s'adaptent à cette technologie ? De quelle manière les travailleurs peuvent développer et accroître leur productivité au profit de l'Entreprise ? Est-ce que ces Agents produisent de manière à répondre aux besoins de l'Entreprise ? Si non, n'est-ce pas là l'absence d'une formation adaptée qui est le défaut premier ? C'est là un ensemble d'interrogations auxquelles la présente étude devrait trouver des éléments de réponses.

CHAPITRE II

PERTINENCE DE L'ÉTUDE

L'intérêt d'une telle étude est de faire le point sur l'impact des stages de formation sur la productivité par le biais du changement d'attitude de comportement.

Cette étude nous paraît également pertinente à bien d'autres égards. La formation tente de donner à l'Agent de nouvelles connaissances. Elle se présente ainsi comme un processus de consolidation et de perfectionnement des connaissances déjà apprises et vise l'acquisition de nouvelles compétences pour une meilleure maîtrise de l'environnement et une transformation qualitative du milieu. C'est ainsi que nous avons pensé qu'elle pouvait jouer un certain rôle dans la lutte contre le sous-développement. C'est dire que le sous-développement n'est pas purement et simplement un phénomène économique. On ne peut pas également le combattre par un simple transfert de technologie ou d'institutions ou par une simple information sur les nouvelles découvertes. Il faut agir en même temps sur les blocages qui existent au niveau de la mentalité du système de valeur. Il devient par conséquent nécessaire de transformer cette mentalité pour amener une acceptation des innovations proposées en vue du développement. Le moyen adéquat pour opérer ce changement est la formation continue des travailleurs de nos jeunes Entreprises. Cette conception se résume bien dans la citation suivante de Pierre ANTOINE :

"Les recyclages ne peuvent se limiter à une remise à jour par communication d'information sur les faits nouveaux ou les nouvelles découvertes, mais doivent atteindre les bases mêmes ou les principes du savoir en permettant la reconversion des mentalités, car vient un moment où le nouveau ne peut plus être assimilé sur des bases anciennes : des restructurations s'imposent ..."⁽⁹⁾

Il devient donc important à notre avis, de voir dans quelle mesure les stages de formation peuvent favoriser le changement et apporter ainsi leur contribution à la lutte contre le sous-développement par la réactualisation des connaissances, des attitudes.

⁹ Pierre ANTOINE, *Morale sans Anthropologie*, Editions l'Epi, in : Marcelle BOUDON, comment organiser rencontrer et sessions, Editions du Centurion, 1974, P.49.

CHAPITRE III

CADRE THEORIQUE

*L'expression puise, sans doute, ses origines dans le rôle prépondérant de plus en plus souvent accordé à l'élément humain, dans l'Entreprise. Depuis le taylorisme brutal et l'Organisation scientifique du travail (O.S.T) peu soucieux de la valorisation de l'homme, jusqu'au management participatif prôné aujourd'hui, en passant par l'Ecole des Relations Humaines, progressivement, la valeur déterminante de l'homme- et non plus du seul capital - s'est imposée aux dirigeants d'entreprise comme un facteur incontournable du développement et de l'essor général de la Société industrielle. L'idée plonge ses racines dans l'économie de l'éducation qui elle même n'a guère fait véritablement son apparition avant 1960. Antérieurement cependant, le concept d'éducation était perçu tantôt comme un des facteurs conditionnant la productivité de la main d'oeuvre, tantôt comme un facteur d'influence sur la rentabilité du travail. Mais la naissance de la théorie du capital humain ne fut annoncée qu'en 1960 par THEODORE SCHULTZ. On peut dire que la naissance elle-même se situe deux ans plus tard, lorsque le journal *Of Political Economy* ⁽¹⁰⁾ publia son volume exclusivement consacré à ce sujet de dégager les spécificités de pensée en la matière. On admet alors trois courants essentiels de pensée ⁽¹¹⁾*

Le courant néoclassique est principal et se fonde sur la théorie du capital humain élaboré à l'Université de CHICAGO à la fin des années 50. Ce courant postule que la formation reçue par un individu peut être considérée comme un investissement qu'il fait en sa personne, c'est-à-dire comme une activité mobilisant des ressources dont le coût doit être compensé par l'augmentation du flux de la production et donc des gains futures. Le second s'appuie sur le développement de recherches micro-économiques visant à intégrer l'éducation dans les fonctions de production utilisées pour étudier la croissance économique.

Beaucoup plus empirique, le troisième courant est représenté par un ensemble de recherche sur l'organisation et la gestion des Etablissement d'enseignement et du système éducatif.

Dans notre étude, nous ne nous intéressons pas à tous ces courants de l'éducation. Ce qui nous intéresse fondamentalement, c'est la théorie du capital humain ⁽¹²⁾.

¹⁰ BLANG M. (1982) : la Méthodologie Economique, Economica, Paris, P.191

¹¹ EICHER J.C LEVY-GONBOUAL ; ALII (1979) : Economie de l'Education Economica, Paris, P.1

¹² RIBAUD M. (1978) : Accumulation du capital humain. Economica

Le capital humain est un ensemble de connaissances et qualification exerçant la double fonction de bien de production et de consommation durable. Le caractère, à la fois durable et productif des connaissances, conduit à leur attribuer le nom de capital. Le qualificatif "humain" exprime que ce capital ne peut être dissocié de celui qui le possède. Le stock de capital humain d'un individu est donc l'ensemble des compétences, de savoir-faire productif, qu'il a acquis antérieurement grâce à l'éducation de ses facultés manuelles et intellectuelles.

Notre propos n'est pas de faire une analyse économique détaillée dans la présente étude- ceci étant réservé aux économistes. Mais voyons à présent quelle peut être l'importance du concept dans la théorie économique ?

La portée du capital humain, assez considérable de nos jours, s'est imposée progressivement. Bien d'économistes éminents (¹³) ont dans le passé, utilisé ce concept et reconnu que les êtres humains constituaient une part de la richesse des sociétés. Cependant, la première vraie analyse fondée sur ce concept serait de SCHULTZ (¹⁴) qui, s'efforçant d'expliquer les gains de productivité dans le secteur agricole, en vint à souligner le rôle important des capacités acquises par les êtres humains. Dans les années 1960 déjà, SCHULTZ et DENISON ont montré que l'éducation contribue dans une certaine mesure à la croissance du revenu national en améliorant les qualifications et les capacités productives de la force de travail.

-
- ¹³ En particulier :
- FICHER J (1906) : The Nature Of Capital And Income, New York, MAC MILLAN
 - MARSHALL (1930) : Principales Of Economics, MAC MILLAN
 - KNIGHT F (1944) : Dimishing Returns To Investment, Journal Of Political, Economy
- ¹⁴ SCHULTZ T.W (1963) : Economic Value Of Education, New York, Columbia University Presse.

De là, le concept s'est imposé dans de nombreuses recherches tant aux Etats-Unis qu'ailleurs. Ainsi l'influence de la formation sur la productivité se perçoit tant dans les pays développés que dans les pays en développement. En effet, PSACHAROPOULOS et WOODHALL conclurent que le niveau de la force de travail paraît expliquer une part importante de la croissance de la productivité à la fois dans les pays développés que dans les pays en développement depuis les alentours de 1958 (¹⁵).

On pourrait multiplier les exemples. Ainsi CHARLES GARFIELD, tout en signalant la nécessité de l'investissement dans le capital humain, écrit : "la réalité n'est plus ce qu'elle était. Si la réalité dominante de l'âge de l'agriculture était la terre et celle de l'âge industriel le capital financier, celle de l'âge de la formation dans lequel nous vivons aujourd'hui est le capital humain... Il est entendu que toute entreprise progresse grâce à son capital humain" (¹⁶).

Si on en croit donc les discours et les conseils des théoriciens du management, la formation paraît devoir être actuellement le moteur et le facilitateur principal du développement économique et social des entreprises. Ce nouveau rôle de la formation coïncide avec l'importance de plus en plus grande accordée au facteur humain dans les pratiques managériales. La gestion des ressources humaines prend indéniablement une place de plus en plus importante dans la gestion des entreprises.

Il importe de signaler que l'expression "ressources humaines" se prête toutefois à une certaine ambiguïté dans la mesure où elle peut tout à la fois être interprétée dans un sens économique ou heuristique.

Ainsi, lorsque M. ESCARAVAGE, dirigeant du groupe St GOBAIN/PONT à MOUSSON, déclare aux journées nationales des GARF de Septembre 1978 : "Pour faire face à une économie de plus en plus instable, un gigantesque effort de formation et d'information doit être entrepris. L'objectif essentiel de la formation est de permettre le changement".

Il privilégie indéniablement la dimension heuristique.

Mais lorsque deux mois plus tard M. YVON CHOTTARD, Président de la Commission Nationale du C.N.P.F. déclare à la réunion patronale Deauville III (29-30 Nov. et 1er Déc. 1978) : "La formation est apparue comme un moyen permettant de répondre aux besoins généraux de l'entreprise..." C'est plutôt à l'aspect économique du mot "ressources" qu'il semble songer. Les besoins

¹⁵ GEORGES PSACHAROPOULOS, MAUREEN WOODHALE, l'Education pour le Développement une analyse du choix d'investissement, Edition Economica, 1988, P.17.

¹⁶ CHARLES GARFIELD, Haute Performance, La clef du succès en affaire, Imprimé en France, dépôt légal : Octobre 1986, P.55

généraux de l'entreprise ne sont d'ailleurs pas tous de compétence, puisque dans le même discours, M. CHOTTARD avance que la formation peut-être également un des moyens permettant "la création d'un esprit de mobilité chez les salariés".

Le rôle prêté à la formation ne s'arrête pas là, et au-delà de l'amélioration des compétences et de la mobilité des travailleurs, les théoriciens du management la considèrent comme étant aussi le meilleur moyen de changer les comportements au travail, le style de direction et l'organisation du travail :

- *soit de façon indirecte comme le souligne A. BERCOVITZ : "il est clair que l'évolution de l'organisation du travail et l'évolution des rôles hiérarchiques vont de pair. La formation en s'efforçant d'agir sur le second facteur, vise à faire varier l'autre ou à permettre qu'il puisse varier sans heurt trop intense" (17) ;*
- *soit de façon directe en renfort des changements organisationnels comme le préconise PIERRE MORIN : "Il faut modifier le cadre de l'organisation (règle de décision, participation aux décisions, réseau de communication) et adapter les gens à ces nouveaux rôles par la formation pour engendrer une évolution".*

Cet engouement pour la formation, est corrélaté au fait que les dirigeants sont de plus en plus nombreux à penser qu'il est nécessaire de modifier la gestion sociale et les pratiques managériales, pour faire face à la situation de crise économique que nous vivons actuellement.

D'aucun vont même jusqu'à avancer, que la crise économique n'est que la façade ou le résultat d'une crise de société, une sorte de crise culturelle où les valeurs essentielles s'effritent et doivent être remplacées par un nouveau système de valeurs.

Là encore la formation doit avoir un rôle à jouer et c'est en tout cas l'avis de M. BOIRON, Président Directeur Général des laboratoires qui portent son nom, lorsqu'il déclare publiquement en septembre 1978 : "l'entreprise de demain, pour être viable, devra reposer sur un consensus. Les dirigeants seront ceux qui seront parvenus à ce consensus, et la formation doit les y aider" (18).

Si la formation est facteur de changement, ses effets directs sont souvent moins perceptibles que ses effets secondaires ou indirects, ce qui est bien entendu difficile à intégrer dans le cadre des préventions stratégiques.

¹⁷ A. BERCOVITZ "Education permanente", Octobre 1981.

¹⁸ In : Jean-PLESSIS, Concevoir et Gérer la Formation dans l'Entreprise ; Ed. d'organisation, Paris, 1984, P.44.

On prend de plus en plus conscience, qu'il ne suffit pas de former à un nouveau savoir-faire pour qu'il soit directement et immédiatement transposable aux pratiques du poste de travail.

Des théories ont été élaborées à ce sujet sur les phénomènes de résistance au changement, et sur les difficultés à sortir de la routine. Sans méconnaître ces difficultés, et compte tenu du fait que ceci ne nous intéresse fondamentalement pas dans le cadre précis de cette étude, il convient cependant d'orienter notre réflexion vers le cadre théorique psychosociologique dans lequel notre hypothèse de recherche sera vérifiée.

Ceci nous amène à examiner succinctement l'approche théorique générale du stimulus-réponse avant de spécifier plus concrètement le modèle théorique de la présente étude.

Cette approche-stimulus-réponse propose que le comportement social peut être compris en étudiant les associations entre les stimuli et les réponses. Un stimulus est un événement interne ou externe qui apporte une altération dans le comportement d'une personne. Cette altération dans le comportement est appelée réponse.

Lorsque la réponse conduit à une suite favorable pour la personne, un état de renforcement se produit alors, c'est-à-dire que la personne a été récompensée de sa réponse. Le degré de renforcement associé à la réponse est important afin de déterminer si la même réponse serait faite encore. Le sociologue GEORGES HOMANS écrivait, par exemple : "si un homme fait une action qui est suivie d'une récompense, il est fort probable qu'il répète la même action" (19).

Par contre, les actions qui ne sont pas récompensées seront écartées et celles qui sont punies seront purement évitées. En d'autres termes une association de stimulus réponse gagne plus de force si sa conséquence est renforcée.

C'est le lieu de rappeler que même si elle trouve son origine dans la psychologie expérimentale, la théorie du stimulus traite effectivement d'activités beaucoup plus complexes. En effet les contributions de cette théorie à la compréhension du comportement social sont extensives : beaucoup de personnes pensent d'ailleurs qu'elle a été le thème théorique dominant dans la psychologie sociale.

Les théoriciens du stimulus réponse voient les comportements complexes comme des chaînes des associations de stimulus réponse plus simples. Les comportements complexes peuvent être plus compliqués, mais ne sont pas du tout différents en "genres".

¹⁹ GEORGES HOMANS in : WRIGHTSMAN LAWRENCE S. et DEAUX KAY (1981) : social Psychology in the 80s, 3rd édition, BROOKS/CODE, Publishing vcompany, MONTEREY, CALIFORNIA, P18.

Voyons à présent l'extension et l'application théorique du stimulus réponse dans le cadre de l'entreprise. C'est-à-dire comment par le biais de la formation les agents sont amenés à accroître leur productivité dans l'entreprise ?

- Application de la théorie dans le cadre de l'entreprise

Les études sur le comportement au travail montrent que la formation n'entrera dans la constitution effective de nouveaux comportements que lorsqu'elle trouve au sein de l'entreprise un milieu favorable, c'est-à-dire si le système se transforme à la fois pour la prescrire et pour l'accueillir.

Nous retrouvons là le problème sociologique posé par tout changement, ceci n'éluant pas les problèmes psychologiques dans la mesure où la formation des individus dépend bien sûr de leur volonté à se former.

En résumé, il ne suffit pas de former les individus à un nouveau "savoir-faire" ou "savoir-être", il faut que cet apprentissage soit associé, d'une part, à un "vouloir-faire" et un "vouloir-être", et que d'autre part, les cadres institutionnels de l'entreprise se transforment pour donner le "pouvoir-faire" et le "pouvoir-être" nécessaires à la mise en oeuvre des résultats de la formation sur les productivités.

Au-delà de cette contingence à l'interaction sociale au sein du système socio-technique que représente l'entreprise, on peut s'interroger sur les raisons qui pourraient motiver l'individu à vouloir découvrir ces nouveaux concepts et de nouvelles rationalités.

La réponse varie suivant que l'on se situe dans une perspective psychologique ou sociologique (20).

Ainsi, à partir de son expérience de psycho-thérapeute, C. ROGERS note que l'homme a une tendance naturelle à s'actualiser et à vouloir devenir ce qui est potentiel en lui, en cherchant à étendre, à développer et à exprimer ses capacités propres.

Les sociologues constatent également cette tendance, mais lui donnent une origine plus stratégique.

Ainsi, pour CROZIER, le besoin d'actualisation de ses connaissances par l'individu tient compte du milieu social et du système d'action et de relation, dans lequel s'exprime sa capacité potentielle.

Le choix de projets individuels, est avant tout une démarche stratégique, qui s'établit à partir de la perception par l'individu du cadre d'action et de relation et des jeux stratégiques qui le lient aux autres acteurs qui composent son environnement social.

Sainsaulieu, en s'appuyant sur un schéma hégélien, explique le besoin individuel de se réaliser, à partir d'une double dialectique, vers la rationalité et la reconnaissance de soi par les autres.

Cette double dialectique, fait que l'accès à la rationalité et au jugement justifiant le besoin de formation, trouve sa motivation dans l'expérimentation des relations sociales et des rapports conflictuels sous-jacents à l'univers du travail organisé. Le besoin de formation exprime une quête de force, d'atouts, pour arriver à se faire connaître dans le système social de l'entreprise.

Ces approches de Crozier et Sainsaulieu, substituent ou en tout cas complètent la notion de "besoin naturel" de se former décelée par ROGERS, par celle de "désir stratégique" de se former pour se réaliser dans un cadre institutionnel et organisationnel donné.

Au-delà du besoin psychologique de se former, se trouve la dimension sociologique du désir de se former, pour la préservation ou l'amélioration des atouts sociaux à travers l'opportunité présentée par la perception de la situation et l'espoir de recueillir les fruits de l'action de formation.

Plus qu'une finalité, la formation dans l'entreprise doit donc être considérée comme un moyen stratégique de réalisation des projets individuels qui constituent des stimuli dont la réponse s'exprime par une augmentation de la productivité qui en est l'effet.

Cependant cette approche s'oppose à bien d'égard aux théories percutantes de DOUGLAS MAC GREGOR qui sont bien connues des responsables des entreprises. En effet sous la formulation quasi lapidaire, "théorie X et théorie Y", il a eu le grand mérite d'éclairer, peut-être trop schématiquement ce phénomène ininterrompu qu'est le travail de l'homme.

Préférant nous étendre sur la théorie plus approfondie de FREDERIC HERZBERG, nous allons rappeler brièvement les idées de MAC GREGOR ⁽²¹⁾.

Théorie X : MAC GREGOR résume sous ce nom un ensemble d'hypothèses de base sur lesquelles beaucoup de dirigeants ont fondé et fondent encore leur mode de gestion économique et humaine. Ces hypothèses sont au nombre de quatre :

- *l'individu moyen a horreur du travail ; il évite autant qu'il peut de travailler;*
- *c'est pour cela qu'il faut le forcer à travailler, le diriger et le contrôler ;*
- *il préfère d'ailleurs être dirigé et n'a aucune ambition*
- *la seule chose qu'il recherche est la sécurité.*

21

Tiré de la HARVARD Business Review, of entreprise New York, MAC HILL, 1960.

The human side

Théorie Y : mais selon MAC GREGOR, n'est pas ainsi que le suppose la théorie X. IL prétend que toute production peut être améliorée si les dirigeants d'entreprises fondent leur stratégie et leur mode de gestion sur d'autres hypothèses. Ce sont celles très résumées de la théorie Y :

- **il est naturel pour l'individu de travailler et de produire des efforts pour ce travail**
- **Le contrôle extérieur et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens d'accroître la productivité du travail**
- **dans la mesure où ses besoins sont satisfaisants, l'individu est responsable de la préparation et du contrôle de son travail**
- **l'individu souhaite d'ailleurs cette responsabilité, en fonction, bien sûr, de ses capacités**
- **en fin, c'est dans la mesure où il sera responsable de la préparation et du contrôle de son propre travail qu'il sera à même de développer ses capacités, sa créativité et son initiative.**

Si dans quelques années, on trouvera sans doute exagérées les hypothèses de la théorie X, il ne semble pourtant pas que les modes de gestion s'appuyant sur ses points de vue aient totalement disparu. En effet, cet homme est-il réellement productif ? Les recherches consacrées à ce problème se justifient-elles du point de vue financier ? Pour tenter d'y répondre, qu'il nous soit permis de citer une première fois FREDERIC HERZBERG, dont nous allons étudier maintenant la théorie : "En fait, l'accroissement de bénéfices que les psychologues peuvent toujours obtenir est faible en comparaison de celui qui est dû aux ingénieurs, aux experts en marketing et au service des ventes. Cela ne minimise sans doute pas les résultats pratiques indiscutables obtenus par les moyens psychologiques et mon expérience m'a appris que les chefs et autres travailleurs, tout en cherchant une aide pratique pour résoudre leurs difficultés économiques, ont également le souci d'apprendre des psychologues, ce qu'il en est de leur travail et de leur vie." (2).

Frederic HERZBERG, psychologue américain, Professeur de psychologie, a fondé ses théories sur l'expérience, ce qui leur donne plus de poids que les réflexions purement théoriques à partir d'expériences anciennes ou contestables.

L'expérience première se déroule à PITTSBURGH. Elle est exposée dans l'ouvrage "The Motivation to Work" et reprise en résumé dans "Work and the Natur Of Man".

22

Frederic HERZBERG, le travail et la nature de l'homme, traduit de l'américain par Charles VORAZ, 3^e Ed. Entreprise Moderne d'Edition, Paris, 1975, P.14.

Elle a porté sur un échantillon de deux cent personnes, ingénieurs et comptables représentant l'ensemble des industries de PITTSBURGH. Au cours d'entretiens, on leur demanda de se rappeler des épisodes de leur vie au travail où ils avaient été particulièrement mécontents. Ces épisodes étaient soigneusement étudiés et devaient dans leur déroulement présenter des caractéristiques précises. On analysa ensuite les différentes causes ayant dans ces "séquences" provoqué une grande satisfaction ou un grand mécontentement et HERZBERG aboutit ainsi à un certain nombre de facteurs. Mais, et c'est là l'importance de ses conclusions, on s'aperçut que ces facteurs n'étaient pas indifféremment source de mécontentement et source de satisfaction mais qu'ils se divisaient en deux catégories : les premiers apparaissaient comme des puissants déterminants de la satisfaction, les seconds comme de puissants déterminants du mécontentement.

Les facteurs de satisfaction

Ces facteurs HERZBERG les appelle les "valorisants", ou "facteurs de motivation" ⁽²³⁾, parce qu'ils concernent les motivations profondes de l'être humain, celles qui le poussent à améliorer ses performances et son travail et à rechercher ainsi son épanouissement. Ces facteurs sont les suivants :

les accomplissements : on entend par "accomplissement" le fait d'avoir réussi ou terminé quelque chose : bonne exécution d'un travail, résolution de problèmes, suppression de difficultés, etc.

La reconnaissance :

Ce terme n'est pas employé ici au sens de gratitude envers quelque chose ou envers quelqu'un, mais au sens de témoignage de reconnaissance à l'égard du sujet. C'est en quelque sorte le fait d'être reconnu valable ou non dans le statut précédemment accordé, cette reconnaissance pouvant venir aussi bien d'un confrère que de la direction et même d'un client. Il faut noter que certaines reconnaissances, classées comme reconnaissances "secondaires" n'avaient pas fait l'objet d'un comportement verbal mais d'un acte de promotion ou de rémunération, le sujet les ayant interprétés comme tels.

Le travail proprement dit :

Les sources de satisfaction ou de mécontentement rangées sous ce facteur concernaient la tâche elle-même : l'objet même du travail; c'est le fait par exemple d'avoir une tâche facile ou difficile ; le fait d'avoir une tâche entière ou une fraction de tâche.

²³

L'expression américaine est "Motivation factors"

La responsabilité :

Ce facteur concerne la responsabilité de son propre travail; de celui d'autrui ou l'acquisition de nouvelles responsabilités. A l'inverse, il concerne le manque ou l'absence de responsabilité.

L'avancement :

C'est le fait pour un des individus interrogés d'avoir changé de situation ou de position hiérarchique mais avec effectivement un statut supérieur ou une augmentation de responsabilité.

Les facteurs de mécontentements :

Ce sont ceux qu'HERZBERG appelle les "facteurs d'ambiance" ou de "facteurs d'hygiène" (²⁴). Ils ne concernent plus l'aspect dynamique de l'individu, mais l'environnement dans lequel la tâche s'inscrit. On distingue :

- la politique et l'administration de l'entreprise :

Ce facteur porte surtout sur l'insuffisance du commandement ou sa suffisance. L'individu peut soit se sentir bien encadré : c'est-à-dire bien à sa place dans une structure adéquate, soit perdu dans une structure touffue c'est donc la perception d'une mauvaise organisation du travail ou le manque de moyens pour un individu occupant un statut de pouvoir.

Il porte aussi sur les conséquences, bonnes ou mauvaises, de cette organisation du travail et du type de la structure.

- le supérieur :

Il ne s'agit pas ici de relations purement humaines du subordonné avec son supérieur, mais des relations techniques. HERZBERG reconnaît qu'il est difficile de différencier les deux, mais il prétend cependant y arriver. Pour cela, il s'arrête uniquement à la compétence ou l'incompétence du Responsable ainsi qu'à son esprit de justice tels qu'ils sont évoqués par les sujets de l'expérience. Cependant, il classe aussi parmi ce facteur, le fait pour un supérieur de déléguer ou non, de former ou non sur le plan technique, ses subordonnés.

- la rémunération :

C'est l'augmentation du salaire ou l'absence d'une augmentation attendue.

- les relations entre les personnes :

Il est certain comme le souligne HERZBERG, que les relations entre les personnes se retrouvent dans bon nombre de facteurs. Cependant, il range dans cette catégorie les raisons portant expressément sur les relations entre le sujet, ses supérieurs, ses subordonnés ou ses égaux. L'autre remarque d'ailleurs que ces relations avaient pour objet uniquement le travail et que, pour une cause encore non déterminée, elles ne portaient pas sur d'autres objets (pendant les pauses par exemple).

- les conditions du travail :

C'est tout ce dont nous avons parlé plus haut qui a fait l'objet du souci des ergonomes pendant une époque : aération, éclairage, outillage, environnement, etc.

A la lumière de cette étude, réalisée par HERZBERG, nous tirons quelques remarques.

Comme le montre le tableau ⁽²⁵⁾ résumant les résultats de cette expérience, si la distinction est nette entre les facteurs "motivants" et les facteurs d'ambiance ou "d'hygiène", on la retrouve cependant dans chacune des deux catégories, ce qui permet à HERZBERG d'écrire : "...le contraire de la satisfaction n'est pas le mécontentement mais la non-satisfaction et celui du mécontentement est le non-mécontentement" ⁽²⁶⁾.

La seconde remarque est que cette dichotomie présente au niveau du comportement de l'individu un côté négatif et un côté positif. En effet, situé dans de mauvaises conditions de travail, il essaiera de s'y soustraire (côté négatif) ; tandis qu'ayant les possibilités de "s'accomplir" il fera tout pour les développer (côté positif) ⁽²⁷⁾.

La troisième remarque concerne les rapports entre les deux facteurs. HERZBERG pense que dans une situation caractérisée par l'absence de "valorisants", de facteurs de motivations, les individus deviennent plus sensibles à l'ambiance. Ils reportent toutes les préoccupations sur les conditions de travail, c'est-à-dire sur les facteurs d'hygiène. L'auteur met en garde les dirigeants d'entreprise : les conditions de travail ne sont jamais assez améliorées ; elles sont constamment la source de revendications. "L'ambiance agit comme l'héroïne, il en

²⁵ Fig I : entre les motifs de satisfaction et de mécontentement. inc : F. HERZBERG, OP Cit. P.93

²⁶ F. HERZBERG, OP Cit, P.95

²⁷ HERZBERG appelle ce côté négatif et quasi animal, Adam, le côté positif, Abraham. C'est d'eux que l'individu a hérité ces deux types de comportement.

faut de plus en plus pour produire de moins en moins d'effets" (28). Enfin, ce sont les facteurs de motivation qui seuls permettent à l'individu un développement psychologique.

A notre avis, le grand mérite d'HERZBERG est double. D'une part, il propose un schéma assez pratique pour appréhender la réalité aussi bien au niveau de la recherche qu'au niveau de l'action. (Ne va-t-il pas jusqu'à proposer un "service de valorisants" dans l'entreprise ?).

D'autre part, il envisage l'individu sous un aspect dynamique et positif qui, jusqu'alors, avait fait défaut à beaucoup de praticiens : "une bonne ambiance évite le mécontentement mais ne peut pas donner mieux que l'absence de mécontentement. Un "bonheur" réel semble exiger un certain niveau de développement psychologique" 29.

Il faut signaler également qu'HERZBERG appuie ses analyses sur une culture psychologique profonde. Il débouche ensuite allègrement sur une certaine philosophie "l'homme ne peut être heureux qu'en satisfaisant à la fois son besoin animal d'échapper au mal et son aspiration humaine à grandir psychologiquement" 30.

Sans entrer dans un conflit stérile, il y a lieu de signaler cependant que les thèses d'HERZBERG font l'objet de discussion.

Une première critique concerne la méthode elle-même : HERZBERG ayant déjà à l'esprit que facteurs de satisfaction et facteurs de mécontentement étaient différents, on a prétendu qu'il ne trouvait dans les entretiens que ce qu'il y avait mis. C'est une critique assez fréquente en sciences sociales et tout chercheur sérieux, loin de se cacher apprend à en tenir compte. Il semble même qu'ici l'approche par entretien soit plus fidèle et plus riche que l'approche par échelle d'attitudes, par exemple.

La seconde critique porte sur la validité. En effet peut on étendre partout cette distinction ? L'avantage des travaux d'HERZBERG est qu'ils ont donné lieu à un grand nombre de vérifications, que l'auteur rapporte dans le chapitre 7 de son ouvrage. 31.

Il a eu même le souci de vérifier ses théories dans des pays de systèmes socio-économiques différents et avec toutes les précautions nécessaires à ce genre d'affirmation, il a pu écrire : "les chercheurs soviétiques en concluent que le

²⁸ F. HERZBERG, OP Cit, P.185

²⁹ F. HERZBERG, OP Cit, P97

³⁰ F. HERZBERG, OP Cit, P 105

³¹ F. HERZBERG, OP Cit, P 111.

facteur de comportement le plus déterminant et le plus important pour le bon accomplissement du travail est d'être satisfait de sa nature" ³².

La troisième critique nous semble plus fondée. De même qu'à MAC GREGOR, on a reproché à HERZBERG sa simplification abusive, son analyse bifactorielle, réduisant singulièrement la complexité de la personnalité de l'individu. On peut penser que l'individu au travail ne réduit pas ses attitudes à deux facteurs : ambiance et valorisants. Lorsque nous scrutons la figure 1³³ nous nous rendons compte, par exemple, que la reconnaissance joue un rôle aussi important dans les motifs de mécontentement et les motifs de satisfaction. C'est bien un facteur de motivation que l'on retrouve dans les motifs de mécontentement.

A la lumière de ces critiques, nous sommes en droit de se poser un certain nombre d'interrogations : la théorie des "mobiles valorisants" et des "satisfactions par l'ambiance" est-elle suffisante pour répondre à tous les problèmes que pose la productivité au sein d'une entreprise ? Partant, peut-elle suppléer au problème de routine et d'incompétence des travailleurs dans l'entreprise ? Est-elle suffisante pour apporter des solutions aux problèmes d'adaptabilité et de reconversion des travailleurs aux exigences du changement socio-technique et de l'évolution de l'emploi auxquelles sont confrontés de plus en plus nos jeunes entreprises ? Ne serait-il pas plus pertinent d'introduire la variable formation ?

La réponse à ces interrogations n'est pas tout à fait aisée eu égard aux difficultés d'ordres méthodologique que cette étude pourrait soulever.

Il reste cependant que si la théorie des "mobiles valorisants" et des "satisfactions par l'ambiance" est une condition nécessaire pour stimuler les travailleurs à produire davantage, il n'en demeure pas moins qu'elle soit insuffisante pour accroître leur productivité de nos jours sans la variable formation.

Voilà en réalité, les différentes directions dans lesquelles nous tenterons d'orienter notre réflexion tout au long de cette étude.

Pour ce faire, nous avons formulé une hypothèse générale qui s'énonce comme suit :

on peut, par la formation professionnelle continue, accroître la productivité des travailleurs dans l'entreprise. Les agents ayant suivi la formation se conduisent différemment par rapport à ceux qui n'ont pas suivi la formation s'ils sont récompensés selon cette formation.

³² F. HERZBERG ; OP. Cit, P. 185

³³ Voir Annexe B ; F. HERZBERG, Op. Cit, P 93.

Si telle est notre hypothèse générale de travail, voyons à présent ce qu'il en est pour nos hypothèses opérationnelles :

1) La connaissance approfondie du travail par l'agent est liée au suivi des stages de formation.

2) Plus les agents suivent des stages, mieux ils se comportent vis-à-vis de leur tâche .

3) La valorisation des actions de formation est un facteur important d'accroissement du rendement.

4) dans une entreprise, plus les agents suivent des stages, plus ils sont enclins aux changements.

Cette revue de la littérature, qui du reste n'est nullement exhaustive, nous aura sensibilisé à quelques facteurs d'accroissement de la productivité des travailleurs dans les entreprises, aux difficultés explicatives et méthodologiques qui y sont inhérentes.

Essayons de définir à présent les concepts-clefs de cette étude avant d'aborder les éléments de méthode utilisés pour la vérification de ces hypothèses opérationnelles.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

CHAPITRE IV

DEFINITION DES CONCEPTS

Le fait que les mots possèdent plus d'une signification est généralement à l'origine des échecs de la communication. Ce caractère que l'on appelle "l'ambiguïté", est responsable de nombre de désaccords inutiles. LIONEL RUBY en a fait un précepte : "lors de discussions sérieuses, quand les mots-clefs sont sujets à interprétations,... celui qui parle ou qui écrit doit, s'il veut se faire comprendre clairement, "préciser" la définition qu'il donne à ces mots c'est-à-dire "spécifier" ou "particulariser" : l'interlocuteur indique le sens précis dans lequel il utilise un terme. Il doit commencer par cette mise au point : "dans cette discussion le mot X signifie...". C'est désormais le sens qui est imparti à ce terme chaque fois qu'il l'emploi" ³⁴.

Voilà pourquoi nous allons tenter de définir à présent les concepts-clefs que nous aurons à utiliser dans ce travail.

4.1 - FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

Le vocabulaire de Pédagogie définit la formation continue comme ayant pour objectif d'informer ; de renforcer la formation initiale, en la complétant, en la perfectionnant ; de faire reprendre la formation initiale, afin d'en redresser les erreurs, de la rénover par la considération de nouveaux objectifs, l'étude de nouveaux contenus, de nouvelles méthodes ou techniques ³⁵.

Par formation professionnelle continue, nous entendons la même chose que Claude DUBAR, c'est-à-dire : "...la création permanente d'offres de formation, en réponse à des demandes multiples s'appuyant sur des "besoins" de formation supposés et des objectifs théoriquement négociés" ³⁶.

4.2 PRODUCTIVITE PRODUCTION PRODUCTIVITE DES TRAVAILLEURS

On peut donner une définition générale de la productivité en disant que c'est le rapport entre la production générée par un système de production des biens ou de services et les facteurs mis en oeuvres pour l'obtenir.

³⁴ Lionel 1 RUBY, la pensée Logique, Editions France-Empire, Sd.

³⁵ I. LEIF, philosophie de l'Education, Tome IV, Vocabulaire Technique et Critique de la Pédagogie et des Sciences de l'Education, France, Dépôt Légal 3è trimestre 1974, P. 117.

³⁶ Claude DUBAR, la Formation Professionnelle Continue, Paris, 1985, P.8

$$\frac{\text{Production}}{\text{Facteurs de production}} = \text{Productivité.}$$

La production est quant à elle un système social complexe de caractère continu et évolutif. Les relations entre le travail, le capital et l'environnement socio-organisationnel sont importantes par la façon dont elles sont harmonisées et coordonnées en un tout intégré. L'amélioration de la productivité dépend de l'habilité avec laquelle on sait reconnaître et utiliser les principaux éléments du système socio-productif. En d'autres termes, pour améliorer la productivité, il faut non seulement "faire mieux" mais chose essentielle savoir exactement ce qu'il faut faire mieux.

De ce point de vue, nous définissons la productivité des travailleurs dans le cadre de cette étude comme étant l'ensemble des compétences professionnelles intégrant des savoirs, des savoirs faire et des savoir-être.

4.3 SAVOIR FAIRE SAVOIR ETRE

Nous définissons le savoir ici comme l'ensemble des connaissances générales ou spécialisées.

Le savoir-faire est la maîtrise d'outils et de méthodes propres à des situations professionnelles.

Quant au savoir-être, c'est les attitudes et les comportements au travail,

***DEUXIEME PARTIE :
MÉTHODOLOGIE***

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE V

LE MODELE OPÉRATOIRE

5.1 LE MODELE EXPÉRIMENTAL ET SA JUSTIFICATION

L'objectif de notre étude est :

- *d'évaluer les effets de la formation professionnelle continue sur les savoir-faire et les savoir-être des agents de la SOTRA*
- *de pouvoir ensuite les éléments nécessaires à la mise en oeuvre d'une politique de formation permettant d'accroître la productivité des agents SOTRA.*

Pour atteindre ce résultat de façon convenable, le modèle idéal dans notre cas consisterait à choisir deux groupes d'études: un groupe expérimental (constitué d'agents ayant suivi la formation) et un groupe témoin (constitué d'agents n'ayant pas suivi de formation). Ce modèle est proposé par plusieurs auteurs. Selon René BONNELL, par exemple : "Parvenir à isoler les effets propres de la formation est la première condition pour saisir son incidence sur le surplus. Seule une méthode comparative faisant intervenir un groupe témoin constitue le moyen le moins imparfait de déterminer les effets d'une formation.

Cette technique, souvent utilisée dans les travaux anglo-saxons sur les effets monétaires individuels de la formation, consiste à choisir deux groupes de travailleurs, de composition identique, effectuant des tâches similaires au sein du même appareil de production et soumis aux mêmes aléas (atelier) : l'un reçoit la formation et l'autre n'en bénéficie pas. Une comparaison est opérée après formation en supposant que toute différence constatée dans la situation du groupe est imputable à la formation reçue par lui".⁽¹⁾

Toutefois, il peut se présenter des situations où la mise en place des traitements ne soit pas toujours sous le contrôle du chercheur. Cet état de fait amène souvent ce dernier à choisir les plans quasi expérimentaux.

Dans notre cas, nous avons utilisé le plan à groupes non équivalents. La raison délibérée de ce choix se trouve dans un ensemble de considérations pratiques. D'abord, en faisant subir les sujets à une expérience de formation. Ce qui supposerait également que nous disposons d'eux - et mesurer ensuite l'effet de cette formation

¹ René BONNELL, la Formation Professionnelle Continue et l'Analyse Economique, Editions Economica, Paris, 1978, P.87.

sur leur productivité nécessite un intervalle de temps suffisamment long. En effet, compte tenu de la limitation du temps, il était difficile pour nous de procéder à une telle opération.

Pour ces raisons, notre plan a consisté à choisir deux groupes déjà constitués comme tels - l'un ayant suivi la formation et l'autre n'ayant pas suivi la formation. C'est-à-dire que nos sujets appartenaient déjà à un groupe - formé ou non formé - donné avant et en dehors de notre investigation.

Il convient de signaler que même si un tel plan n'atteint pas le degré de rigueur des plans classiques, il permet néanmoins, d'obtenir des résultats interprétables comme le souligne, à propos, CAMPBELL et STANLEY : "l'addition d'un groupe non apparié ou non équivalent réduit grandement l'équivoque de l'interprétation par rapport à ce que permet le plan à un groupe avec prétest et post-test. Plus les sujets des groupes expérimental et de contrôle sont semblables, plus cette similitude est confirmée par le prétest et plus efficace devient l'ajout du groupe de contrôle" (2).

5.2 MODELE D'ANALYSE

Dans le cadre de cette étude, nous avons formulé quatre hypothèses opérationnelles. Chaque hypothèse comporte une variable indépendante et une variable dépendante. Chaque variable comporte des modalités.

5.2.1 Hypothèse 1

La connaissance approfondie du travail par l'agent est liée au suivi des stages de formation.

Variable indépendante	Variable dépendante
Stage de formation	Connaissance du travail par l'agent

Dans cette première hypothèse, ce que nous allons faire, c'est de voir s'il existe ou non une liaison entre le fait de suivre des stages et la connaissance du travail par l'agent pour la variable indépendante (stage de formation) nous retenons quatre modalités :

- 1 Stage

² CAMPBELL D.T. et STANLEY T.C, Experimental and quasi Experimental Designs for research, Rand Mc NALLY, Chicago, 1966, P.47.

- 2 Stages
- 3 Stages
- Aucun Stage.

Quant à la variable dépendante (connaissance du travail par l'agent), cinq modalités ont été retenues en tenant compte des grilles d'évaluation.

- Très profonde (A)
- Profonde (B)
- Moyenne (C)
- Insuffisante (D)
- Mauvaise (E).

5.2.2 Hypothèse 2

Plus les agents suivent des stages, mieux ils se comportent vis-à-vis de leur tâche.

Variable indépendante	Variable dépendante
Stage de formation	Comportement de l'agent au travail

Ce que nous voulons appréhender ici, c'est dans quelle mesure les stages de formation (variable indépendante) influent sur le comportement des agents au travail (variable dépendante) dans un sens désiré.

Pour la variable comportement au travail, nous avons retenu cinq modalités conformément aux grilles d'évaluation :

- Très Bon (A)
- Bon (B)
- Moyen (C)
- Insuffisant (D)
- Mauvais (E)

5.2.3 Hypothèse 3

La valorisation des actions de formation est un facteur important d'accroissement du rendement.

<i>Variable indépendante</i>	<i>Variable dépendante</i>
<i>Valorisation des actions de formation (ou récompense selon la formation)</i>	<i>Accroissement du rendement</i>

Dans cette hypothèse, ce que nous voulons cerner, c'est de voir s'il existe ou non un lien entre le fait de valoriser les actions de formation (variable indépendante) et l'accroissement du rendement des agents (variable dépendante).

Par valorisation des actions de formation nous entendons la récompense selon la formation. Elle comporte quatre modalités :

- *Forte récompense (Promotion - Avancement en catégorie - Augmentation de salaire)*
- *Assez - Forte récompense (Avancement en catégorie - Augmentation de salaire)*
- *Faible récompense (Augmentation de salaire)*
- *Aucune récompense.*

Quant à l'accroissement du rendement nous avons retenu à ce niveau trois modalités :

- *Accroissement dû aux récompenses uniquement*
- *Accroissement dû à l'amélioration de la connaissance uniquement*
- *Accroissement dû à la fois à l'amélioration de la connaissance et aux récompenses dues à la formation.*

5.2.4 Hypothèse 4

Dans une entreprise, plus les agents suivent des stages, plus ils sont enclins au changement.

<i>Variable indépendante</i>	<i>Variable dépendante</i>
<i>Stage de formation</i>	<i>Etre enclin au changement</i>

Ce que nous voulons appréhender dans cette dernière hypothèse, c'est de voir si le fait d'être porté au changement dépend ou non du suivi des stages de formation.

Pour la variable stage de formation (variable indépendante) nous retenons les mêmes modalités :

- 1 Stage
- 2 Stages
- 3 Stages
- Aucun Stages.

Quant à l'attitude face au changement, nous retenons trois modalités :

- Favorable
- Défavorable
- Sans Opinion

5.2.5 Variables de contrôle

Notre plan expérimental a été choisi en tenant compte de la même période de formation. Ceci a été fait en vue de neutraliser le facteur période. Ce faisant, nous n'avons pas pu maîtriser d'autres facteurs qui nous paraissent importants, tels le niveau d'instruction et l'ancienneté dans le service. Ainsi dans le but de s'assurer qu'aucune autre hypothèse ne puisse être avancée pour expliquer les résultats, avons-nous trouvé prudent d'introduire quelques variables de contrôle. Les variables de contrôle ainsi retenues sont : l'ancienneté dans le poste et le niveau d'instruction.

5.2.5.1 La variable ancienneté dans les poste

Nous partons de l'hypothèse que les agents ayant occupé le même poste de travail pendant un certain temps acquièrent une certaine expérience leur permettant d'avoir une connaissance approfondie de leur travail, un bon comportement au travail, mais défavorables au changement.

Trois tranches ont pu être découpées :

- 0 à 5 ans (Nouveaux)
- 5 à 10 ans (Moins anciens)
- 10 ans et plus (Plus anciens).

5.2.5.2 La variable niveau d'instruction

Là aussi nous partons de l'hypothèse que le niveau d'instruction peut influencer le savoir-faire et le savoir-être des individus et même les porter au changement. De ce point de vue il nous est apparu intéressant de la retenir comme une variable pertinente

dans cette étude. Certains sujets n'ayant pas fréquenté, quatre niveaux ont été retenus :

- Non instruit
- Primaire
- Secondaire
- Supérieur

Somme toute, l'introduction de ces deux variables nous permettra de comprendre si la relation entre nos variables indépendantes et dépendantes est influencé par ces deux facteurs.

Pour l'analyse des données, nous utiliserons deux techniques : quantitative et qualitative. La première nous donnera des résultats chiffrés permettant une inférence statistique que nous compléterons par une analyse qualitative. Cette dernière nous aidera à interpréter certains résultats inattendus, par exemple.

Eu égard à la nature des variables qui seront manipulées dans cette étude (variables qualitatives en générale) nous appliquerons le test X². Selon Claude CHARBONNEAU :

"d'autres tests, comme le X², par exemple s'appliquent à l'étude de la relation entre deux variables qualitatives" (³).

L'application de ce test nous permettra donc de décider si les variations notées dans les comportements des sujets dépendent des variables à l'étude ou ne sont qu'un effet du hasard.

5.3 LE MILIEU D'ETUDE ET SA JUSTIFICATION

Nous proposons d'entreprendre cette étude au niveau micro-économique de l'entreprise. Selon Joseph PROKOPENKO, Chef du service de la formation à la gestion du B.I.T. : "il reste que le véritable moteur de la productivité, ce sont les entreprises : c'est là que se conjuguent toutes les ressources disponibles pour la production des biens et services" (⁴).

³ In : Michele ROBERT ete coll, Fondements et Etapes de la recherche scientifique en Psychologie, 3^e Ed., (Québec)-Maine (Paris), 1988, P.322.

⁴ Joseph PROKOPENKO? Gérer la Productivité, O.I.T, Genève, 1990, P IX

Notre propos n'est pas d'étudier les actions menées dans toutes les entreprises privées existant en Côte d'Ivoire. Il en existe plusieurs centaines.

Compte tenu du caractère complexe des phénomènes d'interaction au sein d'une entreprise, il nous est apparu irréaliste de prétendre entreprendre une évaluation qui tiendrait compte de toutes ces entreprises. Ainsi, avons-nous trouvé prudent de choisir l'une d'entre elles : la SOTRA.

La raison fondamentale de ce choix délibéré se trouve dans un ensemble de considérations pratiques.

D'abord, la SOTRA est l'entreprise où il existe toute une Direction de l'Enseignement Professionnel et de la Promotion qui gère toutes les actions de formation réalisées par le Centre de Formation Professionnelle depuis sa création.

De ce point de vue le cadre de la SOTRA est le lieu privilégié pour mener une telle investigation.

Par ailleurs, selon TREMBLAY : "il faut réduire les opérations concrètes à la dimension du réalisable, en tenant compte de la durée de l'enquête et de l'aide que le chercheur va effectivement recevoir dans la réalisation du projet" (5).

C'est pourquoi, nous avons trouvé prudent de choisir une seule entreprise parmi tant d'autres.

Ainsi compte tenue de la limitation du temps, nous risquerions de ne pas terminer cette étude si nous prenions en considération plusieurs entreprises à la fois.

Un dernier argument est la limitation de nos ressources qui nous impose de restreindre le cadre de l'étude pour éviter les dépenses trop importantes en argent.

5.4 LES INSTRUMENTS

Les instruments que nous avons utilisés furent l'entretien, le questionnaire et les grilles d'évaluation.

L'entretien avec les Responsables du Centre nous a permis de nous initier au contenu des grilles et les méthodes de notation. Un certain nombre de problèmes relatifs à la formation à la SOTRA ont également fait l'objet de discussions. Le questionnaire comporte deux sections distinctes. La première section a servi à la

⁵ Marc-Adelard Tremblay, Initiation à la recherche dans les sciences Humaines, Mac GRAW HILL, Ed., Montréal, 1968, P.151.

cueillette des informations relatives aux deux dernières hypothèses opérationnelles. Les questions sont généralement des questions ouvertes. Ce qui nous a permis de recueillir suffisamment d'informations nécessaires à la réalisation de cette étude.

La deuxième section se rapporte aux deux premières hypothèses. Elle est la traduction des résultats obtenus à partir des grilles d'évaluation. Nous avons procédé à cette traduction en vue de faciliter l'exploitation des données. Deux grilles ont été utilisées chacune appartenant à des catégories socio-professionnelles distinctes : Machinistes et receveurs.

Pour les machinistes, les composantes de la rubrique "comportement à l'égard des autres usagers de la route" nous ont servi d'indicateurs de comportement. Les autres rubriques ont servi à évaluer leur connaissance du travail.

Pour les receveurs, les trois premières rubriques nous ont permis d'évaluer leur connaissance.

La dernière nous a permis d'évaluer leur comportement.

5.5 L'ECHANTILLON

Il nous était pratiquement impossible de toucher dans le cadre de la présente étude, tous les agents de la SOTRA. Cette impossibilité nous commandait de choisir un échantillon tiré de cette population. Selon GRAVEL : "cet échantillonnage est nécessaire dans la mesure où une enquête porte sur une population excessive qu'il est impossible, matériellement ou physiquement, de contacter en totalité" (6).

Dans "les méthodes de recherche en sciences sociales", un certain nombre de chercheurs ont fort bien écrit une idée semblable. Laissons leur plutôt la parole : "il est généralement beaucoup plus économique, en terme de temps, d'effort et d'argent, de recueillir l'information désirée pour quelques-uns seulement des éléments que pour tous ceux-ci." (7).

L'objectif premier de cette étude étant d'évaluer l'impact de la formation sur la productivité des travailleurs de la SOTRA, il nous est apparu nécessaire de nous intéresser de façon spécifique à ceux qui investissent directement leur force de travail dans les moyens de production en vue de générer des capitaux indispensables au

⁶ Robert J. GRAVEL, Guide Méthodologique de la Recherche, 2^e Edition, Bibliothèque National du Québec, 1986, P.21

⁷ SELTZ C., WRIGSTMAN L.S, COOK S.W, les Méthodes de recherche en sciences sociales, traduit par BELANGER D., les Editions HRW, Montréal, 1977, P.502.

fonctionnement de l'entreprise. Ce sont: le personnel roulant (machinistes, receveur) et les mécaniciens. Aussi ; les actions de formation du Centre sont orientées essentiellement vers ces agents. Ce premier niveau d'échantillonnage constitue un échantillonnage orienté vers un objectif.

Ce même objectif nous a conduit à choisir deux groupes de sujets : l'un ayant suivi la formation (groupe expérimental) et l'autre n'ayant pas suivi de formation (groupe témoin).

5.5.1 Au niveau du groupe expérimental :

Les cours de relations humaines ayant débuté en 1989 au centre, il nous est apparu intéressant de choisir systématiquement la première promotion ayant bénéficié de cette formation dans le but de neutraliser le facteur période susceptible d'entrer dans l'explication des variations obtenues au niveau des résultats. La taille de cet échantillon est de 35 pour les machinistes et 24 pour les receveurs, soit un effectif de 59 sujets pour le groupe expérimental. Ce choix est aussi orienté vers un objectif.

5.5.2 Au niveau du groupe témoin

Si dans le groupe expérimental le choix a été fait en tenant compte du fait que les mêmes sujets ont suivi la même formation pendant la même période, il n'en est pas de même pour le groupe témoin où les machinistes venaient de rentrer dans le Centre pour la formation d'une durée de trois mois. Ils ont été évalués au cours de leur deuxième semaine de formation. Les raisons fondamentales de ce choix délibéré se trouvent dans un ensemble de considérations pratiques. D'abord conduire un autobus nécessite un minimum de connaissance du véhicule. Or, le simple fait d'avoir un permis de conduire ne suffit pas. C'est d'ailleurs pour cette raison que la formation est obligatoire pour tous les machinistes avant de commencer à conduire sur le réseau. Ce qui implique qu'on ne trouve aucun conducteur d'autobus sur le réseau n'ayant pas suivi au préalable cette formation.

En ce qui concerne les receveurs, nous avons pu disposer de la liste exhaustive des numéros matricules n'ayant pas suivi de formation.

L'idéal était alors de faire en sorte que chaque membre de la population ait la même probabilité de faire partie de l'échantillon. Pour cela nous avons relevé les 875 numéros matricules sur des bouts de papier. Puis nous avons demandé à un enfant de tirer successivement sans remise 24 bouts de papier.

Ces numéros sont répartis sur les différentes lignes d'autobus. La technique utilisée à ce niveau fut donc un échantillonnage de hasard simple.

Il importe de signaler que les mécaniciens ont été exclus de notre échantillon indépendamment de notre volonté. Nous verrons les raisons de cette expulsion dans la partie difficultés rencontrées au cours de l'étude.

Il convient de noter que compte tenu des difficultés relatives à la cueillette des informations dont nous avons besoin dans cette étude, nous n'avons pas pris le risque de constituer une taille assez élevée d'échantillon. Dans notre cas nous estimons qu'un échantillon modeste de 96 sujets serait adéquat.

Par ailleurs, selon Théodore CAPLOW : "il semble de plus en plus admis qu'un échantillon moyen mais soigneusement prélevé est plus utile dans les recherches en sciences sociales qu'un échantillon plus grand, mais prélevé sans suffisamment de contrôle" (8).

5.6 PROTOCOLE DE RECUEIL DES DONNÉES

Des entretiens réalisés auprès des responsables de l'Ecole de Conduite, du service Exploitation et du service Technique nous ont permis de comprendre les différents éléments de la grille et la méthode de notation.

Après cette première étape, une première série d'observations non systématiques réalisées nous ont permis de repérer que tous les éléments qui composent les grilles n'apparaissent pas dans cette phase.

Il parut alors intéressant de procéder à une dernière opération en vue d'objectiver les résultats. Cette phase nous a permis de fournir une appréciation finale selon les indications données par les moniteurs (9).

L'administration du questionnaire a été réalisée après ces différentes phases d'observation en vue d'éviter toute suspicion de la part des sujets soumis à l'enquête.

Il faut noter que le questionnaire fut testé au préalable avant son administration définitive. Ce qui nous a permis de l'adapter à la situation professionnelle des agents.

L'administration a été faite de façon indirecte. Nous les avons déposés auprès des intéressés pour les récupérer quelques jours plus tard. Le dépôt était suivi d'explications pour l'ensemble des sujets.

⁸ Théodore CAPLOW, l'Enquête sociologique, Armand COLIN, Paris 1970, P.240.

⁹ Moniteurs désigne ici formateurs.

5.7 QUELQUES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Il nous est pratiquement difficile d'évoquer ici toutes les difficultés que nous avons rencontrées au cours de l'élaboration de ce mémoire. Néanmoins nous en évoquerons quelques une ayant entravé le déroulement normal des travaux.

Une première difficultés est liée au temps. En effet, ces dernières années l'Université a connu plusieurs périodes de troubles et d'instabilités. Ce qui nous a amené à déployer des efforts très intenses.

La deuxième difficulté tient à la nature et à l'objectif même de cette étude. En effet, pour atteindre les résultats escomptés, nous avons dû réaliser des sacrifices énormes pour observer nos sujets sur le terrain en vue d'évaluer leur savoir-faire et leur savoir-être. Les éléments qui composent notre échantillon travaillant sur les autobus, nous avons dû consacrer le maximum de notre temps avec eux de façon continue et avec toutes les peines que cela comporte, ceci dans un souci d'objectivité de l'évaluation. Il importe de signaler que nous avons été victime d'un enlèvement de cinquante mille francs (50.000 F CFA) au cours de cette observation. Ce qui nous a mis dans une situation désagréable pour poursuivre le reste de l'opération.

Indépendamment de cela, nos sujets étaient répartis sur les différentes lignes d'autobus. Ce qui nous a amené à sillonner pratiquement toutes les lignes d'autobus de la ville d'Abidjan à des heures souvent tardives. Dans certains cas, il nous arrivait souvent de manquer certains sujets dans les lieux de travail soit pour des raisons de santé soit pour des raisons de famille. Ce qui nous a amené à faire souvent des va-et-viens inutiles et fastidieux.

Les mécaniciens quant à eux sont généralement sur place dans les différents établissements de la SOTRA. Le jour où nous devions commencer à les toucher, tous les chefs d'établissement reçurent un message téléphonique leur demandant de ne pas nous recevoir maintenant sous prétexte que les agents n'avaient pas encore perçu leur salaire et leur gratification qui étaient considérablement en retard. Par conséquent, leur esprit n'étant pas propice à une enquête psychosociologique, ces derniers risqueraient de nous fournir des informations qui ne traduisent pas la réalité de l'entreprise. Ce message serait venu de la Direction Technique de la Société. Néanmoins, la D.E.P.P. nous a redonné une lueur d'espoir en nous demandant d'attendre que la situation soit régularisée pour poursuivre les travaux. Malheureusement cette attente prolongée est restée vaine, dans la mesure où malgré la régularisation de la situation, nous n'avons reçu aucune autorisation nous demandant de reprendre ces travaux.

Ces genres de situations ne sont pas rares. En général elles sont inhérentes aux investigations menées dans la plupart des entreprises. Mais ce qui nous amène à les signaler ici, c'est qu'en dépit du caractère délibéré de cette interruption,

l'attente prolongée a sérieusement entravé le déroulement normal de nos travaux et nous a empêché d'obtenir tous nos résultats au moment voulu.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE VI :**PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ DES TRANSPORTS ABIDJANAIS****6.1 ABIDJAN ET L'ORIGINE DE LA SOTRA**

Abidjan, ancienne capitale, économique et administrative de la Côte d'Ivoire est devenue uniquement la capitale économique depuis le 21 mars 1983, date à laquelle, le projet de loi faisant allusion au transfert de la capitale politique et administrative à Yamoussokoro fut voté par l'Assemblée Nationale, après avoir été adopté par le conseil des Ministres, du 9 mars 1984. La ville d'Abidjan s'étend sur une superficie de 20.177 km² avec une population de 1.422.436 habitant ⁽¹⁰⁾. Elle est située dans la partie sud-est du pays. Elle regroupe en son sein dix communes (Abobo, Adjamé, Attiécoubé, Cocody, Koumassi, Marcory, Plateau, Port-Bouët, Trecheville et Youpougou). Pour ce qui concerne la population qui y réside, on constate qu'elle a une structure très complexe due aux migrations en provenance, d'une part, des campagnes ivoiriennes, d'autre part de l'extérieur du pays.

On y trouve aussi une population non africaine composée d'Européens et de Libano-Syriens concentrés exclusivement dans les agglomérations résidentielles de grand luxe (Cocody, 2 Plateaux, Riviera, etc...). Cette population qui se double presque tous les dix ans, continue de croître à un rythme de 9 à 10% par an. Cette croissance rapide de la population d'Abidjan a incité en 1959, le Gouvernement ivoirien à doter la ville d'un système de transport en commun.

Les autorités ivoiriennes contactèrent la Société Anonyme des véhicules Industriels et d'Equipements Mécaniques (SAVIEM) ; la Société Uniroute et la Compagnie Africaine des Automobiles Renault (C.A.A.R).

Après l'étude du projet, le 18 août 1960 le protocole d'accord est signé entre les parties intéressées. Ce protocole d'accord définit tout d'abord la constitution d'une société anonyme avec la participation de l'Etat. C'est le 16 décembre 1960 qu'intervient la création officielle de la Société des Transports Abidjanais (SOTRA) avec actuellement un capital de 3 milliards de F CFA dont 60% d'actions pour l'Etat ivoirien et 40% pour le groupe R.V.I. (Renault Véhicules Industriels). L'exclusivité du service public de transport en commun est ainsi confiée à la SOTRA avec un tarif de base de 20 F CFA en 1960. Depuis, la SOTRA s'est fixée quelques objectifs.

¹⁰ Agglomération d'Abidjan (recensement 1980), Mairie centrale du plateau.

6.2 OBJECTIFS

Dès le départ, la SOTRA s'était fixée comme objectif le transport des fonctionnaires. Mais avec la croissance rapide de la population et les activités économiques urbaines, le nombre très réduit des autobus (60 bus en 1960) ne répondait plus à l'objectif fixé. Il fallait que la SOTRA développe ses infrastructures et équipements afin de répondre aux besoins de la population.

En créant la SOTRA, l'Etat ivoirien lui a confié les tâches suivantes :

- *Organisation des transports collectifs à l'intérieur d'Abidjan suivant la croissance démographique, l'expansion des activités économiques, l'urbanisation de la ville et les quartiers périphériques ;*
- *Réalisation d'une politique tarifaire de moindre coût pour les masses populaires et laborieuses.*
- *Mise à la disposition des collectivités urbaines d'un service accru et régulier, contribuant à "désenclaver" les "quartiers dortoirs" du centre ville.*
- *Etre un véritable instrument au service du public abidjanais.*

Mais à côté de ces objectifs, la SOTRA est confrontée à la nécessité d'accroître le service offert en minimisant les coûts d'exploitation.

Elle doit appliquer une politique tarifaire dictée par l'Etat tout en développant les activités, et en rentabilisant l'entreprise avec les ressources dont elle dispose.

Il faut noter que la SOTRA dispose d'un effectif de 6.326 employés.

6.3 CONSEIL D'ADMINISTRATION

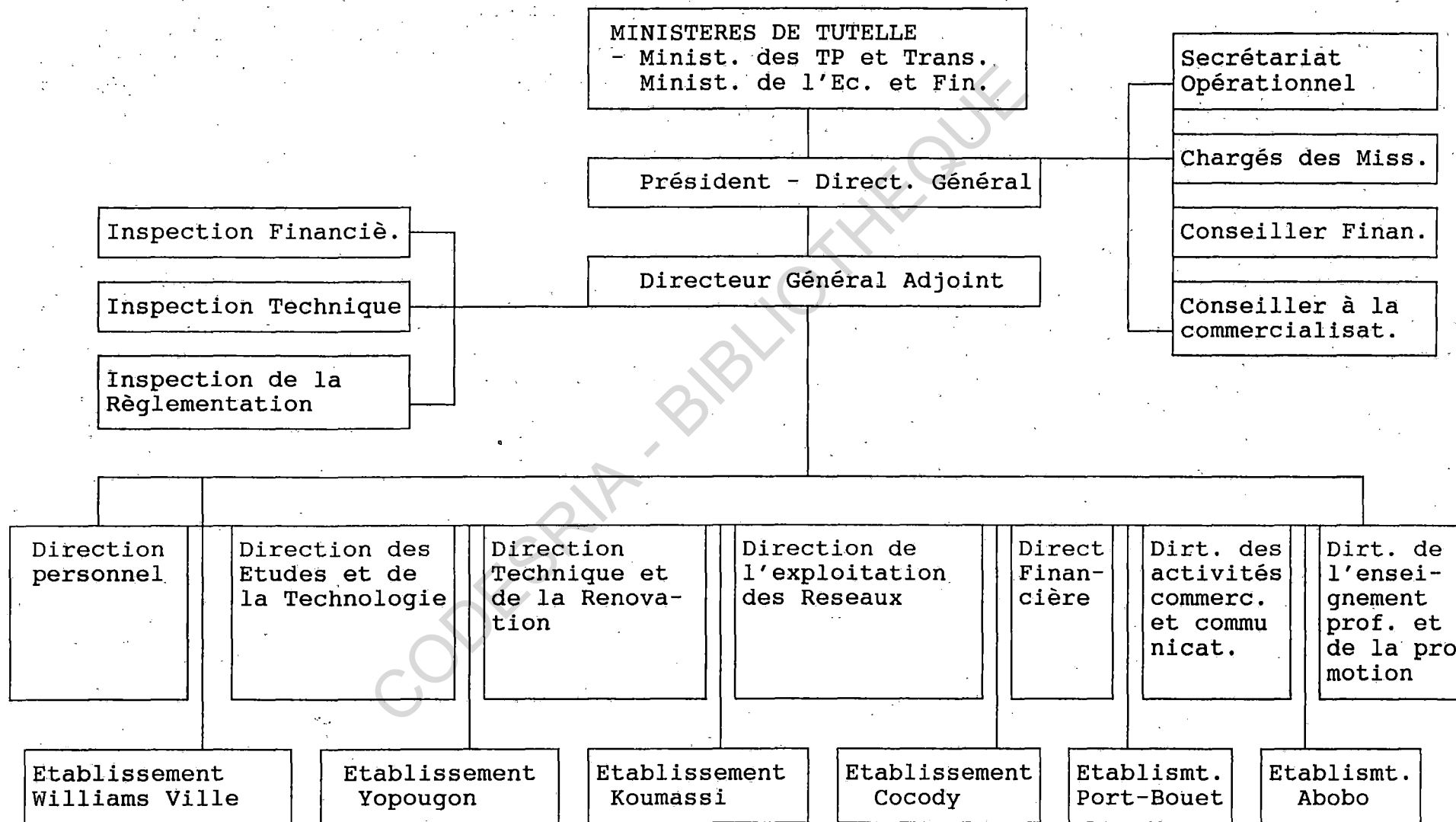
La Société des Transports Abidjanais est placée sous la double tutelle du Ministère des Travaux Publics et des Transports, et du Ministère de l'Economie et des Finances. Elle est soumise à toutes fiscalités mais bénéficie cependant des subventions d'équilibre à montant fixe.

La SOTRA est représenté par un Conseil d'Administration. Ce conseil est formé par des représentants du Gouvernement ivoirien et du groupe Renault. Les membres du conseil ont à leur tête un Président qui cumule cette fonction avec celle de Directeur Général.

Le Président Directeur Général de la SOTRA est assisté par le Directeur Adjoint qui assure aussi la fonction d'Inspecteur Général. Pour nous permettre de comprendre les différentes fonctions, essayons d'observer ci-dessous l'organigramme suivant :

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ORGANIGRAMME DE LA SOTRA



6.4 ACTIVITÉS DÉVELOPPÉES

La SOTRA développe ses activités à partir du trafic suivant :

- 2 autobus articulés de 150 places
- 964 autobus de 100 places
- 132 cars SMB de 48 places
- 22 cars SG8 de 25 places
- 67 SG2 - Taxi bagages de 16 places
- 19 bateaux - Bus de 96 à 144 places
- 15 cars de Tourisme de 37 à 45 places

Il faut noter que les principales activités développées par la Société est de plusieurs sortes. En dehors du déplacement des marchandises et de la messagerie, la société a comme activité principale le déplacement des populations dans la ville d'Abidjan. Néanmoins en dehors de cette dernière activité qui intéresse notre travail, observons ces différentes activités exercées par l'entreprise.

6.4.1 Activité urbaine - 01

Cette activité est la principale. Elle est assurée par 984 autobus dont deux bus articulés.

6.4.2 Activité scolaire - 86

Initiée pour le transport des élèves des établissements secondaires. Observons à présent le bilan des activités exercées pendant au moins cinq ans.

6.4.2.1 Activité-école 06

Exercice	Kilomètre Ligne (milliers)	Voyageurs/an	Parc	Longueur Réseau/Km	V/KU
1982/83	878	3.024.434	56*	204	3,44
1983/84	868	3.046.403	60*	204	3,51
1984/85	864	3.034.226	57*	204	3,51
1985/86	869	3.049.101	57*	199,25	3,51
1986/87	1.119	3.928.048	58*	199,70	3,51

* constitué de 11 SMB, le reste en S105 - Source : SOTRA

- voyageurs
- Ku : km utile
- SG2 : 22 place taxi - bagages - 16 places
- S105 : 100 places assises
- SM8 : 40 places assises, 48 places avec strapontins.

6.4.2.2 Activité de transport universitaire - 07

Assure la liaison entre les cités universitaires et l'Université. Ce tableau ci-dessous donne le bilan de quelques années d'activités.

Activité 07 - Université

Exercice	Kilomètre Ligne (milliers)	Voyageurs/ an	Parc	Longueur Réseau/Km	V/KU
1982/83	2.750	5.821.015	134	126	2,12
1983/84	2.299	5.282.329	134	117	2,30
1984/85	2.130	4.921.053	110*	117	2,31
1985/86	2.081	4.807.775	91*	154,96	2,31
1986/87	2.034	4.697.658	92*	191,48	2,31

* Exclusivement constitué de SM8 ; source : SOTRA

6.4.3 Activité tourisme - 08

Celle-ci s'occupe de la localité des autocars aux Agences de voyage et aux particuliers pour des excursions.

Cette activité est réalisée par 15 véhicules spéciaux et un bateau qui fait une promenade sur la lagune toutes les semaines.

6.4.4 Activité location

Elle assure le transport du personnel de certaines entreprises de la place telles que la S.I.R (Société Ivoirienne de Raffinage), UNIWAX, etc.

6.4.5 Activité lagunaire - 05

Cette activité permet le transport de certains usagers par voie lagunaire à l'aide de 16 bateaux - bus de 96 places et 3 bateaux - bus de 44 places. Voici le bilan de cinq ans d'activités à titre d'exemple.

Activité - 05 - bateaux - bus

Exercice	Kilomètre Ligne (milliers)	Voyageurs/an	Parc	Longueur Réseau/Km	V/KU
1982/83	635	7.942.048	19	8	15,51
1983/84	562	7.311.965	19	9	13,01
1984/85	558	6.714.558	19	8	12,03
1985/86	678	7.544.071	19	8	11,22
1986/87	699	8.560.929	19	8	12,26

Source : SOTRA

6.4.6 Activité ravitaillement des marchés

Elle dessert les marchés en assurant le ramassage des usagers et de leurs marchandises. Ce service est assuré par 69 minibus de 20 places.

Pour réaliser toutes ces activités, la SOTRA a mis en place des structures dont elle assure au mieux le fonctionnement en vue de donner toutes satisfactions aux clients. Le tableau ci-dessous indique le bilan des activités exercées.

Activité - 04 Taxi - bagages

Exercice	Kilomètre Ligne (milliers)	Voyageurs/an	Parc	Longueur Réseau/Km	V/KU
1982/83	1.193	1.260.309	65*	117	1.06
1983/84	1.975	1.209.575	65*	88	1.03
1984/85	1.200	1.609.465	62*	91	1.34
1985/86	1.973	1.602.722	68*	208,5	0,81
1986/87	1.973	1.609.347	69*	208,5	0,85

* constitué de SG2 et de 4 S105 aménagés - source : SOTRA

L'évolution des activités de la SOTRA se présente comme suit :

- Evolution de l'effectif du personnel
- Evolution du parc automobile
- Evolution des passagers transportés
- Evolution des kilomètres parcourus
- Evolution des affaires

Ces données sont résumées dans le tableau ci-après.

Évolution des activités de la SOTRA

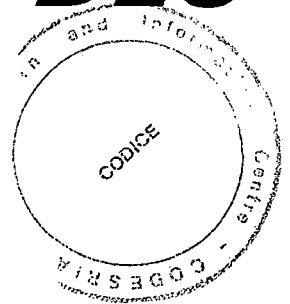
Année	Parc de véhicule	Effectif Personnel	Chiffres d'Affaires (en milliers)	Passagers payants transportés	Total kilomètres parcourus
1961	43	154	87.187	5.865.000	1.009.378
1962	53	239	295.619	10.540.000	1.979.380
1963	85	305	278.275	14.802.000	2.815.875
1964	89	536	481.644	25.619.000	4.430.809
1965	112	689	732.349	39.165.000	7.068.069
1966	124	788	910.673	48.338.000	8.637.862
1967	158	868	1.114.667	57.183.938	11.319.371
1968	168	1.037	1.322.233	66.195.162	12.978.884
1969	190	1.140	1.430.036	71.877.156	13.851.093
1970	200	1.287	1.630.959	81.502.712	14.578.224
1971	244	1.618	2.014.617	91.778.518	16.520.431
1972	271	1.806	2.482.373	103.350.741	19.519.845
1973	322	2.073	2.759.611	112.811.977	20.483.974
1974	380	2.577	4.213.652	115.539.757	26.252.370
1975	418	2.833	4.858.192	124.204.390	28.914.149
1976*	505	3.047	4.017.803	99.913.835	21.118.760
1976/77	741	4.781	7.302.741	145.458.280	33.675.971
1977/78	746	4.815	9.828.042	183.714.056	42.836.234
1978/79	956	5.726	12.783.838	204.284.102	44.389.016
1979/80	1.075	6.557	15.308.336	229.675.406	52.236.653
1980/81	1.205	6.552	18.753.515	248.996.889	56.322.004
1981/82	1.146	6.552	21.245.563	253.005.428	55.004.331
1982/83	1.099	6.635	25.977.362	238.379.616	55.075.775
1983/84	1.068	5.961	27.390.097	236.956.545	53.091.286
1984/85	1.163	5.977	28.806.114	250.625.651	55.273.262

1985/86	1.238	6.097	30.659.295	267.566.624	58.752.642
1986/87	1.208	6.225	31.044.382	292.534.483	60.874.258

* NB : *L'activité s'est étalée sur 9 mois c'est-à-dire de janvier à septembre. Source : SOTRA.*

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

TROISIEME PARTIE :
ANALYSE ET
INTERPRETATION DES
RESULTATS



CHAPITRE VII :**ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

De l'exploitation des données à l'ordinateur, nous avons eu à dresser des tableaux statistiques en vue d'établir une correspondance entre les données qualitativement définies et des expressions représentant le nombre d'unités qu'elles contiennent. Nous avons fait apparaître ensuite les relations qui existent entre nos différentes variables à l'étude. Pour arriver à une telle fin, il nous est apparu nécessaire de construire des tableaux à double entrée. C'est à juste titre que F. Kerlinger a pu écrire avec raison que "si l'on n'est pas capable de traduire le problème étudié soit en tableau à double entrée soit en schéma expérimental conduisant à l'analyse de la variance, ou bien on ne voit pas clairement le problème, ou bien il y a erreur de conception, ou bien encore on n'a pas affaire à un vrai problème de recherche expérimental" (1)

Dans notre cas, les tableaux à double entrée nous paraissent adéquats pour traduire le problème que nous étudions. Ces tableaux se regroupent autour de nos quatre hypothèses opérationnelles.

7.1 L'IMPACT DES STAGES DE FORMATION SUR LA CONNAISSANCE DU TRAVAIL PAR LES AGENTS**7.1.1 Au niveau du groupe expérimental****Tableau I : Suivi des stages et connaissance du travail par les agents**

Connaissance Stage	Moyenne (C)	Profonde (B)
1 Stage	4 18,18	18 81.82
2 Stages	9 39.13	14 60.87
3 Stages	1 7.14	13 92.86
TOTAL	14 23.73	45 76.27

$$X^2 = 5,517 \quad DL = 2$$

$$S \text{ à } P = .05$$

¹ In: DE LANDSHEERE Gilbert, Introduction à la Recherche en Education, Paris, Armand-Colin-Bourellier.

On constate une indépendance significative entre le suivi des stages de formation et la connaissance du travail par l'agent au seuil de probabilité $P = 0,05$. D'une façon générale la tendance à une connaissance approfondie se fait remarquer suivant que les agents suivent des stages de formation. En d'autres termes les sujets du groupe expérimental ont des scores qui varient entre la note C et B avec une tendance beaucoup plus sensible vers la note B par rapport à la note C. Il y a 95 chances sur 100 pour que le hasard ne joue pas dans l'explication de la variation obtenue.

Introduisons à présent les variables de contrôle pour voir si elles ont une influence sur la connaissance des agents.

7.1.1.1 Introduction des variables de contrôle

Tableau II : Niveau d'instruction et connaissance du travail par les agents

Connaissance Niveau	Moyenne	Profonde
Non instruit	8 88,89	1 11.11
Primaire	6 13.33	39 86.67
Secondaire	0 0.0	5 100.00
TOTAL	14 23.73	45 76.27

$$X^2 = 25,356 \quad DL = 2$$

La relation entre le niveau d'instruction et la connaissance du travail n'est pas significative selon les résultats du tableau II. En d'autres termes, le niveau d'instruction antérieur des sujets n'a pas d'influence sur leur connaissance du travail. Ce qui implique que les agents soient instruits ou non, l'influence de cette instruction ou de la non instruction ne se constate pas à travers les résultats obtenus. Nous rejetons l'hypothèse nulle (H_0) et nous retenons l'hypothèse contraire : la connaissance approfondie du travail ne dépend pas du niveau d'instruction antérieur de l'agent. Mais voyons à présent si elle dépend de l'ancienneté au poste.

Tableau III : Ancienneté au poste et connaissance du travail par les agents

<i>Connaissance Ancienneté</i>	<i>Moyenne (C)</i>	<i>Profonde (B)</i>
<i>Nouveau</i>	3 13.64	19 86.36
<i>Moins anciens</i>	3 20.00	12 80.00
<i>Plus anciens</i>	8 38.36	14 63.64
<i>Total</i>	14 23.73	45 76.27

$$X^2 = 3,294 \text{ DL} = 2 \text{ S à } P = .10$$

La relation entre les deux variables est significative au seuil de probabilité $P = 0,10$. Avec l'ancienneté dans le service une différence s'observe dans la maîtrise du travail par les sujets : la connaissance approfondie du travail, dominante en début de poste tend à être moyenne au fur et à mesure que les Agents deviennent plus anciens. Il y a 90 chances sur 100 pour que le hasard ne joue pas dans l'explication de la variation obtenue. Plusieurs interprétations peuvent être données à cet état de fait.

Premièrement, les Agents ayant acquis des compétences nouvelles au cours de la formation professionnelle continue, mettent ces compétences au service de l'entreprise. Si au bout de cinq ou dix ans ces mêmes Agents ne reviennent pas suivre des stages de recyclage ou de perfectionnement, les compétences nouvellement acquises se perdent progressivement, et finalement ils tombent dans la routine.

Deuxièmement, il existe une attente de rôle entre l'individu et l'entreprise. C'est à dire, les Agents en mettant leurs compétences au service de l'entreprise, s'attendent à ce que cette dernière réponde à son tour à leur attentes, à leurs aspirations. Lorsqu'ils perçoivent une certaine inadéquation entre le service rendu et la récompense réelle, un état de conflit se crée. Par mécanisme de défense, ces derniers sont alors amenés à réduire leur production.

7.1.2 Au niveau du Groupe témoin :

Tableau IV : Suivi des stages et connaissances du travail par les agents

Connaissance Stage	Insuffisance (D)	Moyenne (C)	Profonde (B)
Aucun stage	0 0.0	6 25.00	18 75.00
1 stage	22 91.67	2 8.33	0 0.0
Total	22 45.83	8 16.67	18 37.50

$$X^2 = 42,000 \quad DL = 2$$

Si dans le groupe expérimental il existe une dépendance significative entre les deux variables, dans le groupe témoin, la relation entre le suivi des stages et la connaissance du travail n'est pas significative. Même si nous constatons la réapparition des deux catégories de notes obtenues par les sujets du groupe expérimental, force est de signaler cependant la présence dans le groupe témoin d'une troisième catégorie de notes inférieures aux deux premières. Ce constat est révélateur d'une différence entre les deux groupes de sujets du point de vue connaissance du travail.

Mais voyons à présent s'il existe une relation de dépendance entre le niveau d'instruction des Agents, l'ancienneté au poste et leur connaissance du travail.

7.1.2.1 Introduction des variables de contrôle

Tableau V : Niveau d'instruction et connaissance du travail par les Agents.

Connaissance Niveau	Insuffisante	Moyenne	Profonde
Non instruit	0 0.0	0 0.0	5 100.00
Primaire	12 47.37	7 18.42	13 34.21
Secondaire	4 80.000	1 20.00	0 0.0
Total	22 45.83	8 16.67	12 37.50

$$X^2 = 11,715 \quad DL = 4 \quad S \text{ à } P = .02$$

La relation entre les deux variables est significative au seuil de probabilité $P = 0,02$. Si dans le groupe expérimental nous n'avons pas constaté de liaison statistique entre le niveau d'instruction des Agents et leur connaissance du travail, dans le groupe témoin la relation est tout à fait significative, mais dans un sens contraire à nos prévisions. C'est à dire la tendance à une connaissance approfondie est dominante chez les sujets ayant un niveau d'instruction faible. Par contre la tendance à une connaissance approfondie devient moindre chez les sujets ayant un niveau d'instruction assez élevé. Il y a 98 chances sur 100 pour que le hasard ne joue pas dans l'explication de la variation obtenue.

Tableau VI : Ancienneté au poste et connaissance du travail par les Agents.

Connaissance Ancienneté	Insuffisante (D)	Moyenne (C)	Profonde (B)
Nouveau	17 89.47	2 10.53	0 0.0
Moins ancien	5 50.00	4 40.00	1 10.00
Plus ancien	0 0.0	2 10.53	17 89.47
Total	22 45.83	8 16.67	12 37.50

$$X^2 = 43,596 \quad DL = 4$$

Contrairement au Groupe expérimental, la relation entre l'ancienneté au poste et la connaissance du travail n'est pas significative chez les sujets du groupe témoin.

Pour répondre donc de façon succincte à notre question de recherche, les résultats de l'enquête permettent de confirmer cette hypothèse : la connaissance approfondie du travail par l'agent est effectivement liée au suivi des stages de formation. En effet, dans le groupe expérimental les notes varient entre C et B avec une très forte dominante de B par rapport à C. Tandis que dans le groupe témoin, on note l'apparition de la note D qui est dominante par rapport aux notes C et B.

Voyons à présent les effets de la formation professionnelle continue sur le comportement des mêmes sujets.

7.2 L'impact des stages de formation sur le comportement des Agents au travail.

7.2.1 Au niveau de groupe expérimental

Tableau VII : Suivi des stages et comportement des Agents au travail.

Comportement Stage	Moyen (C)	Bon (B)
1 stage	7 31.82	15 68.18
2 stage	2 8.70	21 91.30
3 stage	1 7.14	13 92.86
Total	10 16.95	49 83.05

$$X^2 = 5,525 \quad DL = 2 \quad S \text{ à } P = .05$$

On constate une dépendance significative entre le suivi des stages de formation et le comportement des Agents au travail au seuil de probabilité $P = 0,05$. La tendance à un bon comportement se fait remarquer à mesure que les Agents suivent des stages de formation. Autrement dit, les sujets du groupe expérimental ont des notes variant entre C et B avec une très forte dominante de la note B par rapport à la note C. Il y a 95 chances sur 100 pour que le hasard ne joue pas dans l'explication de la variation obtenue.

Voyons à présent si les variables de contrôle retenues ont une influence sur leur comportement.

7.2.1.1 Introduction des variables de contrôle

Tableau VIII: Niveau d'instruction et comportement des Agents au travail.

Comportement Niveau	Moyen (C)	Bon (B)
Non instruit	2 22.22	2 77.72
Primaire	8 17.78	37 82.22
Secondaire	0 0.0	5 83.05
Total	10 16.95	49 83.05

$$X^2 = 1,220 \quad DL = 2 \quad S \text{ à } P = .50$$

La relation entre le niveau d'instruction et le comportement des Agents est significative au seuil de probabilité $p: 0.50$. Il y a 50 chances sur 100 pour que le hasard ne joue pas dans l'explication de la variation obtenue. L'influence de l'instruction sur le comportement des Agents est si faible que nous l'admettons avec beaucoup de réserves. Voyons maintenant ce qu'il en est pour l'ancienneté au poste.

Tableau IX: Ancienneté au poste et comportement des Agents au travail.

Comportement Ancienneté	Moyen (C)	Bon (B)
Nouveau	5 22.73	17 77.27
Moins ancien	2 13.33	13 86.67
Plus ancien	3 13.64	19 86.67
Total	10 16.95	49 83.05

$$X^2 = .833 \quad DL = 2 \quad S \text{ à } P = .50$$

La relation entre le niveau d'instruction et le comportement des Agents est également significative au seuil de probabilité $p: 0,50$. la tendance à un bon comportement se fait sensiblement remarquer à mesure que les Agents deviennent anciens au poste. Mais il y a 50 chances sur 100 pour que le hasard joue dans l'explication de la variation obtenue. De sorte que nous admettons également cette influence avec beaucoup de réserves.

7.2.2 Au niveau du groupe témoin

Tableau X : Suivi des stages et comportement des Agents au travail.

Comportem. Stage	Mauvais (E)	Insuffist. (D)	Moyen (C)	Bon (B)
Aucun stage	2 8.33	16 8.33	6 25.00	0 0.0
1 stage	0 0.0	11 45.83	10 41.67	3 12.50
Total	2 4.17	27 56.25	16 33.33	3 6.25

$$X^2 = 6,926 \quad DL = 3 \quad S \text{ à } P = .05$$

On constate une dépendance significative entre les deux variables au seuil de probabilité $p: 0,05$. On peut noter l'apparition d'une quatrième catégorie de note: la note E. La tendance à un comportement moyen est beaucoup moindre chez les sujets n'ayant suivi aucun stage par rapport à ceux qui ont suivi un stage; avec une prédominance de la note C dans les deux cas. Il y a 95 chances sur 100 pour que le hasard ne joue pas dans l'explication de la variation obtenue.

7.2.2.1 Introduction des variables de contrôle

Tableau XI: Niveau d'instruction et comportement des Agents au travail.

Comportem. Stage	Mauvais (E)	Insuffist. (D)	Moyen (C)	Bon (B)
Non instruit	0 0.0	2 40.00	3 60.00	0 0.0
Primaire	2 5.26	25 65.79	9 23.68	2 5.26
Secondaire	0 0.0	0 0.0	4 80.00	1 20.00

<i>Total</i>	2	27	16	3
	4.17	56.25	33.33	6.25

$$X^2 = 11,467 \quad DL = 6 \quad S \text{ à } P = .05$$

La relation entre les deux variables est également significative au seuil de probabilité $p: 0'05$. Là également on peut constater l'apparition de la note E. Pour les non instruits et les sujets ayant au plus le niveau primaire, la tendance à un comportement insuffisant se dessine, mais à des proportions différentes. Par contre, chez les sujets de niveau secondaire, une inversion totale s'opère, la tendance à un comportement moyen devient dominante. Il y a 95 chances sur 100 pour que le hasard ne joue pas dans l'explication de la variation obtenue. Voyons à présent le type de relation qui existe entre l'ancienneté au poste et le comportement des sujets.

Tableau XII : Ancienneté au poste et comportement des Agents.

<i>Comportement Ancienneté</i>	<i>Mauvais (E)</i>	<i>Insuffist. (D)</i>	<i>Moyen (C)</i>	<i>Bon (B)</i>
<i>Nouveau</i>	0 0.0	9 47.37	7 36.84	3 15.79
<i>Moins ancien</i>	2 20.00	5 50.00	3 30.00	0 0.0
<i>Plus ancien</i>	0 0.0	13 68.42	6 31.58	0 0.0
<i>Total</i>	2 20.00	27 56.25	16 33.33	0 0.0

$$X^2 = 13,136 \quad DL = 6 \quad S \text{ à } P = .05$$

On constate également une dépendance significative entre l'ancienneté au poste et le comportement des Agents au seuil de probabilité $p: 0,05$. Comme dans les deux précédents tableaux, nous constatons également l'apparition de la note E. Avec les trois catégories, la tendance à un comportement insuffisant devient dominante par rapport à un comportement moyen. Il y a 95 chances sur 100 pour que le hasard ne joue pas dans l'explication de la variation obtenue.

A partir de ces résultats, nous pouvons en inférer que notre deuxième hypothèse se confirme: plus les Agents suivent des stages mieux ils se comportent vis-à-vis de leur tâche. En effet dans le groupe expérimental, les notes varient entre C et B avec une très forte dominance de B par rapport à C et à mesure que le nombre de stage se multiplie. Par contre, dans le groupe témoin, on note l'apparition des notes D et E avec prédominance de D.

Voyons à présent les effets de la valorisation de la formation professionnelle continue sur le rendement.

7.3 L'impact de la valorisation des stages de formation sur le rendement de travailleurs.

7.3.1 Au niveau du groupe expérimental

Tableau XIII : Valorisation des actions de formation et rendement.

<i>Rendement Valorisation</i>	<i>Rend. dû aux con- naissances unique ment.</i>	<i>Rend. dû à la fois à conn. et récompense.</i>
<i>Aucune récomp.</i>	4 100.00	0 0.0
<i>Faible récomp.</i>	1 7.14	13 92.86
<i>Assez forte récomp.</i>	0 0.0	1 100.00
<i>Total</i>	45 76.27	14 23.73

$$X^2 = 9,108 \quad DL = 2 \quad S \text{ à } P = .01$$

On constate une dépendance significative entre la valorisation des actions de formation et le rendement des Agents au seuil de probabilité $P = 0,01$. L'ensemble des Agents qui n'ont pas été récompensé selon la formation attribuent leur rendement à la connaissance issue du stage de formation. De même, les Agents ayant été récompensés selon la formation attribuent leur rendement à la fois à la connaissance issue du stage et la récompense due à la formation. Il importe de signaler par ailleurs qu'aucun Agent n'a imputé son rendement aux récompenses uniquement. Ce constat est révélateur de l'importance qui devra être de plus en plus accordée à la formation continue et à la valorisation de cette formation plutôt qu'à une récompense non liée à la formation. Car les Agents bien qu'étant conscients de la nécessité de satisfaire leurs besoins matériels, sont également conscients du fait que cette motivation ne suffit plus à accroître leur capacité productive et à améliorer leur rendement dans l'entreprise. Il y a 99 chances sur 100 pour que le hasard ne joue pas dans l'explication de la variation obtenue. Voyons maintenant ce qu'il en est pour le groupe témoin.

7.3.2 Au niveau du groupe témoin

Tableau XIV : Valorisation des actions de formation et rendement.

<i>Rendement Valorisation</i>	<i>Rend. dû à la con- naissance uniquem.</i>	<i>Rend. dû à la fois à con. et récomp.</i>
<i>Aucune récomp.</i>	42 100.00	0 0.0
<i>Faible récomp.</i>	5 83.33	1 16.67
<i>Total</i>	47 97.91	1 2.09

$$X^2 = 3,248 \quad DL = 1 \quad S \text{ à } P = .05$$

On constate également une dépendance significative entre les deux variables au seuil de probabilité $P = 0,05$. Dans le groupe témoin, l'ensemble des Agents n'ayant pas été récompensés attribuent également leur rendement à la connaissance. De même, les Agents ayant été récompensés - même si cette récompense est faible attribuent leur rendement à la connaissance. Là également aucun Agent n'a imputé son rendement à la récompense uniquement. Il y a 95 chances sur 100 pour que le hasard ne joue dans l'explication de la variation obtenue.

Pour nous resumer, les résultats de l'analyse corroborent notre hypothèse : la valorisation des actions de formation est un facteur important d'accroissement du rendement. En effet dans le groupe expérimental, les agents n'ayant pas été récompensés attribuent leur rendement à la connaissance issue de la formation. De même ceux qui ont été récompensés selon la formation que cette récompense soit faible ou assez-forte attribuent leur rendement à la fois à la récompense due au stage et à la connaissance issue de cette formation. Dans le groupe témoin les Agents n'ayant pas été récompensés attribuent également leur rendement à la connaissance. Et les sujets ayant été récompensés attribuent leur rendement à la connaissance uniquement. Dans les deux cas, le rendement n'a nulle part été attribue à la récompense uniquement.

Voyons en fin les effets de la formation professionnelle continue sur l'attitude des Agents vis-à-vis du changement.

7.4 L'impact des stages de formation sur l'attitude des Agents vis-à-vis du changement

7.4.1 Au niveau du groupe expérimental

Tableau XV : *Suivi des stages et opinion des Agents sur l'introduction des nouvelles technologies.*

<i>Opinion Stage</i>	<i>Favorable</i>	<i>Défavorable</i>
<i>1 Stage</i>	22 100.00	0 0.0
<i>2 Stage</i>	19 82.61	4 17.39
<i>3 Stage</i>	14 100.00	0 0.0
<i>Total</i>	55 93.22	4 6.78

$$X^2 = 6,716 \quad DL = 2 \quad S \text{ à } P = .02$$

On constate une dépendance significative entre le suivi des stages de formation et l'opinion des Agents du groupe expérimental sur l'introduction des nouvelles technologies dans l'entreprise au seuil de probabilité $P = 0,02$. Pour les sujets ayant suivi la formation, la tendance à une opinion favorable est très remarquable quant à l'introduction des nouvelles technologies. Il y a 98 chances sur 100 pour que le hasard ne joue pas dans l'explication de la variation obtenue.

Si l'opinion de ces Agents est favorable à l'introduction des nouvelles technologies, voyons à présent ce qu'il en est pour l'introduction des nouvelles méthodes de travail.

Tableau XVI : *Suivi des stages et opinion des Agents sur l'introduction des nouvelles méthodes de travail.*

<i>Opinion Stage</i>	<i>Favorable</i>	<i>Défavorable</i>
<i>1 Stage</i>	22 100.00	0 0.0
<i>2 Stage</i>	19 82.61	4 17.39
<i>3 Stage</i>	13 92.86	1 7.14
<i>Total</i>	54 91.53	5 8.47

$$X^2 = 4,427 \quad DL = 2 \quad S \text{ à } P = .10$$

La relation entre les deux variables est également significative au seuil de probabilité $P = 0,10$. Les sujets ayant suivi la formation sont en général portés vers un changement dans la méthode de travail. Il y a 90 chances sur 100 pour que le hasard ne joue pas dans l'explication de la variation obtenue.

Introduisons à présent les variables de contrôle pour s'assurer de leur influence sur ces variables.

7.4.1.1 Introduction des variables de contrôle

Tableau XVII : *Niveau d'instruction et opinion des Agents sur l'introduction des nouvelles technologies.*

<i>Opinion Niveau</i>	<i>Favorable</i>	<i>Défavorable</i>
<i>Non instruit</i>	8 88.89	1 11.11
<i>Primaire</i>	42 93.33	3 6.67
<i>Secondaire</i>	5 100.00	0 0.0
<i>Total</i>	55 93.22	4 6.78

$$X^2 = 0,632 \quad DL = 2$$

On ne constate pas de dépendance significative entre le niveau d'instruction des Agents et leur opinion vis-à-vis de l'introduction des nouvelles technologies. Nous rejetons donc l'hypothèse nulle et nous retenons l'hypothèse contraire: l'opinion des Agents sur l'introduction des nouvelles technologies n'est pas influencée par leur niveau d'instruction. En d'autres termes que les sujets soient instruits ou non, cela n'a aucune influence remarquable sur leur opinion.

Voyons à présent si l'ancienneté au poste à une influence sur leur opinion.

Tableau XVIII : *Ancienneté au poste et opinion des Agents sur l'introduction des nouvelles technologies.*

<i>Opinion Ancienneté</i>	<i>Favorable</i>	<i>Défavorable</i>
<i>Nouveau</i>	19 86.36	3 13.64
<i>Moins ancien</i>	15 100.00	0 0 0
<i>Plus ancien</i>	21 95.45	1 4.55
<i>Total</i>	55 93.22	4 6.74

$$X^2 = 2,901 \quad DL = 2$$

La relation entre les deux variables n'est pas également significative. Les sujets du groupe expérimental sont en général favorables à l'introduction des nouvelles technologies quelques soit leur ancienneté au poste. Nous rejetons donc l'hypothèse nulle et nous retenons l'hypothèse contraire: l'ancienneté au poste n'a pas d'influence sur l'opinion des Agents vis-à-vis de l'introduction des nouvelles technologies.

Voyons maintenant l'influence des variables de contrôle sur leur opinion vis-à-vis de l'introduction des nouvelles méthodes de travail.

Tableau XIX : Niveau d'instruction et opinion des Agents sur l'introduction des nouvelles méthodes de travail.

<i>Opinion Niveau</i>	<i>Favorable</i>	<i>Défavorable</i>
<i>Non instruit</i>	8 88.89	1 11.11
<i>Primaire</i>	41 91.11	4 8.89
<i>Secondaire</i>	5 100.00	0 0.0
<i>Total</i>	54 91.53	5 8.47

$$X^2 = 0,554 \quad DL = 2$$

On ne constate pas de dépendance significative entre le niveau d'instruction des Agents et leur opinion face à l'introduction des nouvelles méthodes de travail. La tendance à une opinion favorable s'observe tant chez les sujets non instruits que chez les sujets de niveau primaire et secondaire. Nous rejetons donc l'hypothèse nulle et nous retenons l'hypothèse contraire: l'opinion des Agents n'est pas fonction de leur niveau d'instruction.

Voyons à présent ce qu'il en est pour l'ancienneté au poste de travail.

Tableau XX : Ancienneté au poste et opinion des Agents sur l'introduction des nouvelles méthodes de travail.

<i>Opinion Ancienneté</i>	<i>Favorable</i>	<i>Défavorable</i>
<i>Nouveau</i>	19 86.36	3 13.64
<i>Moins ancien</i>	15 100.00	0 0.0
<i>Plus ancien</i>	20 90.91	2 9.09
<i>Total</i>	54 91.53	5 8.47

$$X^2 = 2,155 \quad DL = 2 \quad S \text{ à } P = .30$$

La relation entre les deux variables est significative au seuil de probabilité $P = 0,30$. La tendance à une opinion favorable s'observe tant chez les nouveaux que chez les moins et plus anciens.

Il y a 70 chances sur 100 pour que le hasard ne joue pas dans l'explication de la variation obtenue.

Examinons à présent le type de relation existant entre ces différentes variables au sein du groupe témoin.

7.4.2. Au niveau du groupe témoin.

Tableau XXI : Suivi des stages et opinion des Agents sur l'introduction des nouvelles technologies.

Opinion Stage	Favorable
Aucun stage	24 100.00
1 stage	24 100.00
Total	48 100.00

Le nombre de colonne et de lignes apparus sur ce tableau ne nous permettent pas d'établir une relation statistique entre les deux variables.

Toutefois, il apparaît clairement que l'ensemble des sujets du groupe témoin sont favorables à l'introduction des nouvelles technologies dans l'entreprise.

Tableau XXII : Suivi des stages et Opinion des Agents sur l'introduction des nouvelles méthodes de travail.

Opinion Stage	Favorable	Défavorable
Aucun stage	24 100.00	0 0.0
1 Stage	22 91.67	2 8.33
Total	46 95.83	2 4.17

$$X^2 = 2,087 \quad DL = 1 \quad S \text{ à } P = .10$$

On constate une dépendance significative entre les deux variables au seuil de probabilité $p: 0,10$. Les sujets du groupe témoin sont en général portés vers un changement de méthode de travail. Il y a 90 chances sur 100 pour que le hasard ne joue pas dans l'explication de la variation obtenue.

Introduisons maintenant les variables de contrôle pour voir leur influence sur les variables dépendantes.

7.4.2.1. Introduction des variables de contrôle

Tableau XXIII : Niveau d'instruction et opinion des Agents sur l'introduction des nouvelles technologies.

<i>Opinion</i>	<i>Favorable</i>
<i>Niveau</i>	
<i>Non instruit</i>	5 100.00
<i>Primaire</i>	38 100.00
<i>Secondaire</i>	5 100.00
<i>Total</i>	48 100.00

Le nombre de colonne et de lignes figurant sur ce tableau ne nous permettent pas non plus d'établir une relation statistique entre les deux variables. Toutefois, il apparaît nettement que l'ensemble des sujets, instruits ou non instruits sont favorables à l'introduction des nouvelles technologies. Ceci implique que le niveau d'instruction n'a pas d'influence sur l'opinion de Agents.

Tableau XXIV : Ancienneté au poste et opinion des Agents sur l'introduction des nouvelles technologies.

<i>Opinion</i>	<i>Favorable</i>
<i>Ancienneté</i>	
<i>Nouveau</i>	19 100.00
<i>Moins ancien</i>	10 100.00
<i>Plus ancien</i>	19 100.00
<i>Total</i>	48 100.00

Le nombre de colonne et de lignes figurant sur ce tableau ne nous permettent pas également d'établir une relation statistique entre les deux variables. Du reste, il apparaît néanmoins que l'ensemble des sujets du groupe témoin, nouveaux ou anciens sont favorables à l'introduction des nouvelles technologies. Ce qui implique également que l'opinion des Agents n'est pas fonction de leur ancienneté au poste.

Voyons à présent l'influence des variables de contrôle sur leur opinion vis-à-vis de l'introduction des nouvelles méthodes de travail.

Tableau XXV : Niveau d'instruction et opinion des Agents sur l'introduction des nouvelles méthodes de travail.

<i>Opinion</i>	<i>Favorable</i>	<i>Défavorable</i>
<i>Niveau</i>		
<i>Non instruit</i>	5 100.00	0 0.0
<i>Primaire</i>	37 97.37	1 2.37
<i>Secondaire</i>	4 80.00	1 20.00
<i>Total</i>	46 95.83	2 4.17

$$X^2 = 3,581 \quad dl = 2 \quad S \text{ à } P = .20$$

On constate une dépendance significative entre les deux variables au seuil de probabilité $P = 0,20$. Dans le groupe témoin, quelque soit le niveau des Agents, ils sont en général, portés vers un changement de méthodes de travail. Il y a 80 chances sur 100 pour que le hasard ne joue pas dans l'explication de la variation obtenue.

Voyons à présent ce qu'il en est pour l'ancienneté au poste.

Tableau XXVI : Ancienneté au poste et opinion des Agents sur l'introduction des nouvelles méthodes de travail.

Opinion Ancienneté	Favorable	Défavorable
Nouveau	17 89.47	2 10.53
Moins ancien	10 100.00	0 0.0
Plus ancien	19 100.00	0 0.0
Total	46 95.83	2 4.17

$$\chi^2 = 3,185 \quad dl = 2 \quad S \text{ à } P = .20$$

On constate une dépendance significative entre les deux variables au seuil de probabilité $P = 0,20$. Dans le groupe témoin, quelque soit l'ancienneté des Agents, ils sont en général, portés vers un changement de méthodes de travail. Il y a 80 chances sur 100 pour que le hasard ne joue pas dans l'explication de la variation obtenue.

Pour répondre de façon succincte à notre question de recherche, nous ne pouvons pas confirmer sans risque de nous tromper que dans une entreprise, plus les Agents suivent des stages plus ils sont enclins au changement, dans la mesure où cette attitude est observée aussi bien dans le groupe expérimental que dans le groupe témoin.

Toutefois, il importe de signaler que la justification des positions diffère selon les deux groupes dans une certaine mesure. En effet, concernant l'attitude face à l'introduction des nouvelles technologies, 71% des sujets du groupe expérimental se disent favorables parce qu'elles permettent d'accroître la productivité de l'entreprise; tandis que 72% des sujets du groupe témoin justifient leur position par le fait que le monde moderne exige l'introduction des nouvelles technologies dans la production. Ce qui implique de part et d'autre que les deux groupes sont conscients de l'impérieuse nécessité de perfectionner les outils de production.

Quant à l'attitude face à l'introduction des nouvelles méthodes de travail, 73% de sujets du groupe expérimental déclarent être favorables parce qu'ils pensent qu'en changeant de méthode de travail, ils perdraient moins de temps et feraient moins d'effort. Ce qui n'est pas toujours évident dans la mesure où un changement de méthode de travail peut aller dans le sens contraire des attentes des travailleurs dès lors que les dirigeants de l'entreprise estiment que le changement apporté sera profitable pour l'entreprise. Autrement dit, un changement de méthode de travail peut tout aussi conduire à une intensification du rythme du travail et une plus grande rigueur dans le système de contrôle que dans la méthode précédente.

Pour le groupe témoin, 70% des sujets sont favorables à un changement de méthodes de travail parce qu'il trouvent que la méthode de travail existante limite la liberté des travailleurs.

Dans les deux cas le dénominateur commun est l'ambiance, les conditions de travail qui ne semblent guère être favorables à l'épanouissement des Agents. Ce qui les amène à désirer, à souhaiter un changement des conditions de travail qui répondraient à leurs attentes, à leurs aspirations. C'est pourquoi le changement est perçu dans les groupes de façon positive.

Tels sont, dans les grandes lignes, l'analyse et l'interprétation que nous avons eu à faire à la lumière des résultats obtenus. Nous allons tenter de voir à présent quelle signification on peut tirer de ces résultats pour répondre à notre problème de recherche.

CHAPITRE VIII :**LA SIGNIFICATION DES RESULTATS**

Les résultats confirment dans une certaine mesure nos trois premières hypothèses de recherche.

La connaissance approfondie du travail par l'Agent est liée au suivi des stages de formation. En effet, dans le groupe expérimental les notes varient entre C et B avec une très forte dominance de B par rapport à C. Tandis que dans le groupe témoin, on note l'apparition de la note D qui est dominante par rapport aux notes C et B.

Plus les Agents suivent des stages, mieux ils se comportent vis-à-vis de leur tâche. En effet, dans le groupe expérimental, les notes obtenus varient entre C et B avec une très forte dominance de B par rapport à C et à mesure que le nombre de stages se multiplie. Par contre, dans le groupe témoin, on note l'apparition des notes D et E avec prédominance de D.

La valorisation des actions de formation est un facteur important d'accroissement du rendement. Dans le groupe expérimental, les Agents n'ayant pas été récompensés attribuent leur rendement à la connaissance issues de la formation. De même ceux qui ont été récompensés selon la formation - que cette récompense soit faible ou assez forte - attribuent leur rendement à la fois à la récompense due au stage et à la connaissance issue de cette formation. Dans le groupe témoin, les Agents n'ayant pas été récompensés attribuent également leur rendement à la connaissance. Et les sujets ayant été récompensés attribuent également leur rendement à la connaissance uniquement. Dans les deux cas, le rendement n'a nulle part été attribué à la récompense uniquement.

Quant à la quatrième hypothèse, les résultats ne la confirment pas dans une certaine mesure au sens où nous pensions que dans une entreprise, plus les Agents suivent des stages, plus ils sont enclins au changement. Tel n'est pas le cas. D'une manière générale les Agents sont enclins au changement. Mais cette attitude est valable aussi bien dans le groupe expérimental que dans le groupe témoin. Si telle est la situation concernant nos hypothèses principales de recherche, voyons à présent ce qu'il en est s'agissant de nos hypothèses secondaires.

Dans le groupe expérimental, il y a une relation significative entre le suivi des stages et la connaissance du travail à $P = 05$. Cette relation apparaît dans le sens de nos prévisions.

Il n'existe pas de liaison entre le niveau d'instruction et la connaissance du travail par les Agents. Cette indépendance va également dans le sens de nos prévisions.

Il existe par contre une relation entre l'ancienneté au poste et la connaissance du travail par les Agents à $P = 10$. Toutefois, prudence s'impose de

considérer cette relation comme provisoirement significative dans la mesure où dans les programmes de recherche bien établis, conduisant à des publications dans les périodiques scientifiques, la majorité des chercheurs ne considèrent significatifs que les résultats qui ont moins de 5 chances sur 100 et souvent même moins d'une chance sur 100) de dépendre du hasard ². De ce point de vue, cette insuffisance de liaison va également dans le sens de nos prévisions.

Nous avons noté une relation significative entre le suivi des stages et le comportement des Agents au travail à $P = .05$. Ce qui va également dans le sens de nos prévisions.

Nous n'avons cependant pas noté de relation entre le niveau d'instruction et le comportement des Agents d'une part et d'autre part, entre l'ancienneté au poste et le comportement. Cette absence de relation va dans le sens de nos prévisions.

Nous avons constaté une dépendance significative entre la valorisation des actions de formation et le rendement des Agents à $P = .01$. Cette dépendance ne va pas dans le sens contraire de nos prévisions.

Nous avons constaté un lien entre le suivi des stages et l'opinion des Agents sur l'introduction des nouvelles technologies à $P = .02$. Ce lien apparaît dans le sens de nos prévisions.

Nous avons noté cependant une faible relation entre le suivi des stages et l'opinion des Agents sur l'introduction des nouvelles méthodes de travail à $P = .10$. Cette insuffisance de liaison va dans le sens contraire de nos prévisions. Il n'existe cependant aucun lien entre le niveau d'instruction et l'opinion des Agents sur l'introduction des nouvelles technologies d'une part et d'autre part entre l'ancienneté au poste et l'introduction des nouvelles technologies. Ce qui va dans le sens de nos prévisions.

En fin quant à la variable opinion des Agents sur l'introduction des nouvelles méthodes, elle ne dépend ni de leur niveau d'instruction ni de leur ancienneté au poste. Ce qui ne va pas non plus dans le sens contraire de nos prévisions.

L'ensemble des variables mises en relations renforcent d'une manière ou d'une autre la confirmation de nos hypothèses.

²

In : Michèle Robert et Coll, Op. cit., P. 326

CHAPITRE IX :**LES IMPLICATIONS DE L'ETUDE :**

Notre principale question de recherche était de savoir si la formation professionnelle continue avait des effets tant sur la connaissance du travail par les Agent que sur leurs attitudes et leurs comportements au travail. La vérification de nos hypothèses permet d'attester ces effets. Il reste cependant que nos résultats et nos observations sur le terrain nous ont permis de faire un certain nombre de constats. A la suite de ces éléments, nous aimerions faire quelques suggestions.

9.1 Suivi perpétuel de stages de perfectionnement.

Il n'est plus de doute pour personne que la SOTRA se trouve aujourd'hui dans une situation de déficit marquée par un grave problème de trésorerie. Il n'est donc pas étonnant que cette situation fasse de la SOTRA une société en crise dont les recettes ne permettent plus d'assurer son équilibre financier. Ce qui entraîne à son tour des conséquences tant sur le plan humain que matériel. Pour faire face à cette dégradation du contexte socio-technique et technico-économique, et pour préserver ou améliorer sa performance, la SOTRA se doit d'adapter régulièrement la compétence de ses Agents.

La formation adaptation et formation-perfectionnement peuvent être considérées comme le meilleur moyen stratégique de satisfaire à ce besoin d'adaptation. Moyen stratégique, car elles apparaissent comme un investissement, au même titre que les investissements matériels.

Cette conception est conforme à la théorie du "capital humain", et repose sur le postulat que les connaissances acquises par la formation continue augmentent le savoir-faire donc la compétence individuelle, qui elle même se traduit par un accroissement de la productivité ou des services nouveaux ou meilleurs.

C'est dans ces conditions et seulement dans ces conditions que la SOTRA pourrait tendre progressivement vers son équilibre financier, dans si la mesure où l'Etat n'arrive plus à honorer ses engagements vis-à-vis d'elle.

Dès lors, en plus du type formation-adaptation consistant à faciliter l'intégration des nouvelles recrues, la SOTRA devra instituer un type de formation dynamique et cyclique pouvant répondre efficacement à tout moment aux besoins nouveaux et aux problèmes nouveaux qui se poseront à elle. En outre, ce nouveau type de formation peut se substituer également au recyclage qui sert à corriger les lacunes reconnues chez les Agents SOTRA défaillants.

Ces lacunes devront être constamment décelées et identifiées par la brigade de suivi qui se chargera à son tour de la transmettre à la Cellule pédagogique qui devra être composée de formateurs de compétences diverses choisis selon leur connaissance pédagogique suffisante et selon leurs expériences (technique, exploitation, conduite,.....). Ces derniers se chargeront de traduire ces besoins sous forme d'objectifs à atteindre.

Cette méthode présente un double avantage. Elle permet non seulement aux Agents de répondre constamment aux besoins et aux problèmes nouveaux de la SOTRA, mais également de prévenir certaines lacunes et défaillances que l'on constate fréquemment.

Mais tous ces changements proposés demeureront stériles s'ils ne trouveront pas en place un cadre organisationnel et institutionnel propice à l'application rigoureuse et efficiente des compétences acquises au cours de la formation.

9.2 Mise en place d'un cadre institutionnel et organisationnel propice à l'application rigoureuse et efficiente des acquis de la formation

A travers la formation, on ne vise qu'à modifier la variable <<individu>>. Autrement dit le but de toute formation consiste à modifier le comportement des individus dans un sens désiré. Or, si l'on admet que le comportement au travail est le résultat de la transaction qui s'effectue entre l'individu et son environnement, il est certainement insuffisant d'agir uniquement sur l'individu pour obtenir le changement de comportement désiré.

Les études sur le comportement au travail, montrent que celui-ci ne peut être réduit à des caractéristiques individuelles, et qu'il est contingent au système dans lequel se développe l'activité de l'individu.

La formation peut, de toute évidence, aider la SOTRA à assurer son équilibre financier, et être un facteur de développement de nouvelles conduites au travail, mais elle n'est qu'un média ou un facilitateur.

Elle entrera dans la constitution effective de nouveaux comportements dès lors qu'elle trouvera au sein de l'entreprise un milieu favorable, c'est à dire si le système se transforme à la fois pour la prescrire et pour l'accueillir.

Bien que la formation soit prescrite à la SOTRA, il n'en demeure pas moins qu'elle ne soit pas convenablement accueillie pour être plus profitable à l'entreprise. Pour qu'elle soit convenablement accueillie, il faudrait promouvoir une véritable politique de valorisation des actions de formation.

Accepter de se plier à un stage suppose de la part des Agents des sacrifices énormes. Il est donc clair que le seul sens du service et la seule conscience de ses insuffisances dans le service ne donneront pas à l'Agent une motivation suffisante. Même si l'on rend le perfectionnement systématique, obligatoire et cyclique, son efficacité dépendra tout d'abord de la bonne volonté des participants.

Or, pour susciter celle-ci seuls des encouragements répondant à leur aspirations paraissent décisifs.

A cet effet, il nous apparaît important et même légitime de délivrer aux participants un certificat ou une Attestation. La représentation que les Agents se feront de cette Attestation est importante. Elle constitue tout d'abord le symbole d'un accomplissement. Autrement dit l'Attestation symbolise la compétence nouvellement acquise et distingue le participant de celui qui n'a pas suivi la formation dans le même domaine. A ce titre elle permet de donner à l'Agent l'estime et la confiance en soi. L'estime et la confiance en soi sont des besoins essentiels de l'homme au travail. Ils déclenchent un besoin d'augmenter sa compétence en vue d'être valorisé dans son groupe. Car l'individu tend à baser sa perception de soi sur l'appréciation d'autrui et, dans ce cas il tend à donner une image de soi conforme à celle qu'attend autrui. Pour ce faire, il essaiera de prouver à tout prix la compétence nouvellement acquise en s'impliquant et en se réalisant davantage dans sa tâche.

Il importe de signaler par ailleurs que le fait de délivrer des Attestations aux stagiaires étrangers est source de frustration pour les Agents SOTRA qui ne bénéficient de rien en fin de formation. Il semble que cette situation est délibérément créée par les autorités, dans la mesure où l'idée ne rencontre pas leur accord : << si l'on délivre des Attestations ou Certificats à nos Agents à la fin de leur formation, il est fort probable que ces derniers aillent vendre ailleurs leurs compétences dès lors qu'ils trouvent un emploi plus rémunérateur. En ce moment c'est l'entreprise qui perd. DEMBELE, je sais que vous avez de bonnes idées. Et je suis tout à fait d'accord avec ce que vous dites. Mais ces idées ne sont pas valables que sur les bancs de l'Université. Dès que vous prendrez ma place sur ce fauteuil, vous aurez une autre logique. La réalité de l'Entreprise est autre chose. L'Entreprise ne défend que ses propres intérêts >>.

Ces propos recueillis auprès d'un responsables de la SOTRA sont non seulement révélateurs d'une volonté affichée de vouloir retenir les Agents quelles que soient les conditions de vie et de travail, de façon à les empêcher d'"aller vendre ailleurs leurs compétences", mais également font ressortir le conflit qui oppose l'entreprise et ses Agents. Or, vouloir percevoir les Agents et l'Entreprise comme ayant des intérêts divergents nous apparaît illusoire, voir suranné.

Pour satisfaire au développement d'une Entreprise, l'important n'est pas de privilégier son intérêt par rapport à celui des travailleurs, dans la mesure où ils sont d'ailleurs intimement liés. Il faut plutôt essayer de les concilier en les harmonisant, au risque de la faire au dépens de l'entreprise.

On peut dès lors se demander pourquoi les notes obtenues tant au niveau de la connaissance du travail qu'au niveau du comportement au travail se situent en tre C et B, en dépit de la qualité de la formation reçue par les sujets du groupe expérimental.

Il faut ajouter à ceci, une ambiance du travail qui ne semble guère favorable à l'efficience de cette formation. En effet, les Agents qui aspirent à un changement de méthode de travail, s'attendent à ce que ce changement lui apporte liberté et conditions nécessaires à leur épanouissement, donc leur offrant plus de sécurité. Ce qui dénote une certaine rigueur voire une certaine rigidité de la situation du travail dont les causes sont à rechercher dans l'organisation du travail, dans le régime juridique, dans les rapports hiérarchiques (le mode de direction) dans les relations interpersonnelles, etc... qui constituent autant de variables susceptibles de baisser le rendement des Agents, donc agissent de façon directe sur la productivité de l'entreprise.

Pour nous resumer donc, l'effet formation ne sera efficient sur le développement et la productivité de l'entreprise que s'il permet de faire évoluer celle-ci vers un nouvel équilibre entre son cadre institutionnel et organisationnel favorisant l'épanouissement des compétences acquises par les participants.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE X :

QUELQUES RESERVES

Nous ne saurions terminer cette étude sans évoquer le fait qu'elle comporte certaines lacunes. Pour saisir les effets de la formation professionnelle continue sur la productivité des entreprises, nous avons dû nous limiter seulement au cadre de la SOTRA. Par conséquent, il n'est pas évident que les résultats auxquels nous avons abouti soient valables pour toutes les entreprises. Car chaque entreprise a ses réalités, ses structures qui lui sont propres; des modes d'organisation et de gestion qui lui sont spécifiques. Ces différentes caractéristiques constituent en réalité, autant de variables susceptibles d'influencer les résultats. On peut dès lors se poser la question de savoir quels auraient été les résultats si nous avions pu étendre le milieu d'étude à plusieurs entreprises à la fois.

Par ailleurs, il importe de rappeler qu'un groupe social il en existe plusieurs dans l'entreprise n'est pas comme on le croyait jadis quelque chose de statique. Les "Receveurs", les "Machinistes" n'ont pas tel type de comportement ou tel type d'attitudes une fois pour toutes.

Tout groupe évolue, se développe, et ne pas en tenir compte, c'est non seulement ne pas le reconnaître, en tant que groupe, mais c'est priver l'entreprise d'une force au sens réel du terme. On peut dès lors se poser la question de savoir quels seraient les résultats si l'on reprenait la même investigation quelques années après.

Pour la constitution de l'échantillon, nous avons dû également nous accommoder des difficultés de la situation sur le terrain et du temps dont nous disposions cette année compte tenu des perturbations que l'Université a connues pour l'élaboration du Mémoire. Ceci pose inévitablement la question de savoir dans quelle mesure nos résultats sont généralisables à l'ensemble des Agents de la SOTRA.

Nous avons eu à utiliser des instruments que nous ne maîtrisons pas parfaitement et qui ne sont pas parfaits dans la mesure où ils ne sont pas exempts d'erreurs de mesure. Quels auraient été les résultats si les moniteurs avaient participé aux opérations d'évaluation et si les instruments avaient été parfaits ?

Une approche du concept d'habilité fut réalisée par les psychologues CHRISTIAN ESCRIBE et JEAN-MARIE CELLIER. Cette étude a révélé une dépendance significative entre la période d'observation et le nombre de fruits pris dans la phase antérieure au remplissage: en début de journée une tendance à la préparation moindre du travail se dessine, à mi-journée, la prise de quatre (4) fruits reste la plus fréquente mais dans des proportions moindres ; en fin de poste, par

contre, une inversion totale s'opère, la préparation de 5 fruits devient dominante³. Cette expérience nous fait penser à la nôtre. En effet, pour évaluer les machinistes et les receveurs, nous n'avons pas tenu compte de la période d'observation (début et fin du travail). En début du travail, ces derniers n'étant pas encore fatigués, peuvent être beaucoup plus tolérants en circulation et se conformer aux indications de la grille. Tandis qu'après une longue période de travail intensif, ils deviennent plus agressifs et moins courtois. Ceci pose inévitablement la question de savoir dans quelle mesure nos résultats sont fiables.

Ce qui serait dangereux à ce moment là, c'est que l'on prenne ces résultats pour définitifs. Il est important pour nous de réaliser que ce n'est que par la multiplication des études sur les groupes en question que l'on pourra confirmer ou infirmer ses résultats. De ce point de vue, nous considérons notre étude comme un premier pas, un encouragement à d'autres investigations. Ces investigations doivent être poursuivies soit par d'autres chercheurs dans le domaine des sciences sociales soit par CODESRIA (Conseil pour le Développement de la Recherche Economique et Sociale en Afrique) qui a bien voulu nous apporter son soutien financier respectivement à la réalisation de notre mémoire de Maîtrise en Psychopédagogie et de D.E.A de Psychosociologie, soit dans le cadre de notre thèse de Doctorat du troisième cycle en Psychosociologie. Il serait intéressant que ces recherches s'orientent plus vers la recherche des conditions psychosociologiques d'une meilleure productivité des entreprises plutôt que de se limiter aux effets de la formation professionnelle continue sur la productivité des travailleurs des entreprises dans la mesure où ces effets sont contingents à une multitude de facteurs.

L'étude devrait à notre avis porter sur l'organisation du travail, les conditions de vie et de travail, la politique de promotion, les relations interpersonnelles, le type de rapport hiérarchique, le processus de communication, etc. Le cadre organisationnel et institutionnel est-il propice à l'application rigoureuse et efficiente des acquis de la formation ? Est-il favorable à l'épanouissement des Agents au travail ? La politique de promotion répond-elle aux attentes des travailleurs ? Faut-il une politique de motivation qui prenne en compte d'une part les spécificités géo ethniques, et d'autres part les représentations que les travailleurs se font des facteurs de motivation au travail ? Comment harmoniser ces facteurs de satisfaction de façon à éviter les blocages et les frustrations en amenant les travailleurs à participer pleinement à l'activité de l'entreprise . Quelles sont les sources de détérioration des rapports hiérarchiques et inter-agents ? Quel type de rapport hiérarchique et inter-agents permet-il une participation effective de tous au développement de l'entreprise ? L'absence d'information continue est-elle source de dégradation du climat social de l'entreprise et de démotivation des travailleurs

³ Christian ESCRIBE et Jean-Marie CELLIER, "Approche du Concept d'habilité : facteurs et modalités des variations de modes opératoire dans une tâche répétitive" in : Bulletin de Psychologie, Tome XXX III - N°344

*? Comment faut-il établir un bon réseau de communication entre les travailleurs ?
C'est là un ensemble de question auxquelles notre thèse de Doctorat devrait
trouver des éléments de réponses.*

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

En entreprenant cette étude, l'objectif que nous nous étions fixé était d'évaluer l'impact de la formation professionnelle continue sur la productivité des travailleurs de la SOTRA, en vue de pourvoir les éléments nécessaires à l'amélioration de leur productivité à travers des actions de formation.

Pour atteindre les résultats escomptés, nous avons émis une hypothèse générale que nous avons décomposée en quatre hypothèses opérationnelles. Pour vérifier ces hypothèses, nous avons construit un questionnaire qui fut complété par une grille d'évaluation. Ces instruments nous ont permis de recueillir les informations nécessaires auprès d'un échantillon de 107 sujets dont 59 pour le groupe expérimental et 48 pour le groupe témoin. Le plan expérimental choisi fut le plan à groupe non équivalent. Après cueillette des données nous avons procédé à la codification puis à la saisie à l'ordinateur en vue du traitement statistique. En regard à la nature de nos variables, variables qualitatives en général, nous avons jugé opportun d'appliquer le test X^2 en vue de déterminer la nature des relations entre les différentes variables soumises à l'étude.

Après analyse des données, nous avons abouti au constat que la formation professionnelle continue a des effets tant sur la connaissance du travail que sur le comportement des Agents au travail.

Les suggestions que nous avons faites peuvent se resumer dans le suivi perpétuel des stages de perfectionnement, la valorisation des actions de formation, l'attribution d'une Attestation ou d'un certificat en fin de formation, mise en place d'un cadre institutionnel et organisationnel favorable à l'application rigoureuse et efficace des acquis de la formation.

Cette étude n'a pas manqué de lacunes, d'imperfections ; nous en avons cité quelques unes. Il reste qu'elle demeure un essai de saisi un domaine aussi complexe, aussi difficile à cerner que les effets de la formation professionnelle continue sur la productivité. A notre point de vue, elle peut donc servir de jalon pour notre thèse de Doctorat, un point de départ à des investigations plus larges et plus approfondies dans un souci d'amélioration constante de la productivité des entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

1. **ANTOINE, Pierre :**
Morale sous Antropologie, Ed. L'Epi In: BOUDON, Marcelle (1974) :
Comment organiser Rencontres et Sessions, Ed. d'Organisation, S.L.
2. **AUBRAY, Jean-Marie, Yves, Saint-Arnauld (1970) :**
Dynamique des groupes, Paris Ed. Universitaires, 7è Ed.
3. **BADIN, Pierre (1965) :**
Problèmes de la vie en groupe : Perspectives Psycho-sociologiques sur les groupes, le Travail, la Maladie, le Service Social, France, PuF.
4. **BAUD Francis (1972) :**
Motivations et Comportements Individuels dans l'Entreprise Paris.
5. **BLAUG, M. (1982) :**
La méthodologie Economique, Paris, Economica
6. **VERCOVITZ, A. (1981) :**
In: Education Permanente, S.L.
7. **BOIGNY Felix-Houphouët (1978) :**
"Des Dispositions Législatives et Règlementaires"
In : La Formation Professionnelle Continue en Côte d'Ivoire.
8. **BONNEL, Pierre (1987) :**
La Formation Professionnelle Continue et l'Analyse Economique, Paris Ed. Economica.
9. **CAMPBELL, D.T; Stanley, J.C (1966) :**
Experimental and quasi experimental designs For Research, Chicago, Rand Mc Nally.
- 10 **CAPLOW, Théodore (1970) :**
L'enquête Sociologique, Paris, Armand COLLIN.
11. **CEGOS (1989) :**
Le Changement par la Formation : exemple Californien, Editions d'organisation.
12. **CHRISTIAN, Escribe ; CELLIER, Jean-Marie (SD) :**
"Approche du concept d'habilité : Facteurs et Modalités des Variations de Mode Opératoires dans une Tâche Répétitive" in: Bulletin de Psychologie, Tome XXXIII N°344.
- 13 **DACO, Pierre (1973) :**
Les prodigieuses victoires de la Psychologie Moderne, Paris, Ed. Marabout.

13. **DACO, Pierre (1973) :**
Les prodigieuses victoires de la Psychologie Moderne, Paris, Ed. Marabout.
14. **DANIEL, Paul (1989) :**
Psychologie de la Motivation : Théorie et Application Thérapeutique, Nouvelles Editions-Payot.
15. **DE LANDSHEERE, Gilbert (1982) :**
Introduction à la Recherche en Education, Paris, Armand - Collin-Bourrelrier.
16. **BUBAR, Claude (1985) :**
La Formation Professionnelle Continue, Paris Ed. de la Découverte.
17. **FICHER, J.C, Levy-Garboua, L, All (1979) :**
Economie de l'Education, Paris, Economica.
18. **FICHER, J.C (1960) :**
The nature of Capital and Income, New-York, Mac Millan
19. **F.N.R (1991) :**
Informations, Abidjan, N° 35.
20. **F.N.R (1989) :**
Informations : "Dossier du mois: Formation et Sensibilisation, gage du succès pour toute Politique d'Economie d'Energie", Abidjan, N° 16.
21. **GARFIELD, Charles (1986) :**
Haute performance : la Clef du Succès en Affaires, France, S.E.
22. **GHIGLIONE, Rodolfe, MATALON, Benjamin (1978) :**
Les enquêtes Sociologiques : Théorie et pratique, Paris, Arman COLLIN.
23. **GIROD, Roger (S.L.N.D) :**
Attitudes Collectives et Relations Humaines.
24. **GOE BI GOHI, Pierre (1989) :**
Contribution de la Formation du Développement Socio-économique de la SOTRA, C.A.M.P.C
25. **GRAVEL, Robert, J (1986) :**

Guide Méthodologique de la Recherche, Canada, Bibliothèque Nationale du Québec.
26. **GRAWITZ, Madeleine (1986) :**
Méthodes des Sciences Sociales, Paris, Dalloz, 7è Ed.
27. **HARWARD BUSINESS REVIEW (1960) :**

"The Human Side of Enterprise", New-York, Mac Graw Hill.

28. **HERZBERG, Frederic, (1975) :**
Le travail et la Nature de l'homme Paris, Entreprises Modernes d'Editions.
29. **HOMAN, Georges : in : RIGHTSMAN L.S., DEAUX Kay (1981) :**
Social Psychology in the 80, Monterey, California, 3rd Ed.
30. **HUBERMAN, Leo, SWEEZY, Paul (1973) :**
Le Socialisme Cubain, Paris, Ed. Antropos.
31. **KNIGHT, F. (1944) :**
Dimishing Returns to Investment, Journal of Political, Economy, S.L.
32. **LE BOTERF, Guy (S.L.N.D) :**
Comment Investir en Formation, Editions d'organisation.
33. **LEIF, J. (1974) :**
Philosophie de l'Education, Tome IV, Vocabulaire Technique et Critique de la Pédagogie et des Sciences de l'Education, Paris, Delagrave.
34. **LEPLAT, Jacques, Cuny, Xavier (1984) :**
Introduction à la psychologie du Travail, Paris, PUF, 2è Ed.
35. **LEVY-LEBOYER, Claude SPERNADIO, Jean-Claude (1987)**
Traité de Psychologie du Travail, Paris, PUF.
36. **LEWIN, Kurt (1964) :**
Psychologie Dynamique, Paris, PUF
37. **MAISONNEUVE, Jean**
Dynamique des Groupes, Paris, PUF.
38. **MAISONNEUVE, Jean**
La Psychologie Sociale, Paris, PUF.
39. **MICHEL, Robert et All..... (1988) :**
Fondements et Etapes de la Recherche Scientifique en Psychologie, Edisem (Québec) - Malaine (Paris), 3è Ed.
40. **MEIGNANT, A. (S.L.N.D) :**
In : Education Permanente N° 95.
41. **MARSHALL (1930) :**
The Principales of Economics, Mac MILLAN, S.L.
42. **MOCOVICI, Serege (1988) :**
Psychologie Sociale, 2è Ed, Paris, PUF.

43. **PETIT, Français (1988)**
Introduction à la Psychosociologie des Organisations, Nouvelles Editions. Privat (Pratique Sociale)
44. **PLESSIS, Jean-Claude (1984) :**
Concevoir et Gérer la Formation dans l'Entreprise, Paris, Editions d'Organisation.
45. **PROKOPENKO, Joseph (1990) :**
Gérer la Productivité, BIT. Genève, 1ère Ed.
46. **PSACHAROPOULOS, Georges; WOODHALL, Maureen, (1988) :**
L'Education pour le Développement : Une analyse du choix d'Investissement, Paris, Editions Economica
47. **RABIER, Jean-Claude (1989):**
Introduction à la Sociologie du Travail, Editions Europ. Erasme.
48. **RAFINON, Edouard (S.L.N.D) :**
In: Education Permanente, N° 95
49. **RIBOUT, M. (1978) :**
Accumulation du capital Humain, Economica, S.L.
50. **RUBY, Lionel (S.D) :**
La pensée Logique, France, Ed. France-Empire.
51. **SELLTIZ, C; WRIGHTSMAN, L.S (1977) :**
Les méthodes de Recherche en Sciences Sociales, Montréal, Les Editions H.R.W
52. **SNEDECOR, Georges; COCHRAN, W, WILLIAM, G (1971):**
Méthodes Statistique, Paris, Imprimerie Rouennaise et Laine, 6è Edition.
53. **STOETZEL, Jean (1987) :**
La Psychologie Sociale, Flammarion
54. **THEODORE, M. NEWCOMB et ALL..... (1970) :**
Manuel de Psychologie Sociale, Paris PUF
55. **TREMBLAY, Mac, Adeloud (1968) :**
Initiation à la Recherche dans les Sciences Humaines, Montréal, Mac Graw Hill Editeurs.
56. **YVES, Rajaud (1978) :**
Précis de Psychologie Sociale, Paris, Entreprise Moderne d'Edition, 2è Edition.

***ANNEXE A : QUESTIONNAIRE ET GRILLES
D'ÉVALUATION***

CODESRIA BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE

Nous entreprenons actuellement une étude sur la formation continue des travailleurs dans les entreprises. Pour ne pas nous borner à tenir compte de nos idées ou de nos expériences personnelles, nous avons tenu à faire appel au témoignage de nombreuses personnes appartenant à des catégories et des professions très variées. C'est à ce titre que nous sommes venus vous voir et vous demander si vous voulez bien répondre à quelques questions. Ces informations sont recueillies dans le cadre de notre Mémoire de D.E.A (Diplôme d'Etudes Approfondies).

L'objet de ce questionnaire est de recueillir votre opinion sur certains problèmes relatifs aux effets de la formation professionnelle-continue sur la productivité des travailleurs.

Les réponses que vous donnerez resteront confidentielles et anonymes.

Veillez donc indiquer par une croix, la(es) case(s) correspondant à vos réponses.

SECTION I

1. Nom :
2. Prénom :
3. Profession :
4. Numéro :
5. Sexe :
- Masculin _____
- Féminin _____
6. Age :
- 20 à 25 ans _____
- 25 à 30 ans _____
- 30 à 35 ans _____
- 35 à 40 ans _____
- 40 à 45 ans _____
- 45 à 50 ans _____
- 50 à 55 ans _____
- 55 à 60 ans _____
- 60 à 65 ans _____

7. Avez-vous fréquenté l'école ?

- OUI []
- NON []

8. Si oui, indiquez le diplôme que vous avez obtenu :

- C E P []
- B E P C []
- LICENCE []
- MAITRISE []
- D E A []
- DOCTORAT []
- AUCUN DIPLOME []

9. Avez-vous fréquenté un Centre ou une Ecole de Formation Technique avant l'entrée en service ?

- OUI []
- NON []

10. Si oui, indiquez votre qualification :

- Ouvrier qualifié []
- Employé []
- Agent de maîtrise []
- Technicien []
- Ingénieur []

11. Depuis combien de temps avez-vous commencé dans cette entreprise ?

- 0 à 5 ans []
- 5 à 10 ans []
- 10 ans et plus []

12. Avez-vous déjà suivi des stages de formation depuis votre entrée en service ?

- OUI []
- NON []

13. Si oui, combien de stage avez-vous suivi ?

- 1 stage []
- 2 stages []
- 3 stages []

- 4 stages []
- 5 stages []

14. Ce(s) stage(s) vous ont-ils permis de mieux connaître votre tâche ?

- OUI []
- NON []

15. Ce(s) stage(s) vous ont-ils permis d'augmenter votre rendement ?

- OUI []
- NON []

16. Si oui, avez-vous été récompensé selon ce rendement :

- OUI []
- NON []

17. Indiquez le degré de récompense obtenue :

- | | |
|------------------------------|---------------------------|
| - Forte récompense [] | - Promotion |
| | - Avancement en catégorie |
| | - Augmentation de salaire |
| - Assez forte récompense [] | - Avancement en catégorie |
| | - Augmentation de salaire |
| - Faible récompense [] | - Augmentation de salaire |
| - Autre récompense [] | - (Préciser) |

18. Votre rendement au travail est-il dû :

- Aux récompenses uniquement ? []
- A l'amélioration de votre connaissance uniquement ? []
- A la fois à l'amélioration de votre connaissance aux récompenses dues à la formation ? []

19. Seriez-vous aussi efficace si l'on vous proposait les récompenses sans avoir suivi de stage de formation ?

- OUI []
- NON []

20. *Seriez-vous aussi efficace si vous n'aviez pas suivi de stage(s) de formation?*

- OUI []
- NON []

21. *Quelle est votre opinion vis-à-vis de l'introduction des nouvelles technologies dans votre entreprise ?*

- Favorable []
- Défavorable []
- Sans opinion []

22. *Si vous êtes favorable à l'introduction de nouvelles technologies dans votre entreprise est-ce :*

- *Parce qu'elles permettent d'accroître la productivité de l'entreprise ?* []
- *Parce que l'évolution du monde moderne exige l'introduction de nouvelles technologies dans l'entreprise ?* []
- *Parce que l'introduction de nouvelles technologies nous permet d'adapter notre connaissance à ces technologies nouvelles ?* []
- *Autre ?* [] (Préciser)

23. *Si vous êtes défavorable à l'introduction de nouvelles technologies est-ce :*

- *Parce que nous n'avons pas besoin ?* []
- *Parce que si elles tombent en panne il n'y a personne pour la réparer vite ?* []
- *Parce qu'elle vont amener des changements dans votre entreprise ?* []
- *Autre ?* [] (Préciser)

24. *Quelle est votre opinion vis-à-vis de l'introduction de nouvelles méthodes de travail dans votre entreprise ?*

- Favorable []
- Défavorable []
- Sans opinion []

25. *Vous êtes favorable à l'introduction de nouvelles méthodes de travail dans votre entreprise :*

- *Parce qu'elles vont nous permettre de perdre moins de temps et de faire moins d'effort.*

[]

- *Parce que les anciennes méthodes de travail vont permettre à l'entreprise de se développer rapidement* []
- *Parce que les anciennes méthodes de travail limitent la liberté des travailleurs* []
- *Autres* [] (Préciser)

26. *Vous êtes défavorable à l'introduction de nouvelles méthodes de travail dans votre entreprise :*

- *Parce que nous sommes déjà habitués à l'ancienne méthode de travail* []
- *Parce que les nouvelles méthodes de travail risquent d'amener des changements dans notre entreprise* []
- *Parce que l'ancienne méthode de travail est déjà efficace pour le développement de l'entreprise* []
- *Parce qu'en changeant de méthode de travail l'entreprise se sera en retard.* []
- *Autres* [] (Préciser)

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

SECTION II

Cette partie correspond à l'appréciation obtenue par les Agents à partir des grilles d'évaluation.

27. Connaissance du travail par l'Agent :

- Très profonde (A)
- Profonde (B)
- Moyenne (C)
- Insuffisante (D)
- Mauvais (E)

27. Comportement de l'Agent au travail :

- Très bon (A)
- Bon (B)
- Moyen (C)
- Insuffisant (D)
- Mauvais (E)

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

SOTRA - DEPP ECOLE DE CONDUITE		FORMATION ET RECYCLAGE POUR MACHINISTES ET CONDUCTEURS		STAGE DU AU		DATE	
FICHE D'EXAMEN DE FIN DE STAGE				CIRCUIT URBAIN			
STAGIAIRE :				MONITEUR		GROUPE	
N° D'INSCRIPTION : ou Mle..... ETS				EXAMINATEUR		DECISION	
1 faute à 1 croix enlève 1 point sur 40 1 faute à 2 croix enlève 2 points sur 26 1 faute à 3 croix enlève 3 points sur 39						APTE INAPTE	
		A - INSTALLATION AU POSTE DE CONDUITE				K - VIRAGE	
X	1	- Réglage du siège	1		X	37 - Placement	37
X	2	- Réglage des rétroviseurs	2		X	38 - Trop court	38
		B - MISE EN MARCHÉ DU MOTEUR			X	39 - Trop large	39
X	3	- Attitude au volant	3		X	40 - Reprise difficile de la ligne droite	40
X	4	- Position du levier	4			L - ALLURE	
X	5	- Clé de contact	5		XXX	41 - Excès de vitesse	41
		C - TABLEAU DE BORD			X	42 - Trop lente	42
XXX	6	- Lecture - contacts	6		XX	43 - Rupture de cadence	43
XXX	7	- Lecture - indicateurs	7		XXX	44 - Vitesse excessive	44
XXX	8	- Lecture - voyants	8			M - COMPORTEMENT A L'EGARD DES AUTRES USAGERS DE LA ROUTE	
		D - BOITE DE VITESSES			X	45 - Champ visuel	45
X	9	- Passage de la 1ère à la 2ème vitesse	9		X	46 - Attention diffusée	46
X	10	- Passage de la 3è à la 3è vitesse	10		X	47 - Prévoyance	47
X	11	- Passage marche arrière	11		X	48 - Déflance	48
		E - ACCELERATION			X	49 - Evaluation des distances	49
X	12	- Insuffisante	12		X	50 - Evaluation des vitesses	50
X	13	- Imprécise	13		X	51 - Appréciation du gabarit longueur et largeur	51
X	14	- Brutale	14		XX	52 - Positionnement aux arrêts d'autobus	52
X	15	- Prolongée	15		XX	53 - Insertion dans la circulation	53
X	16	- Fantaisiste	16		XX	54 - S'engage trop vite dans les passages étroits	54
X	17	- Position du pied sur la pédale	17		XX	55 - Hésitant	55
		F - DIRECTION			XXX	56 - Chevauchement-Franchissement d'une ligne continue	56
X	18	- Chevauchement des mains	18		XXX	57 - Intervention de sauvetage de l'examineur	57
XX	19	- Maintien de la trajectoire	19		XXX	58 - Non respect des signaux des agents	58
X	20	- Manoeuvre de marche arrière en gare	20		X	59 - Maintien de la distance de sécurité	59
		G - CONSULTATION DES RETROVISEURS			XXX	60 - Refus de priorité	60
X	21	- Du mauvais côté	21		X	61 - Ne comprend pas les intentions des autres	61
X	22	- Tardive	22			62 - Agressif	62
X	23	- Insuffisante	23			63 - Courtois	63
X	24	- Accaparante	24			N - INTERSECTION	
XX	25	- Non utilisation des rétroviseurs	25		XX	64 - Abus de priorité	64
		H - CLIGNOTANTS			XXX	65 - Non respect du feu rouge, feu jaune	65
X	26	- Utilisation prématurée	26		XXX	66 - Non respect du panneau "Stop" Cédez le passage	66
X	27	- Utilisation tardive	27		XX	67 - Contrôle aux intersections	67
XX	28	- Sans discernement	28		XX	68 - Franchissement des passages à niveau	68
XXX	29	- Oublié	29			P - MAITRISE DE SOI	
		I - GABARIT EN CIRCULATION				69 - Calme	69
X	30	- S'écarte de la droite	30			70 - Emotif	70
XX	31	- Monte sur le trottoir	31				
XXX	32	- Présélection	32				
		F - FREINAGE					
X	33	- Prise tardive de la pédale	33				
X	34	- Position du pied sur la pédale	34				
XX	35	- Brutal	35				
X	36	- Souplesse en fin de freinage	36				

OBSERVATIONS COMPLEMENTAIRES

RESULTAT

NOTE / 105

A = 105 à 100	C = 89 à 75
B = 99 à 90	D = 74 à 55

MLE ET NOM DU FORME :
 PERIODE DE LA VISITE : DE A
 NOM DE L'ENCADREUR :

		PÉRIODE DU AU																				APPRECIATION FINALE			
		1ÈRE JOURNÉE					2ÈME JOURNÉE					3ÈME JOURNÉE					4ÈME JOURNÉE								
RUBRIQUES	GESTES ET COMPORTEMENTS A OBSERVER	SCE	SCE	SCE	SCE	SCE	SCE	SCE	SCE	SCE	SCE	SCE	SCE	SCE	SCE	SCE	SCE	SCE	SCE	SCE	SCE				
		HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP				
		HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR				
		FIN SCE	FIN SCE	FIN SCE	FIN SCE	FIN SCE	FIN SCE	FIN SCE	FIN SCE	FIN SCE	FIN SCE	FIN SCE	FIN SCE	FIN SCE	FIN SCE	FIN SCE	FIN SCE	FIN SCE	FIN SCE	FIN SCE	FIN SCE				
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E				
MANIPULATION DES PORTIERES	PRÉSENCE À L'HEURE																								
	IMMOBILISATION COMPLÈTE DU VÉHICULE																								
	PRÉCAUTION D'OUVERTURE ET FERMETURE DES PORTIÈRES																								
	USAGE DES PRESSIONS DES PORTIÈRES																								
	SURVEILLANCE DE LA MONTÉE ET DESCENTE																								
	DÉPART DONNÉ APRÈS FERMETURE COMPLÈTE DES PORTIÈRES																								
GESTION DES TITRES DE TRANSPORT	RÉCLAMATIONS DES TITRES DE TRANSPORT AUX USAGERS																								
	RAPIDITÉ DANS LA VENTE DES TICKETS																								
	VALIDATION DES CARTES HEBDOMADAIRES																								
	TECHNIQUE DE VALIDATION DES TICKETS FONCTIONNAIRES ENCAISSEMENT ET PROBLÈME DE MONNAIE																								
TENUE DE LA FEUILLE DE ROUTE	VÉRIFICATION DE LA FEUILLE DE ROUTE À L'ÉTS. PRISE DE SERVICE																								
	REPORT DES NUMÉROS INVENDUS À CHAQUE VOYAGE AU TERMINUS																								
	PRÉSENTATION RÉGULIÈRE DE LA FEUILLE DE ROUTE ET DOTATION DE TICKETS AU COMMIS RÉGULATEUR																								
	RESPECT DU DÉPART À L'HEURE PRÉVUE SUR LA FDR OU ORDONNÉ PAR LE COMMIS RÉGULATEUR																								
	DÉCOMPTE CAISSE ET VERSEMENT CORRECTE																								
ATTITUDES ET COMPORTEMENTS AVEC LES VOYAGEURS	ACCUEIL DES VOYAGEURS																								
	POLITESSE ET COURTOISIE																								
	RÉFUS DES COLIS ENCOMBRANTS ET SALISSANTS																								
	DEMANDE AUX VOYAGEURS DE S'AVANCE À L'INTÉRIEUR DU BUS																								
	RENSEIGNEMENTS DES USAGERS																								
	TRAITEMENT DES ENFANTS À BORD DU BUS																								
	MAÎTRISE ET PREUVE DE SANG FROID																								
	ÉPRESSION (UTILISATION DE LA FORMULE DE POLITESSE)																								
	DEMANDE DE DESTINATION AUX VOYAGEURS DOUTEUX																								
	TENUE VESTIMENTAIRES, PRÉSENTATION PHYSIQUE																								
TENUE CORRECTE AU POSTE DE TRAVAIL																									

OBSERVATIONS

(1ÈRE JOURNÉE) :

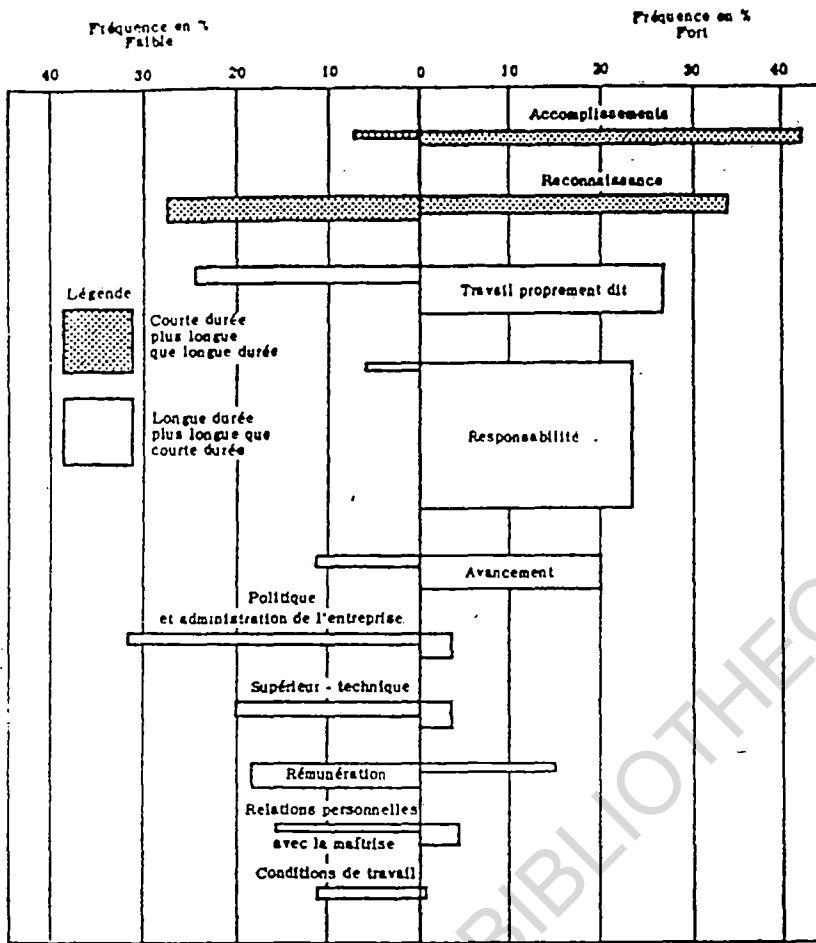
 (2ÈME JOURNÉE) :

 (3ÈME JOURNÉE) :

 (4ÈME JOURNÉE) :

ANNEXE B : COURBES ET GRAPHIQUES

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE



D'après P. Herzberg et autres. The Motivation to Work
John Wiley and Sons, New-York 1959.

FIG. I. — Comparaison entre les motifs de satisfaction et de mécontentement.

EVOLUTION DES "EFFECTIFS FORMES" DE LA SOTRA



G16

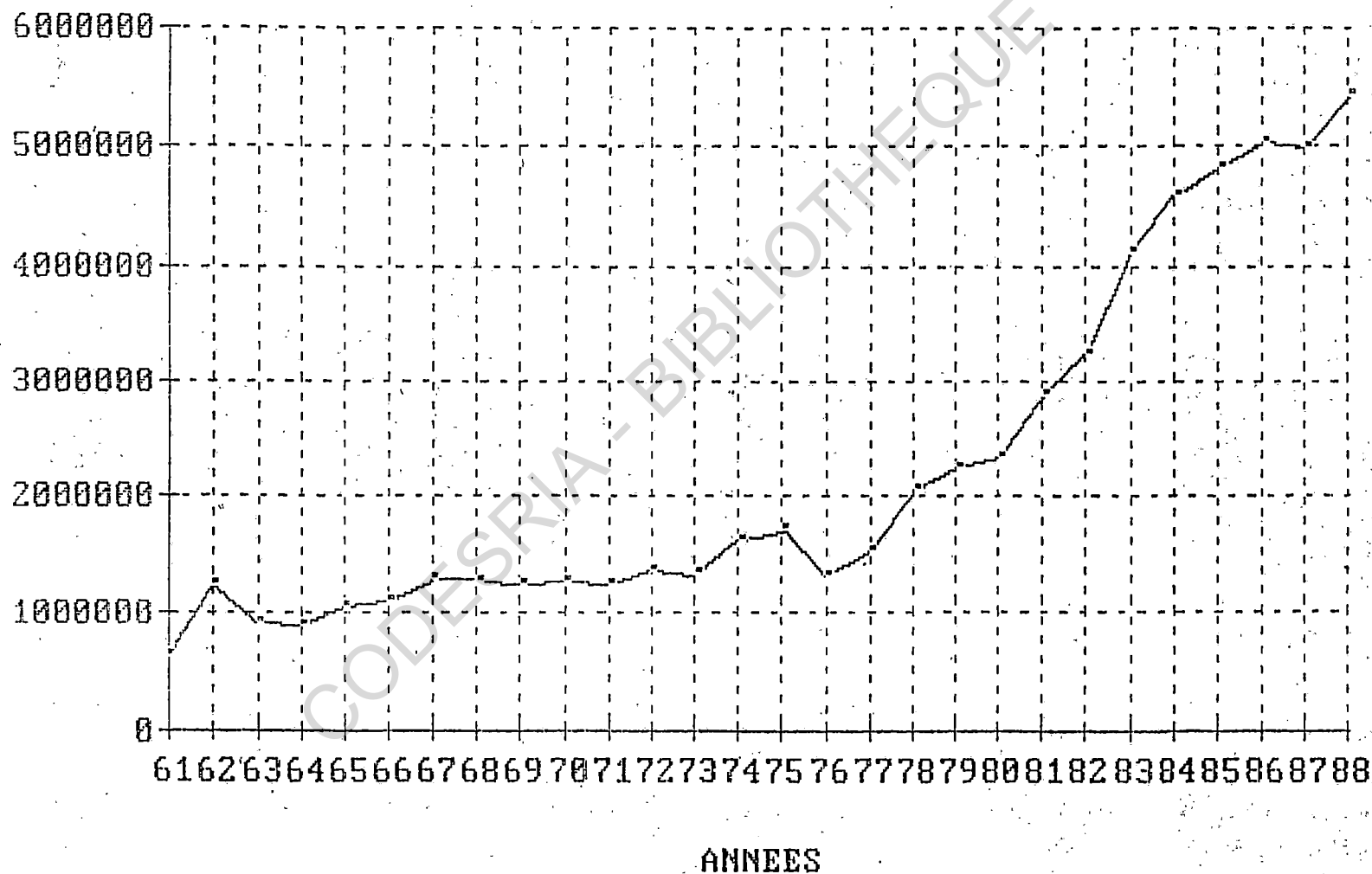
EFFECTIFS FORMES

ANNEES

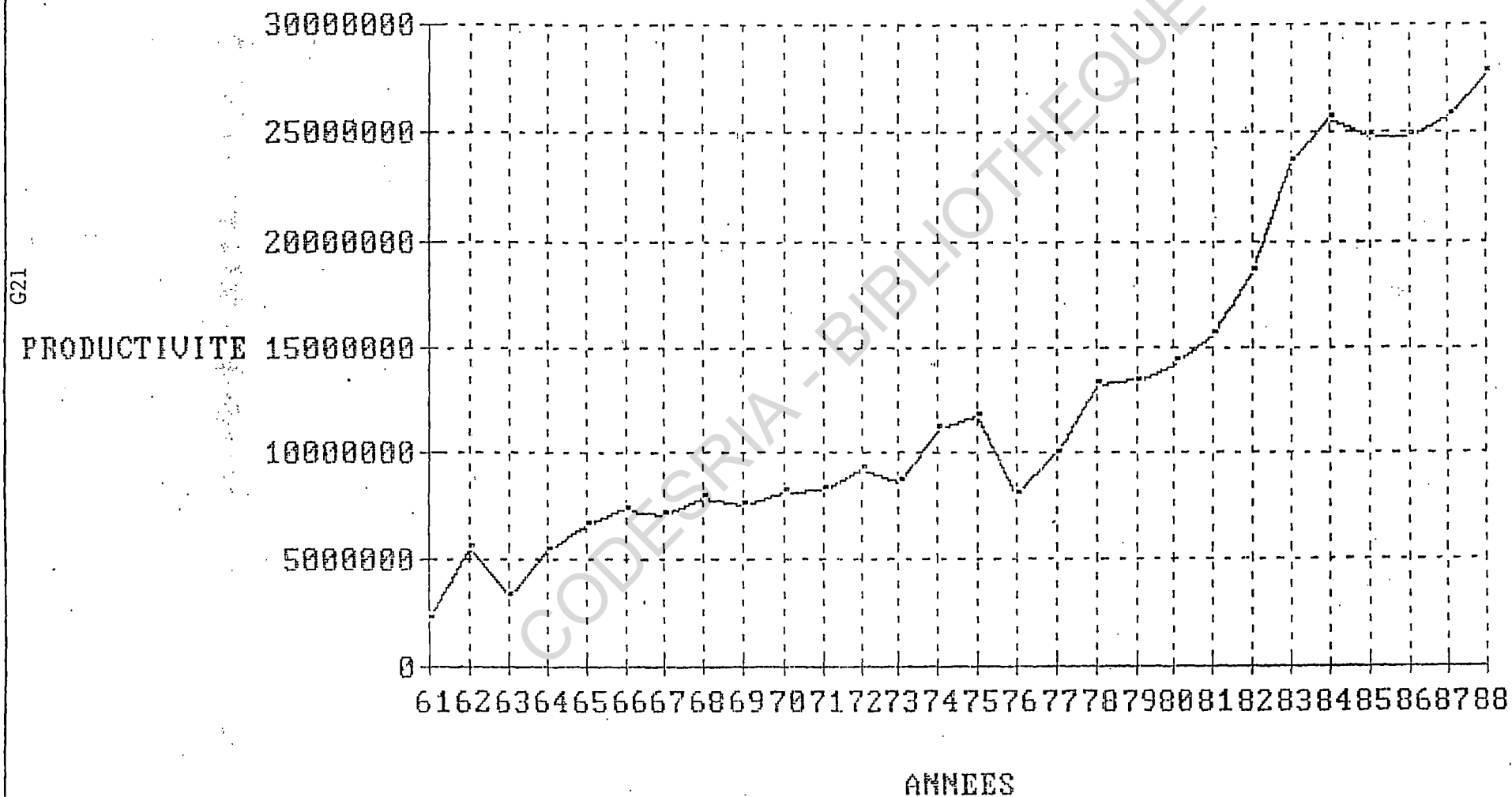
EVOLUTION DE LA "PRODUCTIVITE" DU PERSONNEL DE LA
SOTRA (en Francs CFA par Agent)

G20

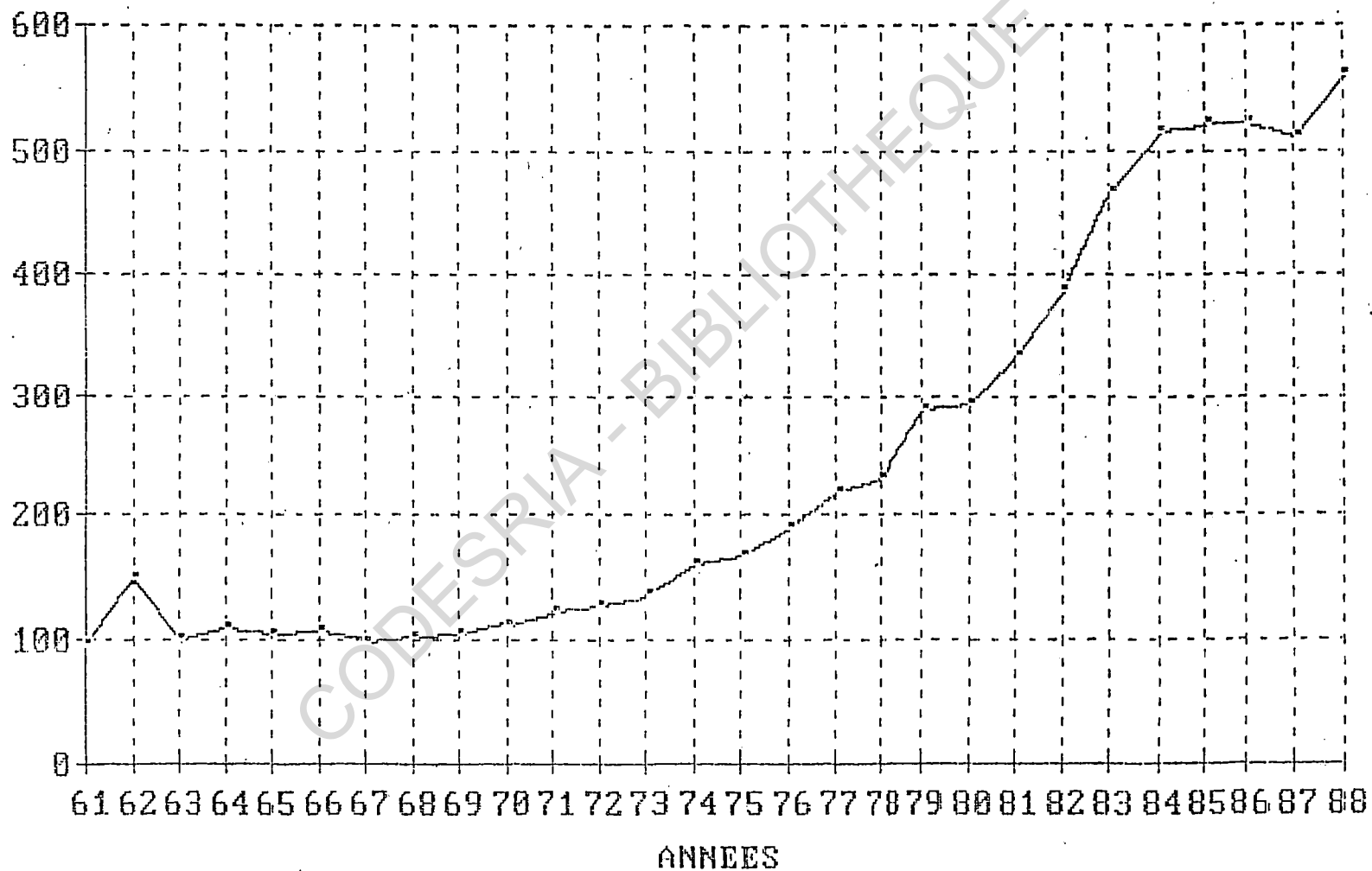
PRODUCTIVITE



EVOLUTION DE LA "PRODUCTIVITE" DES VEHICULES DE LA
SOTRA (en Francs CFA par Véhicule)



EVOLUTION DE LA "PRODUCTIVITE" DU TRAFIC DE LA SOTRA
(en Francs CFA par KM Parcours)



G22

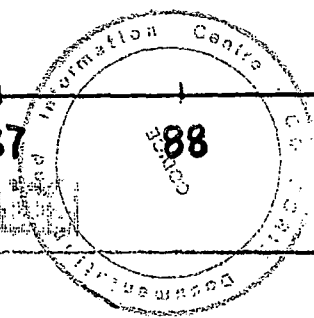
PRODUCTIVITE

ANNEES

2000
1800
1600
1400
1200
1000
800
600
400
200
0

83 84 85 86 87 88 89 90 91

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE



1988

RESUME

Ce mémoire ayant pour thème : "Effets de la Formation Professionnelle Continue sur la Productivité des travailleurs des entreprises : SOTRA" constitue une contribution à la compréhension des facteurs d'accroissement de la productivité des travailleurs dans les entreprises, des difficultés explicatives et méthodologiques qui y sont inhérentes.

Dans cette étude, la variable de comportement sur laquelle porte notre analyse est la productivité des travailleurs. L'entreprise constitue un système social où les travailleurs constituent les acteurs sociaux. Qui dit productivité de l'homme au travail, dit motivation. Afin de développer une approche théorique et conceptuelle de l'homme au travail, il nous est apparu nécessaire de choisir une théorie de la motivation parmi celles développées jusqu'alors. En effet, loin de prétendre faire une analyse critique de l'ensemble de ces théories, nous nous sommes intéressé de façon spécifique à la théorie des deux facteurs de HERZBERG ; c'est-à-dire la théorie des "mobiles valorisants" et de la "satisfaction par l'ambiance". Une analyse critique de cette approche théorique nous a permis de guider notre choix quant aux concepts et aux variables à retenir dans notre étude. HERZBERG, en examinant le comportement de l'homme au travail, a dû faire une analyse bi-factorielle, réduisant la complexité de ses attitudes à deux facteurs : l'ambiance et les valorisants. Ceci l'amena à faire des conclusions rapides et superficielles.

Fort de cette expérience, notre approche a pris en compte d'autres variables telle la formation continue qui, en dépit des rôles d'adaptation et d'adaptabilité, peut en outre, contribuer à accroître le rendement de l'homme au travail.

L'objectif de l'étude est double :

- évaluer les effets de la formation professionnelle continue sur les savoir-faire et les savoir-être des agents de la SOTRA,*
- pourvoir ensuite les éléments nécessaires à la mise en oeuvre d'une politique de formation permettant d'accroître la productivité des agents de la SOTRA.*

Pour réaliser cette étude, nous nous sommes limité au niveau micro-économique de l'entreprise. Compte tenu de la complexité des phénomènes d'interaction au sein de l'entreprise, il nous est apparu irréaliste de prétendre entreprendre une évaluation qui tiendrait compte de plusieurs entreprises à la fois dans les limites de temps et de dépenses définies.

Ainsi, avons-nous trouvé prudent de choisir l'une d'entre-elles : la SOTRA.

Pour atteindre les résultats de façon convenable, le modèle idéal dans notre cas consistait à choisir deux groupes d'étude:

un groupe expérimental (constitué d'agents ayant suivi la formation) et un groupe témoin (constitué d'agents n'ayant pas suivi la formation).

Après analyse des données, nous avons abouti au constat que la formation a des effets tant sur la connaissance du travail que sur le comportement des agents au travail. En cela, elle constitue un facteur de productivité.

Toutefois, il apparaît que la formation ne constitue véritablement un facteur de productivité que lorsqu'elle trouve au sein de l'entreprise un milieu favorable, c'est à dire, si le système se transforme à la fois pour la prescrire et pour l'accueillir.

L'étude nous a permis en outre de faire quelques constats à la suite desquels nous avons fait des suggestions. Ces suggestions peuvent se résumer dans le suivi perpétuel des stages de perfectionnement, la valorisation des actions de formation, l'attribution d'un certificat ou d'une attestation en fin de formation, mise en place d'un cadre organisationnel et institutionnel favorable à l'application rigoureuse et efficiente des acquis de la formation.

Cette étude n'a pas manqué de lacunes tant dans la forme réductionnelle que dans le fond scientifique. Nous en avons cité quelques unes. Il reste qu'elle demeure un essai de saisir un domaine aussi complexe sur la productivité. De ce point de vue, nous la considérons comme un point de départ à d'autres investigations plus approfondies.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE