

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie

Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines

Thème

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

**Cas pratique : conservation des forets de
Bejaia(CFB)**

Réaliser par :

- **TALAHAGCHA Lila**
- **TAMIMOU Nadira**

Encadré par :

M^r. DJENANE Sid Ali

**Année Universitaire:
2014 / 2015**

Remerciement

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

Nous tenons à exprimer notre gratitude, notre profond respect à notre promoteur Mr DJENANE Sid Ali d'avoir pris la responsabilité de nos encadrer.

Nous présentons aussi nos sincères remerciements aux membres de jury qui ont bien voulu accepter de juger ce travail.

Sans oublier de remercier le conservateur de la direction de conservation des forêts de BEJAJA pour nous avoir donné la chance de réaliser ce travail au sein de leur organisme. Ainsi qu'à M^r. KHALLED pour son aide.

Et A toute personne qui nous a aidés, de près ou de loin pour réaliser ce modeste travail.

Dédicaces

*A la mémoire de ma chère grande mère : yemma
YAMINA que DIEU la mit dans son paradis*

Je dédis ce travail

A mes chers parents que DIEU les préserve

*A mes chers frères : SAMIR, KARIM, MOHAMED
et WALID*

*A mes chères sœurs : MALIKA, TASSADIT,
FADHILA, MINA et SOUAD*

*A KHEDOUDJA et son mari HAMID et leurs petit
MOHAMED- OUSSAMA*

A REBIHA et son mari FARID et leurs petite HIBA

A M-ANGE ADEL

Que DIEU lui protège et lui rendre chez nous Bientôt

A ma belle-famille

Ma belle-mère et mon beau-père

Mes beaux-frères. Et mes belles-sœurs.

*A toute ma famille de proche et de loin, et A toutes mes
amies.*

Lila

Dédicace

*Je dédie ce travail à ma petite famille qui m'a soutenue et
qui a sacrifié*

Les plus belles années de leur vie pour me voir réussir

A mes très chers parents, que Dieu les garde

A mes adorables sœurs : Samira, Saadia et son époux F

A mes frère: Saïd et Amokrane et son épouse H, et leur fils

Amine

A mon fiancé MOH et toute sa famille

A toutes mes copines sans exception

A tous mes amis, spécialement Naïma, Sissa et Daouia

Enfin, à tous ceux qui me connaissent de près ou de loin

Nadira

SOMMAIRE

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des annexes

Introduction..... A, B, C

Partie théorique :

Chapitre I : Cadre méthodologique.

1. Les raisons et les objectifs de choix du thème.....	4
2. La problématique.....	5
3. Les hypothèses.....	8
4. Définitions des concepts.....	8
5. La méthode et les techniques utilisées.....	9
5.1 La méthode.....	10
5.2 La technique.....	10
6. l'échantillon et l'échantillonnage.....	11
6.1 L'échantillon.....	11
6.2 L'échantillonnage.....	12
7. les problèmes rencontrés.....	12

Chapitre II : la formation

1. Définition de la formation.....	14
2. Les objectifs de la formation.....	14
3. Les enjeux de la formation.....	14
4. Les types de formation.....	16
5. les principales méthodes de formation.....	18
5.1 les méthodes de transfert de contenus et de savoir-faire.....	18
5.2 les méthodes de découvert.....	18
5.3 les autres méthodes classiques.....	19
6. Le plan de la formation.....	19
6.1 les trois étapes d'élaboration du plan de formation.....	20
6.2 le contenu du plan de formation.....	20

7. la politique de formation.....	21
8. l'évaluation de la formation.....	23

Chapitre III : la motivation

1. définition de la motivation.....	24
2. les caractéristiques de la motivation.....	24
3. les différentes théories de la motivation.....	25
3.1 la théorie de besoin, mobile, valeur.....	26
3.1.1 la théorie de MASLOW.....	26
3.1.2 la théorie d'ALDERFER.....	27
3.1.3 la théorie bi factorielle d'HERZBERG.....	28
3.2 les théories de choix cognitif.....	29
3.2.1 la théorie de VICTOR Vroom.....	30
3.2.2 la théorie de l'équité d'ADAMS.....	31

PARTIE PRATIQUE

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil CFB

1. Historique de la conservation des forets de Bejaia.....	34
2. Organisation de la conservation des forets.....	34
3. Les services de la CFB.....	34

La formation au sein de la CFB

1. la formation au sein de la CFB.....	38
2. la politique de formation de la CFB.....	39
3. les types de formation de CFB.....	40

Chapitre V : analyse et interprétation des résultats

1. présentation des résultats.....	45
2. interprétation des résultats.....	59
2.1 La première hypothèse.....	59
2.2 La deuxième hypothèse.....	60
2.3 La troisième hypothèse.....	60
3. Synthèse des résultats.....	61

Conclusion

Liste bibliographique

Annexes

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
CFB	Conservation des forets de Bejaia
R H	Ressources humaines
DGF	Direction générale des forets
DFN	Domaine forestier national
R F	Responsable formation
DRH	Direction ressources humaines
SOP	Structure opérationnelle
TWY	Le training within industry
F	Formation
M	Motivation
VIE	Valence, instrumentalité, Expectation

Liste des tableaux :

N° de tableau	Le titre de tableau	page
Tableau N°1	La répartition de l'échantillon selon l'âge	45
Tableau N°2	La répartition de l'échantillon selon le sexe	46
Tableau N°3	La répartition selon le niveau d'instruction	46
Tableau N°4	La répartition selon la catégorie socioprofessionnelle	47
Tableau N°5	La répartition selon l'ancienneté professionnelle	48
Tableau N°6	La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et le suivi de la formation	49
Tableau N°7	La répartition selon le propose de la formation	50
Tableau N°8	La répartition selon le type de formation	50
Tableau N°9	Le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et l'adéquation du Formation au poste occupé	51
Tableau N°10	La répartition selon la dure du Formation	52
Tableau N°11	La relation entre l'âge et le niveau de connaissances après la Formation	52
Tableau N°12	Le rapport entre l'ancienneté professionnelle et la satisfaction à la Formation suivie	53
Tableau N°13	La répartition selon l'adaptation à l'environnement de travail	54
Tableau N°14	La répartition selon le bénéfique de Formation	55
Tableau N°15	La répartition selon la compétence dans la vie professionnelle	55
Tableau N°16	La répartition selon la motivation au poste de travail	56
Tableau N°17	Le rapport entre les types de Formation et la Motivation au travail après la formation	56
Tableau N°18	La répartition selon la Motivation de la qualité de Formation	57
Tableau N°19	La répartition selon la Formation est un facteur de motivation	58

Listes des annexes

Annexes	Titre d'annexe
Annexe 1	L'organigramme
Annexe 2	La formation de la CFB
Annexe 3	Le questionnaire

Introduction

Introduction :

Pour relever les nouveaux défis économiques et sociaux et se préparer à l'évolution des emplois, la formation des hommes est devenue un investissement crucial et un enjeu important pour les entreprises, car la capacité à apprendre plus vite que ses concurrents est peut être le seul avantage compétitif durable.

Ainsi la formation se présente comme un moyen d'ajustement, du moment où elle est considérée comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifié, visant l'acquisition de connaissances, d'habilités et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Et en même temps, la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation.

En effet, la formation renvoie à l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaire pour maîtriser une tactique ou un métier. C'est donc un moyen idéal pour développer les compétences et de motivé les employés au sein de l'entreprise,

Beaucoup de questions pertinentes se posent aux spécialistes de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise en ce qui concerne la formation comme moyen de motivation, qui se reflète positivement sur les comportements et les attitudes des employés.

La motivation des salariés est donc désormais un de facteur essentiel de réussite des entreprises. Afin de mieux connaître toutes les facettes de la motivation il semble indispensable de tenter de la définir sous différentes approches et de tenter de mieux comprendre les différents théories avancées jusqu'à nos jour sur ce sujet. En effet, dans cette notion de motivation, interviennent des aspects psychologique, sociologique, philosophique, et organisationnelle. Aujourd'hui des recherches sont encore réalisées, elles portent plus particulièrement sur le rôle de la personnalité, sur l'environnement de chaque individu, et sur l'impact qu'il peut avoir sur sa notion.

Après avoir défini et fait une lecture de certains ouvrages concernant la formation et la motivation dans l'entreprise et fait le détour de tous les concepts qui sont en relation avec ces deux dernières, nous avons jugé utile de traiter ce thème : "***l'impact de la formation sur la motivation des employés au travail***", car la réussite de toute entreprise dépend en grande partie des compétences et des qualifications de ses ressources humaines.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne particulièrement la direction de conservation des forêts de Bejaia (CFB)

L'objectif de notre travail est de démontrer l'importance et le rôle de la formation au sein de cette entreprise, ainsi que son impact sur la motivation de ses employés à leur travail.

Pour développer notre étude nous avons fait une enquête sur le terrain qui a été plus qu'indispensable, d'où la nécessité d'établir un questionnaire qui a été distribué au personnel de CFB.

Concernant le plan de notre travail, celui-ci est scindé en deux parties : partie théorique (méthodologique) et partie pratique, la première se compose de trois chapitres, le premier sur la méthode adoptée, la problématique et les hypothèses, le deuxième sur la formation, sa définition, ses objectifs, sa typologie ainsi que son plan et sa politique. Le troisième chapitre sur la motivation et ses différentes théories.

La partie pratique se compose de trois chapitres, le premier est consacré pour la présentation de l'organisme d'accueil, ses missions et ses différentes activités, et le deuxième chapitre est consacré pour la formation au sein de la CFB, et le troisième chapitre est consacré pour l'analyse et l'interprétation des résultats de notre recherche. Finalement on termine notre travail avec une conclusion.

Partie théorique

Chapitre I
Cadre
méthodologique

1. Les objectifs et les raisons du choix du thème :

- **Les raisons du choix du thème**

Pour la réalisation de ce travail de recherche, on a choisi le thème de l'impact de la formation sur la motivation des employés au travail dans la direction de la conservation des forêts pour les raisons suivantes :

*Ces raisons sont tout d'abord liées à l'ordre méthodologique, les lectures antérieures, la disponibilité du documentaire est le facteur que nous avons pris en considération pour mener une recherche sur le terrain.

*Le thème de l'impact de la formation nous intéresse tout particulièrement car nous interroge tout simplement, en tant que future travailleuses dans les Ressources Humaines nous sommes été curieuses de connaître les différentes techniques de formation adoptée par l'organisme CFB.

*L'importance du sujet comme un thème de recherche.

*L'intérêt particulier du sujet de la formation au sien d'une entreprise.

*C'est une étude qui nous permettrons d'acquérir des connaissances sur les trajectoires et les différentes expériences du personnel, leur conseils et orientation nous servirons de prévenir notre parcours professionnel dans l'avenir si nous aurons peut être accès au sein d'une organisation pour occuper un poste de responsabilités.

- **Les objectifs de la recherche :**

A travers cette recherche, nous allons atteindre certains objectifs en se rapportant aux facteurs de formation, ceux qui peuvent avoir une incidence directe sur la motivation des employés au travail dans l'organisme des forêts, les objectifs sont :

- *Evaluer les facteurs de formation adoptée par la direction des forêts.
- *Déterminer l'existence d'une influence de la formation sur la motivation au travail.
- *Raisonnement l'étude sur la formation et leurs effets sur la motivation.
- *Mettre en pratique les connaissances acquises pendant notre cursus universitaire.

2. Problématique :

L'Algérie, à l'instar de beaucoup de pays en développement cherche depuis des années, à construire un potentiel humain susceptible de mener les réformes économique engagées depuis plus de vingt ans. Ainsi bien au niveau institutionnel qu'au niveau des entreprises, des démarches volontaristes ont été menées pour y parvenir même si, à l'heure actuelle, il serait précipité d'en conclure à un quelconque constat final.

Les entreprises algériennes, soumises à la pression de l'ouverture économique et à une concurrence de plus en plus aigüe, prennent conscience de la nécessité cardinal de l'effort d'intégration de nouveaux savoirs et de l'investissement dans le capital humain. Cela s'est traduit par un renforcement de l'effort et de la place de la formation des employés afin d'acquérir de nouvelles compétences, faciliter leur mobilité et consolider leur employabilité.

Cela n'est pas sans conséquence sur les employés, les carrières et les entreprises elles-mêmes qui renvoient leurs systèmes de décisions, d'incitation et de coordination. L'enjeu étant d'allier entre le renforcement de compétences individuelles et collectives.

La logique consistant à former un employé à cout rationnel tout en tenant compte des types de compétences et des savoirs exigés par la conjoncture devrait donc pousser les entreprises à établir des plans de formation de plus rigueur : rigueur qui se traduit par une mise en valeur de l'intérêt stratégique de la formation.

Les entreprises ont appris à développer des actions de formation au profit de leurs employés et ce notamment en raison de la contrainte réglementaire, qu'elles découlent un vaste effort d'acquisition de savoir et de savoir-faire nécessaire au renforcement de la compétitivité de celles-ci, surtout qu'elles s'insèrent dans des marchés de plus en plus ouverts à la concurrence.

Différents plans de réformes engagés ne sont pas conséquences sur la gestion des ressources humaines en Algérie notamment pour le volet formation. Le rôle de ce volet dans les organisations, sa place et l'étendue de son influence sur le cours stratégique est difficile à cerner. Et de cette difficulté découle l'autre difficulté à connaître la place de la formation et sont articulation à la logique des compétences que les entreprises ont, dans la théorie, définie comme une priorité absolue de la gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines doit viser à optimisé les capacités de l'entreprise a travers la formation du personelle pour qu'il soit la cheville ouvrière des objectifs de l'entreprise.

Bien que la formation soit un élément de la gestion des ressources humaines, elle est devenue une préoccupation pour les entreprises, dans la mesure où elle est apparue comme un facteur de développement de leur compétitivité. Cette conception de la formation et les dispositifs mis en œuvre

amènent un recouvrement entre les notions de compétence et de performance. Et si la compétence est bien devenue un enjeu stratégique pour l'entreprise, la formation n'est plus une charge pour les entreprises en évolution, elle est reconnue comme un investissement, elle est un moyen d'assurer et de réussir entre enjeu stratégique. ⁽¹⁾

La formation est considérer comme un moyen de développement et de motivation du moment qu'elle repent aux intérêts et aux contraintes de l'entreprise, et aux attentes des salariés en leurs permettant d'être acteur de leurs apprentissages, d'amélioration et de perfectionnement.

Il semble qu'on s'intéresse à l'étude de la relation entre la formation et la motivation de la catégorie des employés, vu cette importance et la sensibilité du rôle de cette catégorie, il est important d'élever le niveau de qualification de ses membres par le billet de la formation et de répondre aussi à leurs attentes personnelles, ou sociales liées à l'organisation et ses objectifs.

Par cette explication simple de notre thème nous allons curieux de faire dévoiler ce qui est en confusion à partir de ces questions suivantes :

La formation influence t- elle sur la motivation des employés au travail au sein de la CFB ?

A travers la formation reçue au sein de la CFB les employés arrivent –ils à satisfaire leurs besoins personnels ?

Est - ce que la formation est constituer comme un facteur motivationnel pour les employés de la CFB?

⁽¹⁾ ARDOUIN Thierry, Ingénierie de formation pour l'entreprise, édition DUNOD, Paris, 2003, P 18.

3. Les hypothèses :

Maurice Angers définit l'hypothèse comme un « énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique »⁽²⁾

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

- La formation a un impact positif sur les employés.
- La formation offerte aux employés est satisfaisante.
- La formation est un facteur motivationnel.

4. Définition des concepts :

La formation :

La formation est l'action de se doter de moyen pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif.⁽³⁾

Le sens sociologique de la formation :

C'est la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation peut être définie comme un ensemble de l'action qui permet à l'individu de trouver des solutions ou questions qui se posent dans des situations de travail et de provoquer un changement de comportement et d'attitudes.

La motivation :

⁽²⁾ ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997, p. 102.

⁽⁵⁾ ARDOUIR Thierry, Op. cit., p.10.

« La motivation : au sens courant être motivé, c'est vouloir quelque chose intensément et volontairement. La psychologie donne à la motivation un sens plus large, elle recouvre tous ce qui nous pousse à agir volontairement ou non, qu'il s'agisse d'instincts de pulsion, ou de désir ». ⁽⁴⁾

Le concept de motivation représente le constat hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et /ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. ⁽⁵⁾

5. Méthode et techniques utilisées :

La pré-enquête :

Dans le but de préciser notre problématique et hypothèses ainsi que la méthode et technique les plus adéquates à notre thème de recherche, nous avons procédé à une pré-enquête au sein de la direction générale de la CFB.

C'est grâce aux nombreux entretiens libres auprès des responsables de service de la gestion des ressources humaines et formation que nous avons pu rassembler un maximum d'information qui nous ont permis ainsi de délimiter notre champ d'étude. A savoir que notre pré-enquête portait sur deux volets. ⁽⁶⁾

Le premier dans le but de préciser notre échantillon de recherche qui porte sur les trois catégories (cadre, agent administratif et agent exécutif).

Le second volet de notre pré-enquête visé à découvrirai des caractéristiques formelles de l'organisme de CFB, (règles et stratégies) puis la problématique, les hypothèses, la méthode et les techniques.

⁽⁴⁾ DORTIE JEAN François, dictionnaire des sciences humaines, édition AUXERRE, 2004, p. 574.

⁽⁵⁾ SHIMAN L. Dolan, et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, édition Gaétan Morin, Paris, 1996, p.74.

⁽⁶⁾ QUIVY Raymond et autres, manuel de recherche en sciences sociales, 2^{eme} édition DUNOD, Paris, 1995, p. 173.

5.1 La méthode :

La méthode est souvent connue comme étant la manière que le chercheur utilise pour arriver à la résolution de la problématique qu'est considérée comme « l'art de bien organisé l'enchaînement de plusieurs idées, soit pour arriver à une vérité qu'on ignore ou pour la démontrer aux autres, car nous la connaissons ». ⁽⁷⁾

Notre étude s'inscrit dans le cadre de « la méthode quantitative vise d'abord à mesurer le phénomène à l'étude. Les mesures peuvent être ordinales de genre « plus grand ou plus petit que », ou numérique avec usage de calculs. ⁽⁸⁾

L'utilisation de la méthode quantitative, peut autoriser les traitements ou apparait l'appropriation différentielle d'une pratique, d'une institution, et même d'une position social, elle nous permet d'avoir l'explication et la vérification de nos hypothèses par la mise en relation des variables indépendantes et dépendantes afin de pouvoir détecter le degré d'adéquation entre le personnel et le poste occupé, les formation proposées aux personnels.

5.2 Les techniques :

L'enquête par questionnaire :

Comme elle a pour objectif de produire de la connaissance, l'enquête par questionnaire ne se situe pas à un niveau exclusivement empirique, elle engage un point de vue théorique, une vision du monde selon laquelle, le social est déterminé socialement. ⁽⁹⁾

⁽⁷⁾ Le petit Larousse illustré, 2001, p.538.

⁽⁸⁾ ANGERS Maurice, Op. cit., p. 60.

⁽⁹⁾ QUIVY Raymond, Op. cit., P. 105.

Le questionnaire est aussi utilisé pour connaître certaines caractéristiques des personnes examinées.⁽¹⁰⁾ Le questionnaire doit être retenu si les effets de certains facteurs sociaux doivent être repérés. Le critère de bon choix, pour nous, est la cohérence entre les deux niveaux, celui de la vision théorique et celui de la méthode de recueil des données.

Pour donner une définition de questionnaire c'est « le point d'arriver d'une réflexion théorique, mais il est également le point de départ d'une observation empirique ». ⁽¹¹⁾

Nous avons utilisé dans notre questionnaire, deux types de question : des questions fermées et des questions ouvertes. Les premières sont celles où les personnes interrogées doivent choisir entre les réponses déjà formulées à l'avance, et les secondes, sont celles où, au contraire, les personnes interrogées sont libre de répondre comme elles le veulent. ⁽¹²⁾

6. L'échantillon et l'échantillonnage :

6.1 L'échantillon :

La population de la direction de conservation des forêts de Bejaia (CFB), concernant les catégories socioprofessionnelles. Notre échantillon contient 182 employés de toute les catégories cela est du à l'absence des autres durant notre enquête.

⁽¹⁰⁾ ANGERS Maurice, Op. cit., p. 202.

⁽¹¹⁾ BLANCHET A., les techniques d'enquêtes en sciences sociales, édition DUNOD, Paris, 2000, p. 127.

⁽¹²⁾ ANGERS Maurice, Op. cit., p. 66.

6.2 L'échantillonnage :

L'échantillonnage est un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous ensemble d'une population, en vue de constituer un échantillon. ⁽¹³⁾

L'échantillonnage est une phase importante de recherche, « le type d'échantillonnage ou la probabilité d'être sélectionné est connu pour chaque élément d'une population ». ⁽¹⁴⁾

Dans notre étude, nous avons visé les trois catégories dont les cadres, les agents administratifs et les agents exécutifs. Sur une population mère composée de 182 employés, répartir comme suit : 80 cadres, 55 agents administratifs et 47 agents exécutifs. Nous avons distribué 70 questionnaires dont on a récupéré seulement 60 durant la période de stage.

7. Les problèmes rencontrés :

Tout au long de la réalisation de notre recherche, nous nous sommes confrontés à certains contraintes et difficultés telles que :

- difficulté rencontrée à la recherche d'un organisme d'accueil pour notre stage.
- La durée de stage trop courte pour prendre connaissance de tous les aspects du sujet.
- La non récupération de tous les questionnaires.
- les réponses incomplètes des questionnaires.

⁽¹³⁾ ANGERS Maurice, Op. cit., p. 229.

⁽¹⁴⁾ Ibid., p. 367.

A part ces quelques difficultés, l'enquête s'est déroulée dans des bonnes conditions, une compréhension et une disponibilité nous ont été apportées par l'ensemble des responsables.

Chapitre II
La formation

1. Définition de la formation :

La formation apparaît comme un facteur de compétitivité économique et répond aux attentes des entreprises comme des salariés dans la mesure où elle favorise l'employabilité du personnel et l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises. ⁽¹⁵⁾

2. Les objectifs de la formation : ⁽¹⁶⁾

Les objectifs de la formation se traduisent comme suite :

- **Les objectifs à court terme** : la formation vise le développement individuel et collectif dans le but d'améliorer les performances et assurer l'insertion de nouvelles embauchées.
- **Les objectifs à moyen terme** : la formation permet l'adaptation au changement comme l'évolution des métiers, le développement des potentiels comme elle contribue à la gestion des carrières et la réalisation des projets professionnels individuels.
- **Les objectifs à long terme** : la formation vise à préparer l'avenir par le développement de l'adaptabilité des salariés et en prévenant les risques d'inadaptation.

3. Les enjeux de la formation : ⁽¹⁷⁾

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

-la formation permet d'améliorer la qualité du travail : elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés.

-la formation favorise une meilleure coordination des tâches.

⁽¹⁾ GUILLOT-SOULEZ Chloé, la gestion des ressources humaines, 7^{ème} édition, GUALINO, Paris, 2014, p. 85.

⁽¹⁶⁾ DIMITRI Weiss, les ressources humaines, édition d'Organisation, Paris, 2000, P. 425.

⁽¹⁷⁾ GUILLOT-SOULEZ Chloé, Op. cit., p. 86.

-la formation facilite l'intégration du progrès technique (équipements, modification des modes d'organisation...).

-la formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés...

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

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

-une stratégie réactive de formation : l'entreprise réfléchit à sa politique de formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise.

-une stratégie proactive de formation : l'entreprise réfléchit aux compétences de son personnel dans le cadre de sa stratégie globale et fait le lien entre politique de formation et gestion prévisionnelle de l'entreprise.

Dans une perspective de développement des ressources humaines, la formation doit faire l'objet d'une véritable politique pour optimiser son pilotage et la replacer dans le périmètre global de la politique RH de l'entreprise. Définir une politique de formation doit conduire à faire le lien entre formation, gestion des compétences, gestion des parcours professionnels, mobilité, promotion sociale.

4. Les types de formation : ⁽¹⁸⁾

Il existe cinq types qui sont comme suit :

⁽¹⁸⁾ SOYER Jacques, fonction formation, édition d'Organisation, Paris, 2003, P.23.

a. Formation d'adaptation :

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels : développement du chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité... Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements, des savoir-faire ou des savoir-être plus efficaces.

La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.

b. Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité :

Dans ce cas, il existe des modifications dans le travail. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

c. Formation outil intellectuel de base (culture générale) :

Il s'agit d'une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité ». Nous pourrions également l'appeler formation « préprofessionnelle ». Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

d. Formation culture d'entreprise :

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société.

Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

e. Formation mobilisation sur un projet d'entreprise :

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, etc.

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencent la réussite du projet.

5. Les principales méthodes de formation ⁽¹⁹⁾

⁽¹⁹⁾ DUCHAMP D et GUERY L, la gestion des ressources humaines, édition Nathan, Paris, 2014, p. 98.

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

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

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

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

5.2 Les méthodes de découverte

- *Le projet.* Le formé doit réaliser une étude sur une problématique liée à l'entreprise ; il développe ainsi sa capacité de diagnostic et de préconisation (par exemple, résoudre des problèmes chroniques de retards de livraison). Le formateur prodigue avant tout des savoirs relatifs à la conduite de projet.
- *La formation-action.* Elle a pour objectif d'accroître le pouvoir d'intervention des formés sur leur situation professionnelle. Ce type de formation, menée par un groupe-projet, s'apparente souvent à une résolution d'un problème

organisationnel. Cela permet notamment de développer des compétences collectives (une formation-action peut être par exemple décidée dans le but de comprendre puis de réduire un trop fort taux d'absentéisme). Le formateur doit laisser au groupe une large autonomie pour la rédaction de l'analyse et des propositions, mais doit aussi favoriser une approche consensuelle parmi les formés.

5.3 Les autres méthodes classiques

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

6. Le plan de formation : ⁽²⁰⁾

Le plan de formation est un document relevant de la responsabilité du chef d'entreprise, qui formalise l'ensemble des actions de formation envisagées par l'entreprise. Elaboré après une consultation des représentants du personnel, c'est un outil majeur de la politique des RH.

⁽²⁰⁾ DUCHAMP David, et GUERY Loris, Op. cit., p. 96.

6.1 Les trois étapes d'élaboration du plan de formation :

- *Identification et analyse des besoins de formation.* Sont ceux issus de la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et ceux relatifs aux attentes individuelles exprimées par les salariés, notamment à l'occasion des entretiens annuels d'évaluation.
- *Définition du plan de formation.* Elle s'effectue tout d'abord au regard des orientations stratégiques définies par la direction de l'entreprise. Le rôle du responsable formation est de transformer ces orientations en actions dans le cadre d'un budget précis et de déterminer les dispositifs pédagogiques les plus adéquats à mettre en place.
- *Exécution et évaluation de plan de formation.* Le plan de formation doit être diffusé à l'ensemble des parties concernées. Il faut cependant veiller à ce que la réalisation des actions prévues par le plan ne nuise pas au bon déroulement du travail dans les différents services. Il faut par ailleurs déterminer les modalités pertinentes d'évaluation du plan de formation afin de mesurer la qualité du retour sur investissement.

6.2 Le contenu du plan de formation :

- ✓ Le plan de formation se présente sous la forme d'un document écrit précisant :
 - Le contexte général du plan de formation (situation économique et sociale de l'entreprise) ;
 - Les objectifs (enferme de qualité, compétitivité, développement, maîtrise du changement) ;

Les catégories de salaires concernés (agent de maîtrise, ouvrier, etc.), les effectifs, les métiers concernés ;

- Les actions programmées, leurs contenus, les modalités, le calendrier ;
 - Le budget et les affectations budgétaires ;
 - Les modalités d'évaluation (indicateur de suivi, tableau de bord...)
- ✓ Le plan de formation peut comporter trois types d'actions :
- Actions relatives à l'adaptation du salarié au poste de travail ;
 - Actions relatives à l'évolution des emplois ou participant au maintien dans l'emploi ;
 - Actions relatives au développement des compétences des salariés (afin qu'ils obtiennent à l'issue de la formation une qualification supérieure).
- ✓ Le plan peut contenir des actions de formation interne et des actions de formation externe :
- La formation interne est assurée par l'entreprise elle-même : des formateurs permanents et/ ou certains collaborateurs disposent alors la formation ;
 - Dans le cas de la formation externe, la réalisation de l'action de formation est confiée à un organisme extérieur, et fait alors l'objet d'une convention de formation.

7. Politique de formation :

« Une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle révèle une volonté, exprimée par la direction générale, et engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont

orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et par extension, de gestion des compétences ». ⁽²¹⁾

Une autre définition: la politique de formation comme suit: « c'est l'une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise ». ⁽²²⁾

Une politique de formation se doit de répondre à un double but :

1. Permettre d'adapter le personnel aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliqués par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique.
2. Permettre de déterminer et d'assurer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

Nous citons ci-dessous quelques objectifs pouvant figurer dans une politique formation d'entreprise.

- Adapter le personnel à son poste actuel ;
- Développer le professionnalisme des salariés ;
- Préparer le personnel à des évolutions à venir ;
- Promouvoir une culture d'entreprise ;
- Développer les liens sociaux et la communication interne ;
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise ;
- Partager les savoirs et les savoirs faire ;
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise.

⁽²¹⁾ MEIGNANT A., Manager la formation, édition Liaison, Paris, 2003, P.55.

⁽²²⁾ SOYER Jacques, Op. cit., P.42.

8. L'évaluation de la formation:⁽²³⁾

L'évaluation de la formation se développe même si elle reste complexe à réaliser. En France, son développement est encouragé par la loi du 24 novembre 2009 qui rend obligatoire l'évaluation des acquis à l'issue de la formation. L'évaluation de la formation peut se faire à quatre niveaux :

- Niveau 1= Réaction : le participant est-il satisfait de la formation ?
- Niveau 2= Apprentissage : qu'est-ce que le participant a appris en formation ?
- Niveau 3= Comportements : le participant applique-t-il ce qu'il a appris en formation (transfert de l'apprentissage) ?
- Niveau 4= Résultats : le participant ou l'entreprise obtiennent-ils de meilleurs résultats en appliquant ce que le participant a appris en formation ?

L'évaluation « à chaud » correspond aux deux premières étapes et a lieu à l'issue de la formation ou dans les 48 heures qui suivent. L'évaluation « à froid » a lieu plus tard (généralement plusieurs mois après la formation) et correspond à la troisième étape du modèle et, éventuellement, à la quatrième.

Différents facteurs peuvent influencer les résultats de la formation tant au niveau de l'apprentissage que du transfert de l'apprentissage : les facteurs liés à la formation elle-même mais également les facteurs liés à l'individu et ceux liés à l'environnement de travail.

⁽²³⁾ GUILLOT-SOULEZ Chloé, Op. cit., p. 92.

Chapitre III
La motivation

1. Définition de la motivation :

LAGCHE et **PIERON** « on donner une définition opérationnelles de la motivation, elle correspond a un état de dissociation et de tension qui met en mouvement l'organisme jusqu'à ce qu'il ait réduit la tension et recouvre son unité ». ⁽²⁴⁾

2. Les caractéristiques de la motivation :

La motivation est le construit utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. ⁽²⁵⁾

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit. ⁽²⁶⁾

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

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

. **L'intensité du comportement** : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

⁽²⁴⁾ GRAWIZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7^{eme} édition, Dalloz, paris, 1999, Pp. 285-286.

⁽²⁵⁾ VALLERAUD DJ, et THILL EE, introduction au concept de motivation, édition études vivantes- Vigot Laval, Québec, 1993, p18.

⁽²⁶⁾ ROUSSEL Patrice, la motivation au travail- concepts et théories, Ed. EMS, Paris, 2001, Pp. 3-4.

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

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

3. Les différentes théories de la motivation :

KANFER en 1990 regroupe des théories de motivation dans un paradigme se rapportant aux besoins mobiles et valeur d'un individu.

Ces théories centrent sur l'individu a travers sa personnalité, sa disposition, ses traits de caractères stable et ses valeurs qui sont a l'origine de sont comportement.

Elles intéressent, comme le nom l'indique, au contenu de la motivation c'est-a-dire a l'ensemble des facteurs qui incitent l'individu à agir de telle façon.

Les théories les plus marquantes sont :

- Les théories de besoin de MASLOW
- Les théories d'ALDERFER
- La théorie bi factorielle de HERZBERG

3.1 La théories de besoin, mobile, valeur :

3.1.1 La théories de MASLOW: ⁽²⁷⁾

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

- **Les besoins psychologique:**

Ce sont la faim, la soif, la fatigue, la sexualité, la maladie ... la satisfaction de ses besoins implique en relâchement, le plaisir des sens, une sensation de confort. Ces besoins sont liés à la survie.

- **Les besoins de la sécurité :**

Ces besoins se retrouvent dans l'absence de peur, dans le fait de se prémunir contre les dangers. Ces besoins sont activés quant l'individu a peur, qu'ils ne se sont pas en sécurité. Mais aussi lorsqu'il a des comportements obsessionnels ou compellatifs.

- **Les besoins d'amour :**

Il s'agit ici de besoin de rapport sociaux, l'appartenance, d'affectivité, le fait d'être rejeté, de se sentir seul, d'être abandonné va créer les conditions d'émergence de ce besoin.

⁽²⁷⁾ FANOUILLET Fabien, la motivation, éd., DUNOD, Paris, 2003, Pp. 87-88.

- **Le besoin d'estime :**

Il s'agit de l'envi d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui, le respect de soi, la sensation de compétence, la confiance en soi vont combler le besoin d'estime.

- **Le besoin de réalisation de soi :**

Il s'agit de la quête ultime de tout être humain, la recherche de développement, d'épanouissement personnel, de création en est les pierres angulaires. L'ennui, l'aliénation, la routine, les activités à faible valeur ajoutée, l'absence de sens dans la vie sont les principales déficiences de ce besoin.

3.1.2 La théorie d'ALDERFER: ⁽²⁸⁾

ALDERFER reconnaît que les besoins sont étroitement associés à la motivation, il classe les besoins en trois ensembles composés respectivement des besoins d'existence, des besoins de socialisation et des besoins de croissance.

- **Les besoins d'existence :**

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

⁽²⁸⁾ SHIMAN L. Dolan, et autres, Op. cit., Pp. 82-83.

- **Les besoins de sociabilité**

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

- **Les besoins de croissance :**

Ces besoins sont comblés lorsque l'individu parvient à créer ou à réaliser des projets significatifs tout en ayant le sentiment d'utiliser son plein potentiel.

Ces besoins s'apparentent aux besoins d'actualisation dans la pyramide de MASLOW.

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

3.1.3 théories bi factorielle d'HERZBERG ⁽²⁹⁾

La théorie motivationnelle de **HERZBERG** est issue de son monde de travail. HERZBERG mène une enquête auprès des salariés d'une entreprise.

Les salariés devaient en cours de l'entretien d'écrire des situations qui sont produites de la satisfaction ou de l'insatisfaction exceptionnellement importantes.

⁽²⁹⁾ AGUILAR Michael, L'art de motiver, édition Francis Lefebvre, Paris, 2009, Pp.38 - 39.

HERZBERG mit en évidence deux catégories de facteurs : les facteurs qui engendrent l'insatisfaction et de mécontentement, et ceux de satisfaction.

➤ **Les facteurs qui inengendré de l'insatisfaction et de mécontentement :**

Ils concernent essentiellement l'environnement de travail, c'est pour quoi HERZBERG leur donna le nom de facteur d'ambiance, il s'agit de :

- La politique de l'entreprise (stratégie, marketing, commercial).
- L'administration de l'entreprise (organisation, procédure, administrative, contrôle).
- Les relations entre collaborateurs.
- Les relations avec hiérarchie.
- Les conditions du travail.
- Les traitements et salaires (montant, mode de fixation, grille dans l'entreprise, comparaison avec d'autre collègues).

➤ **Les facteurs de satisfaction :**

Ils touchent le plus souvent au contenu même de travail et aux gratifications qu'ils procurent en dehors de la rémunération matérielles, ils sont les suivants :

- L'intérêt de travail proprement dit.
- La réalisation des objectifs.
- Les responsabilités exercées.
- La reconnaissance accordée par la hiérarchie.
- La possibilité d'évaluer dans sa carrière.

3.2 Les théories de choix cognitif :

KANFER réserve dans sa taxinomie une place essentielle aux théories du choix cognitifs qui ont domine la recherche empirique depuis le début des années 1960 dans le domaine de la motivation au travail.

Les théories du choix cognitif s'intéressent aux processus cognitif amène à l'action. Elles font une place centrale aux choix rationnels des différents individus et ace titre, introduisent un certain relativisme.

3.2.1 La théorie de **VICTOR Vroom** :⁽³⁰⁾

Enoncée par **VICTOR Vroom** en 1964 la théorie des attentes ou (VIE) stipule que le comportement des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonne, d'une sorte d'analyse cout/bénéfice au sens strict de terme.

La théorie de VIE (valeur, instrumentalité, exception) cherché également a modélisé mathématiquement le comportement tout reprenant le concept d'expectation proposé par **MACCLELLAND**. Cependant il s'agit cette fois avant tout d'expliquer la motivation de l'homme au travail. **VICTOR Vroom** utilisé trois facteurs qui sont susceptibles d'affecter la motivation au travail.

- **Expectation :**

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

⁽³⁰⁾ FENOUILLET Fabien, Op. cit., Pp. 85-86.

- **Instrumentalité :**

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

- **Valence :**

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

En 1964 VICTOR Vroom propose donc une équation pour modéliser la motivation (M) au travail : $M = V \times I \times E$

3.2.2 La théorie de l'équité d'ADAMS : ⁽³¹⁾

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

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

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

- ✓ Les intrants :

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

⁽³¹⁾ SHIMAN L. Dolan, et autres, Op., cit., Pp. 97-98.

✓ Les extrants :

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

Ainsi, un individu engagé dans une relation d'échange avec d'autre personne ou avec une organisation évalué l'équité des gains qu'il retire de cet échange en comparant son rapport intrant-extrant à celui de ces collègues de travail ou à celui de toute personne ou groupe avec qui la comparaison est possible et logique. Lorsque le rapport de l'individu « A » correspond au rapport de l'individu « B », un état d'équité existe.

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

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

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

L'individu peut tenter de réduire l'iniquité au moyen de certains mécanismes. Dans le cas où l'individu se croit sous-payé, il peut soit demander une révision salariale, soit diminuer ses efforts et réduire son rendement, il peut également envisager d'autres solutions : démissionner, changer de personne de référence, réduire l'iniquité par un processus cognitif. À l'inverse, lorsque l'individu est surpayé, il peut réduire ses extrants par exemple (écourter ses

périodes de repos) ou augmenter ses intrants par exemple (améliore son rendement).

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

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

Partie pratique

Chapitre IV
Présentation de
l'organisme d'accueil

1. Historique de la conservation des forêts de Bejaia :

La conservation des forêts de la wilaya de Bejaia a été créée le 25 octobre 1995 par le décret exécutif n°95.333 qui fixe son organisation et son fonctionnement.

Elle est tutelle de la direction générale des forêts et du ministère de l'agriculture et du développement rural.

Siege de la conservation des forêts de la wilaya de Bejaia :

Le siège de la conservation des forêts de Bejaia est situé au niveau de la rue MAHFOUDI Fatah Zone industrielle IHADDADENE Bejaia en face la cité universitaire du 17 octobre 1961, au lieu dit « pépinière ».

Mission de la conservation des forêts :

La conservation des forêts de la wilaya de Bejaia a pour mission d'assurer les tâches de développement, d'administration, de valorisation, de protection et de gestion du patrimoine forestier, dans le cadre de la politique forestière nationale.

2. Organisation de la conservation des forêts :

La conservation des forêts de Bejaia est subdivisée en quatre (4) services, onze (11) bureaux, six (6) circonscriptions, quinze (15) districts et vingt-huit (28) triages.

3. Les services de la CFB :

Chaque service est structuré en bureaux tel que :

3.1 Service de l'administration et des moyens :

- Bureau des budgets et des moyens.
- Bureau de la gestion des ressources humaines et formation.

Mission de l'administration et moyens :

Bureau du personnel :

- Gestion administrative de la carrière du personnel.
- Gestion informatisée des dossiers du personnel.
- Prise en charge des effectifs budgétaires annuels.
- Elaboration plan de gestion des ressources humaines.
- Elaboration des listes nominatives du personnel.

- Recrutement du personnel.
- Elaboration du bilan de gestion.

Bureau en matière de comptabilité et des moyens :

- Prévision du budget annuel et la prise en charge des crédits
- Elaboration de la nomenclature annuelle et la situation mensuelle des crédits
- Elaboration état matrice annuel-rémunération, prime, rappel, rentre, facturation
- Elaboration compte administratif de gestion et l'élaboration du bilan de gestion.

Bureau en matière de moyens :

- Plan prévisionnel de charge et la gestion du parc automobile
- Achats des pièces de rechange-mobiliers-matériel technique et de bureau, carburant, lubrifiant et pneumatique
- Gestion de stocks entrée et sortie et tenue à jour des livres inventaire

3.2 Le service de la gestion de patrimoine des études des programmes comprend :

- Le bureau des inventaires, des aménagements et des produits
- Le bureau de la réglementation et de la police forestière
- Le bureau des études et des programmes.

Mission du service gestion et développement :

En matière de gestion des produits et sous-produits :

- Etudier les plans annuels de coupes ordinaires et extraordinaires et élaborer les cahiers des charges y afférentes
- Arrêts en collaboration avec les circonscriptions, les prévisions des récoltes de liège et élaborer les cahiers des charges

En matière de gestion du domaine forestier national :

- Etablir les dossiers d'intégration dans le DFN.
- Etudier les demandes d'affectation pour cause d'utilités publique.

En matière de développement :

- Elaboration des programmes d'équipement (travaux forestiers)
- Suivi des programmes d'équipement après leur concrétisation
- Veiller au mandatement des situations (comptabilité équipement)

-Suivi des études d'aménagement forestier.

3.3 Le service de la protection de la flore et la faune comprend :

-Bureau des espèces protégées, de la chasse et des activités cynégétiques.

-Bureau de la prévention de la lutte contre les incendies, les maladies et les parasites.

Missions de la section dans le cadre de la faune et de la flore :

-Sensibilisation et information

-Lutte contre les incendies de forêts

-Développement ressource cynégétique

3.4 Service de l'extension du patrimoine et de la protection des terres :

-Bureau de l'extension du patrimoine

-Bureau de la protection et de la mise en valeur des terres

-Missions du service :

-Elaborer le programme de reboisement

-Suivi du programme d'urgence de la zone sinistré de Toudja

Circonscriptions :

-La conservation des forêts est subdivisée en six (6) circonscriptions des forêts, quinze (15) districts, vingt-huit (28) triages forestiers.

-Le chef de triage représente l'administration forestière au niveau de l'ensemble des cantonnements forestiers de leur territoire administrativement compétent.

Les missions dévolues pour le chef de la circonscription :

Gestion du personnel :

-Vise les demandes et requêtes du personnel de la circonscription.

-Note le personnel de la circonscription pour l'avancement

-Paraphe les livres journaliers du personnel de la circonscription.

Gestion domaniale :

-Elabore et soumet au conservateur des coupes ordinaires et extraordinaires ainsi que les clauses spécifiques y afférentes.

-Délivre les permis d'exploitation des bois domaniaux

-Tient à jour les fascicules de gestion des forêts domaniales.

Applications du régime général des forêts :

- Côte et paraphe les registres des poursuites et en dites les districts
- Tient à jour le sommier des poursuites de la circonscription coté et paraphé .

Les programmes d'investissement :

- Extrait du plan de gestion des forêts aménagées les travaux prévus et les soumet à l'inscription.
- Informe les chefs de districts du programme annuel des travaux.
- Fait procéder à l'installation des chantiers des travaux confiés aux entreprises.
- Vise les attachements des travaux réalisés.

Les missions dévolues pour les chefs de districts :

- Emet son avis sur toutes les demandes et requêtes des chefs de triage et des agents du district.
- Vise régulièrement les livrets journaliers de ces subordonnés.
- Notifie les décisions de la circonscription ou de la conservation.

Missions dévolues pour les chefs de triages :

- Police forestière et intégrité du patrimoine.
- Prévention et exploitations.
- Contrôle et suivi lancement des travaux.

II. La formation au sein de la CFB:

1. La formation de CFB :

Vu l'importance de la formation dans le développement d'une entreprise, la CFB l'a considérée comme un investissement qui doit porter ses fruits par l'amélioration de la qualification des employés, en les rendant plus performants à leurs postes de travail (qualification, comportement et compétence). Aussi la formation doit être ouverte sur l'extérieur en étant à l'écoute des innovations et des nouvelles technologies

En plus, la formation permet le renforcement de la culture de l'entreprise, l'accent, en particulier, est mis sur l'institution d'une communauté de langages, de méthodes et d'outils rationnels du travail.

Comme la formation est un outil de modernisation et de suivi des performances, elle est très répondue à la CFB surtout par le développement de compétence sur le terrain d'activités (développement rurale, protection des forêts, et l'ouverture de piste en montagne,.....) et pour faciliter la communication avec la population (des formations sur la communication) et cette formation elle permettra de faciliter aux agents des forêts de transmettre les messages pour la population

Suite à nos entretiens avec les différents responsables de l'entreprise, nous avons constaté que :

- _ Les actions de formation sont programmées par la direction concernée et par la direction générale de la CFB
- _ La majorité des actions sont régulées et contrôlées par la direction des ressources humaines (DRH) en collaboration avec le responsable formation (RF).
 - Les formations sont plutôt de courte durée et très spécifique.
 - La concentration de la formation dans certaines directions plus que dans d'autres et dans la catégorie des cadres, agents de maîtrises et les exécutants.
- _ Les formateurs n'interviennent que pour réaliser l'animation de l'action et de l'évaluation des objectifs pédagogiques.

A cet effet, la CFB donne une très grande importance aux investissements dans les méthodes de protections des forêts et la formation de son personnel ; qui constitue l'une des stratégies de cette entreprise.

2. La politique de formation de la CFB

Pour que la CFB atteigne ses objectifs et assure de façon concrète, continue et efficiente ses missions, elle doit s'appuyer sur un personnel qualifié et performant.

La politique de formation a pour finalité, le développement des ressources humaines afin que l'entreprise puisse disposer d'un personnel répondant aux normes de qualification imposées par son activité et son développement. La mise en œuvre de cette politique dépend de l'utilisation des moyens nécessaires internes et externes ainsi que de la bonne organisation de ces moyens pour obtenir une utilisation optimale.

2.1 Les finalités de la politique de formation dans la CFB

La politique de formation, dans la CFB, a plusieurs finalités que ce soit pour développer le personnel, pour une meilleure ouverture sur l'extérieur et une veille technologique, pour un transfert de technologie et en fin pour le développement d'une culture d'entreprise.

a. Développement du personnel

La formation doit être considérée comme un moyen destiné à atteindre un objectif. Elle constitue un investissement qui doit porter ses fruits en améliorant la qualification des agents en les rendant plus performants dans leurs postes de travail (qualification et comportement) et en les préparant à l'occupation d'un autre poste. La formation est un outil au service du développement des ressources humaines ; elle concilie les aspirations des individus (évolution de carrières) et les besoins de l'entreprise.

Le développement du professionnalisme demeure l'objectif de base de la politique par une mise en adéquation continue entre les exigences des postes, le comportement et la qualification des agents.

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

b. Ouverture sur l'extérieur et veille technologique

La formation doit être ouverte en permanence sur l'extérieur en étant à l'écoute de toutes les innovations et expériences diverses réalisées à l'échelle nationale et internationale.

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

c. Transfert des technologies

Le transfert technologique est le processus par lequel le concepteur d'une technologie la met à la disposition des employés en vue de sa transformation en un produit, service ou procédé aux fins de son exploitation.

d. Développement d'une culture d'entreprise

Des actions de formation spécifiques doivent être développées en vue de permettre le renforcement de la culture de l'entreprise. L'accent est mis, en particulier, sur l'institution d'une communauté de langages, de méthodes et d'outils rationnels de travail.

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

3. Les types de formation de CFB :

La réalisation des objectifs de la formation au sein de la CFB nécessite, selon le cas, les actions de formation suivantes :

3.1 Selon la durée

La durée d'une formation est toujours tributaire de son objectif, elle se présente sous des natures différentes et elles sont réalisées en Algérie ou à l'étranger, on distingue les types suivants :

3.1.1 La formation courte durée

Toute action dont la durée globale est inférieure à six mois en continu est considérée comme une formation de courte durée. Les formations de courtes durées ont pour objectif l'amélioration du niveau professionnel des agents en adéquation avec les exigences des postes occupées et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés. Ce type de formations est le plus répandu dans la CFB, puisque toutes les formations proposées à son personnel sont plus souvent de courtes durées.

On distingue les formes suivantes :

- a. Les séminaires :** ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et expériences sur un sujet homogène l'apport de ces formations est caractérisé par l'enrichissement des connaissances par apport au sujet et permet de se situer par rapport à l'état de l'art dans le domaine considéré. L'objectif de ces formations est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau. Ce type de formation touche un domaine homogène.
- b. perfectionnement de plusieurs semaines en discontinu :** ce sont des sessions de formation dont l'objectif est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être. Ce type de formation touche plusieurs domaines et vise la préparation d'un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.
- c. Formation continu qualifiante de durée inférieur à six mois :** elle vise l'acquisition d'une qualification professionnelle initiale requise pour l'exercice d'un métier ou des actions de consolidation visant à mettre en adéquation les exigences du poste de travail et les compétences du titulaire.
- d. Formation discontinue diplomate :** ce sont des actions de formation de type académique visant l'obtention d'un diplôme reconnu par le système éducatif national, dans des domaines utiles à l'entreprise, permettant la recalcification des bénéficiaires.

3.1.2 Formation longue durée

C'est toute action dont la durée globale est égale ou supérieure à six mois en continue, elle a pour objectif le développement personnel des agents ayant le potentiel requis et

pouvant évoluer suivant un plan de carrière harmonieux entre leurs aspirations et les besoins de l'entreprise. Ce type existe au sein de la CFB mais avec un pourcentage inférieur à celui de courte durée.

On distingue les types suivants :

- a. Formation interne qualifiante :** elle est inscrite sur le plan de l'entreprise, elle permet l'acquisition de qualification et de compétence nouvelles pour les participants.
- b. Formation externe diplomate :** elle est inscrite sur le plan de l'entreprise, elle permet l'acquisition de nouveaux savoirs visant l'obtention d'un diplôme, elle s'inscrit dans le cadre du développement personnel des agents avec un retour d'investissement pour l'entreprise. Les responsables hiérarchiques recommandent aux candidats, les filières d'enseignement en fonction de l'adéquation « profit des agents-exigences des postes occupés et à occuper » après l'entretien d'appréciation.

3.2 Selon le lieu

Les actions de formation peuvent être réalisées à l'intérieur ou à l'extérieur de la CFB, au niveau national ou international.

3.2.1 Centre de formation de la CFB

Ce type de formation s'effectue entre les différentes régions de CFB (sur le territoire algérien).

Les centres de formation de l'entreprise sont agréés par la direction des ressources humaines. Cet agrément est obtenu au vu de l'existence d'une infrastructure nécessaire suite à une formation pédagogique des formateurs, leurs certifications et la validation des programmes de formation.

3.2.2 En Algérie : centre inter entreprise, organismes publics et organismes privés

Sur la base des rapports des participants et de la contribution des formations à la réalisation des objectifs, les structures de la formation de l'entreprise doivent procéder

à une évaluation des programmes. Une liste des centres et organismes agréés par l'entreprise sera publiée par la direction des ressources humaines.

Les rapports avec les centres de formation nationaux agréés doivent être régis par des conventions.

3.2.3 A l'étranger

Cette formation touche essentiellement les cadres, des exécutants et les agents de maîtrise. Ils sont capables d'acquérir de nouvelles compétences et des informations. Cette formation est de très courte durée et reste très coûteuse.

Sur la base des rapports des participants et de la contribution des formations à la réalisation des objectifs, les rapports avec le centre de formation à l'étranger doivent être régis par des conventions. Ces centres doivent être agréés par les autorités éducatives de leurs pays et jouir d'une réputation pédagogique confirmée.

Le recours à l'envoi en formation à l'étranger ne peut se faire que lorsque les domaines de formation choisie ne sont pas disponibles en Algérie. Alors les participants de ces formations sont obligés de faire restitution et/ou une déclinaison de ces formations par des conférences ou sessions de formation. De même, l'original de la documentation doit être remis à la structure des ressources humaines qui leur restituera une copie.

3.3 Selon la finalité

Après avoir présenté les types de formation selon la durée et le lieu de formation de la CFB, il est nécessaire aussi de présenter les types de formation en tant que finalité poursuivie par la CFB, qui vise en général la mise à niveau et le perfectionnement.

Il ya plusieurs mais nous on distingue les 03 formes suivantes :

3.3.1 Formation perfectionnement

Son but est d'élever le niveau de qualification et d'aspiration des salariés qui peuvent bénéficier d'une promotion à des postes supérieurs.

3.3.2 Recyclage professionnel

Il vise à acquérir des aptitudes nouvelles en vue de se déplacer à un nouveau poste de travail de même niveau.

3.3.3 Formation d'apprentissage

Selon la loi 07/81, l'Etat exige à chaque entreprise de prendre en charge des apprentis dans le but de réduire le poids sur les centres de formation professionnelle.

Chapitre V
Analyse et
interprétation des
résultats

- **Les données personnelles de l'échantillon:**

Tableau N°1: la répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Effectif	Pourcentage
[23 – 30 ans]	8	13,33%
[31 - 40 ans]	20	33,33%
[41 - 50 ans]	28	46,67%
[51 ans et plus]	4	6,67%
Total	60	100%

D'après les données statistiques du tableau ci-dessus, nous constatons que les membres de notre échantillon se situent dans la troisième catégories d'âge de [41 – 50 ans] avec un pourcentage de 46,67% de la population mère, suivi par la catégorie d'âge [31 - 40 ans] avec un pourcentage de 33,33% , vient par la suite la catégorie d'âge [23 – 30 ans] avec un pourcentage de 13,33% et enfin la catégorie [51 ans et plus] qui représente uniquement 3 personnes avec un pourcentage de 6,67%.

L'analyse de ces résultats nous montre que la CFB se base sur une population moyennement âgé, car se travail exige des expériences et des qualifications déjà obtenus.

Tableau N°2: la répartition de l'échantillon selon le sexe:

Sexe	fréquence	pourcentage
Féminin	26	43,33%
Masculin	34	56,67%
Total	60	100%

Ce tableau nous montre que la majorité de l'enquête interrogée sont de sexe masculin qui représente 56,67%, alors que le sexe féminin est représenté par 43,33%.

Cette supériorité peut s'expliquer par la nature des tâches effectuées et la capacité de sexe masculin à mobiliser leur force de travail.

Tableau N°3: la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	effectif	Pourcentage
Moyen	6	10%
Secondaire	12	20%
Universitaire	42	70%
Total	60	100%

D'après les données statistiques enregistrées dans le tableau ci-dessus on constate que le niveau d'instruction est élevé aux effectifs universitaires avec un pourcentage de 70%, le deuxième niveau est le secondaire avec un pourcentage de 20% et le dernier niveau c'est le moyen avec un pourcentage de 10%.

Cela explique que les employés ayant un niveau d'instruction élevés ont une tendance à exiger plus de formation et à renforcer l'avantage de leurs acquis.

Tableau N°4: la répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles

Catégorie socioprofessionnelles	fréquence	Pourcentage
Cadre	30	50%
Agent administratif	16	26,67%
Agent exécutif	14	23,33%
Total	60	100%

Ce tableau nous montre que la fréquence des cadres est élevée avec un pourcentage de 50% par rapport à la fréquence des agents administratifs qui représente un pourcentage de 26,67%, en dernier lieu la fréquence des agents exécutifs représente 23,33%.

On constate que la majorité des enquêtés interrogés en suivi des études supérieur par rapport à la nature de travail qui nécessite un grand savoir- faire.

Tableau N°5 : répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle

Ancienneté professionnelle	Fréquence	Pourcentage (%)
Aucune	7	11,67%
1 an- 10 ans	30	50%
11 ans- 20 ans	10	16,66%
21 ans et plus	13	21,67%
Total	60	100%

Dans ce tableau on constate que la proposition la plus forte est la classe [1 mois- 10ans] avec un pourcentage 50%, et suivi par la classe [21ans et plus] qui représente 21,67%.

Cela explique que la majorité des employés se sont des nouveaux recruté. A l'objectif de besoin de la CFB pour faire s'adapter ces employés aux nouvelles technologies.

1. présentation des résultats :

- La formation au sein de la CFB :

Tableau N°6 : La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et le suivi de formation

Suivi la F catégorie SCP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	28	93,33%	2	6,67%	30	100%
A-administratif	13	81,25%	3	18,75%	16	100%
A-exécutif	9	64,29%	5	35,71%	14	100%
Total	50	83,33%	10	16,67%	60	100%

D'après ce tableau il ya 83,33% de l'échantillon qui ont suivi la formation, contre 16,67% qui n'ont pas suivi la formation.

Pour ceux qui ont suivi une formation on trouve que le taux le plus élevé représente la catégorie des cadres avec 93,33%, suivi par les agents administratifs avec un taux de 81,25% et enfin la catégorie des agents exécutifs avec un taux de 64,29%.

Par contre ceux qui n'ont pas suivi une formation on observe que 35,71% sont des agents exécutifs, suivi par 18,75% sont des agents administratifs et enfin 6,67% sont des cadres.

On constate que la formation au sein de la CFB occupe une place importante dans la réalisation des besoins de l'entreprise et que l'effectif important qui ont suivi la formation dû a la qualité offerte aux employés.

Tableau N°7 : la répartition de l'échantillon selon le propose de la formation

Propose de formation	Fréquence	Pourcentage %
Oui	50	83,33%
Non	10	16,67%
Total	60	100%

Ce tableau montre que le pourcentage plus élevé est celui que l'entreprise propose des formations à ces employés 83,33%, contre 16,67%.

On constate d'après ces pourcentages que la CFB donne une importante à la formation.

Tableau N°8 : la répartition de l'échantillon selon les types de formation

Type de formation	Fréquence	Pourcentage %
Recyclage	15	30%
Perfectionnement	22	44%
Apprentissage	8	16%
Autre	5	10%
Total	50	100%

D'après ces résultats de ce tableau nous constatons que le pourcentage élevé représente le type de perfectionnement avec un taux de 44%, suivi par le type de recyclage avec un taux de 30%, ensuite le type d'apprentissage qui représente un taux de 16%, enfin ce qui ont suivi d'autre formation représente un taux de 10%.

Remarque : le total des membres de notre échantillon a diminué de 60 à 50 parce qu'il ya des employés qui n'ont pas suivi une formation.

On déduit que la formation la plus suivie par les employés de la CFB est celle de perfectionnement ce qui explique par la nature de travail qui exige l'amélioration et le développement des compétences.

Tableau N°9 : Le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et l'adéquation de la formation au poste occupé

Adéquation	Oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	100%
Cadre-SCP						
Cadre	25	83,33%	5	16,67%	30	100%
A-administratif	9	75%	3	25%	12	100%
A-exécutif	6	75%	2	25%	8	100%
Total	40	80%	10	20%	50	100%

Dans ce tableau on constate que l'adéquation de formation au poste occupé représente un taux très élevé qui est 80%, contre ce qu'ils n'ont pas adéquate qui représente un signale faible avec un taux de 20%.

D'après l'analyse de ces résultats on déduit que la formation des cadres est la plus adéquate à leur poste avec un taux très élevé qui représente 83,33% par rapport à l'adéquation de formation des agents administratifs et des agents exécutifs qui représente une égalité avec un taux de 75%.

Par contre à ceux qui n'ont pas adéquate à leur poste occupé on observe une égalité entre les agents administratifs et les agents exécutifs avec un taux de 25%, suivi par les cadres avec un taux de 16,67%.

On explique l'augmentation de l'adéquation de formation dans la CFB à la bonne gestion qui a pour objet de mettre la bonne personne à la bonne place.

Tableau N° 10 : La répartition de l'échantillon selon la durée de la formation.

la durée de la Formation	Fréquence	Pourcentage %
Oui	18	36%
Non	32	64%
Total	50	100%

Le tableau montre que la durée de la formation est insuffisante avec un pourcentage de 64%, contre celui qui la trouve suffisante avec un pourcentage 36%.

Cela peut être s'expliqué par les responsables ne donne pas assez de temps à la formation.

Tableau N° 11 : la relation entre l'âge et le niveau de connaissance après la formation.

niveau Age	Peu amélioré		beaucoup amélioré		Sans écho		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
[23-30 ans]	3	50%	3	50%	--	--	6	100%
[31-40 ans]	6	37,5%	8	50%	2	12,5%	16	100%
[41-50 ans]	3	11,54%	18	69,23%	5	19,23%	26	100%
[51 ans et +]	1	50%	1	50	--	--	2	100%
Total	13	26%	30	60%	7	14%	50	100%

Ce tableau nous montre que le niveau de connaissance des employés de CFB est beaucoup amélioré avec un taux de 60%, suivi par le niveau de

connaissance peu amélioré par un taux de 26%, et enfin par le sans écho avec un taux de 14%.

Les employés qui ont un niveau de connaissance beaucoup amélioré représentent 69,23% par la catégorie ayant l'âge [41-50ans], ensuite les autres catégories d'âge représentent une égalité avec un taux de 50%.

Concernant le niveau de connaissance peu amélioré il représente une égalité entre l'âge [23-30ans] et [51ans et plus] avec un taux de 50%, suivi par la catégorie d'âge de [31-40ans] avec un taux de 37,5%, enfin la catégorie d'âge de [41-50ans] avec un taux de 11,54%.

A partir de ces résultats on déduit que la catégorie d'âge influence sur le niveau de connaissance.

Tableau N° 12 : le rapport entre l'ancienneté professionnelle et la satisfaction à la formation suivie.

La satisfact° L'ancienneté prof	Satisfait		Non satisfait		très satisfait		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Aucune	3	42,86%	--	--	4	57,14%	7	100%
1 -10 ans	18	66,67%	4	14,82%	5	18,51%	27	100%
11 -20 ans	3	50%	1	16,67%	2	33,33%	6	100%
21ans et plus	8	80%	1	10%	1	10%	10	100%
Total	32	64%	6	12%	12	24%	50	100%

D'après les résultats de ce tableau nous remarquons que 64% de la population étudiée sont satisfait par la formation, suivie par un taux de 24% qui sont très satisfait, enfin le taux de non satisfait représente 12%.

Pour les employés qui sont satisfait d'une formation 80% d'entre eux en l'ancienneté professionnelle de 21ans et plus, 66,67% se sont 1- 10ans, ensuite le taux 50% représente 11-20ans, enfin 42,86% qui représente aucune ancienneté professionnelle.

Concernant le très satisfait d'une formation on constate que 57,14% qui représente aucune ancienneté professionnelle, suivi par 11-20ans avec un taux de 33,33%, ensuite par 1-10ans avec un taux de 18,51% et enfin 21ans et plus avec un taux de 10%.

A partir de là, cette satisfaction de la majorité à l'issu de la formation est dû aux conditions favorable existé dans la CFB qu'elle donne la chance de bénéficier d'une formation même aux nouveaux recrutés pour objectif de développement des compétences et des qualification.

Tableau N°13 : la répartition de l'échantillon selon l'adaptation à l'environnement de travail

Adaptation	Fréquence	Pourcentage %
Oui	34	68%
Non	16	32%
Total	50	100%

Dans ce tableau ci-dessus, on remarque que les employés sont mieux adaptés à leur environnement avec un taux élevé 68%, contre 32% seulement qui ne sont pas adapté.

Dans l'analyse de ce tableau on distingue que la formation joue un rôle très important dans l'adaptation à leur environnement.

Tableau N°14 : la répartition de l'échantillon selon le bénéfice de formation

Bénéfice de F	Fréquence	Pourcentage %
Oui	52	86,67%
Non	8	13,33%
Total	60	100%

D'après ces résultats on constate que la majorité des employés de CFB ont bénéficié de formation avec un taux de 86,67%, contre 13,33% qui signalent le contraire.

Cela s'explique par l'importance de formation dans la CFB pour avoir des nouvelles expériences à ces employés et d'être plus motivés à leur poste occupé.

Tableau N°15 : la répartition de l'échantillon selon la compétence dans la vie professionnelle

La compétence	Fréquence	Pourcentage %
Oui	43	86%
Non	7	14%
Total	50	100%

Les résultats de ce tableau montre que la majorité des enquêtés de notre échantillon sont compétants après la formation reçue avec un pourcentage de 86%, contre ceux qui non pas compétants avec un pourcentage de 14%.

L'analyse de ce tableau peut s'expliquer par les avantages de formation dans la vie professionnelle des employés où elle les rendre compétants.

- **La motivation des employés au travail au sein de CFB :**

Tableau N°16 : la répartition de l'échantillon selon la motivation au poste occupé :

Motivation au poste - occupé	Fréquence	Pourcentage %
Oui	27	45%
Non	33	55%
Total	60	100%

D'après ce tableau on constate que les employés de la CFB ne sont pas motivés à leur poste occupé avec un taux de 45%, par contre ils sont motivés avec un taux de 55%.

On peut s'expliquer les résultats de ce tableau avec le fait que les employés occupent un poste de travail malgré qu'ils ne sont pas motivés à leur poste.

Tableau N°17 : le rapport entre les types de formation et la motivation au travail après la formation

Motivation après la formation type de Formation	oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Recyclage	12	80%	3	20%	15	100%
Perfectionnement	18	81,82%	4	18,18%	22	100%
Apprentissage	5	62,5%	3	37,5%	8	100%
Autre	3	60%	2	40%	5	100%
Total	38	76%	12	24%	50	100%

A partir des données statistiques de ce tableau on remarque que le pourcentage élevé est celui de la motivation au travail après la formation avec un taux de 76%, contre 24% pour ceux qu'ils n'ont pas motivés après la formation.

Pour les employés qui sont motivés au type de formation perfectionnement elle représente un taux très élevé de 81,82%, suivi par le type de recyclage avec un taux de 80%, ensuite le type d'apprentissage représente 62,5%, et enfin les autres types qu'elles représentent 60%.

Pour les employés qui ne sont pas motivés aux types de formation on trouve que les autres types de formation représente le premier lieu avec un taux de 40%, en deuxième lieu on trouve le type d'apprentissage avec un taux de 37,5%, en troisième lieu on trouve le type de recyclage qui représente 20% et en dernier lieu on trouve le type de perfectionnement avec le taux de 18,18%.

Les raisons de ces résultats peut s'expliquer par l'influence des types de formation sur la motivation des employés où on trouve des taux élevés et surtout le type de perfectionnement qui domine les autres types grâce à son rôle dans l'amélioration de manière de travail et son impact sur le développement des compétences.

Tableau N°18 : la répartition de l'échantillon selon la motivation de la qualité des formations

La M de qualité de F	Fréquence	Pourcentage %
Oui	33	66%
Non	17	34%
Total	50	100%

Les résultats de ce tableau montre que la motivation à la qualité de formation est élevé avec un taux 66%, contre 34% qui n'on pas motivé à la qualité de formation.

On constate que le programme de formation tracer par CFB sont organisé d'une façon rigoureuse qui veut dire la qualité de ses programme se base la qualification et la motivation des employés de tous les niveaux.

Tableau N°19 : la répartition de l'échantillon selon la formation est un facteur de motivation:

Formation est facteur de Motivation	Fréquence	Pourcentage %
Oui	56	93,33%
Non	4	6,67%
Total	60	100%

Ce tableau montre qu'un taux 93,33% des personnes interrogés affirme que la formation est un moyen de motivation, contre ceux qui signalent le contraire avec un pourcentage de 6,67%.

On constate que la formation est un facteur de motivation car elle permet à l'organisme de gardé l'attachement des employés à leurs entreprise.

2. Interprétation des résultats :

Notre recherche se termine avec l'analyse et l'interprétation des données obtenue. A l'aide du questionnaire que nous avons distribué à des différentes catégories socioprofessionnelles de l'organisme de CFB. Les catégories socioprofessionnelles ont affiché leurs points de vue sur l'impact de la formation sur la motivation des employés au travail. Les résultats obtenus visent à confirmer les hypothèses élaborées lorsque nous avons entamé notre travail de recherche.

Celui-ci comporte trois hypothèses.

2.1 La Première hypothèse : « la formation a un impact positif sur les employés ».

A ce titre, il est à signaler le point de vue de l'échantillon à l'égard de la formation, la majorité des employés nous confirme notre hypothèse à travers ces questions:

- Après avoir reçue une formation, votre niveau de connaissance est il... ?
- A l'issue des formations êtes vous mieux adapté à votre environnement de travail ?

Suite à l'analyse des résultats obtenus par ces questions ci-dessous, qu'elles sont relatif à la première hypothèse de notre recherche on peut confirmer que la formation a un impact positif sur les employés de la CFB, qui s'explique par les résultats de tableau N°11 où on trouve que le niveau de connaissance des employés est beaucoup amélioré après la formation qu'ils ont suivie par 60%. Et que l'adaptation des employés a leur environnement de travail est élevé avec un pourcentage de 68%, cela s'explique dans le tableau N°13.

2.2 La deuxième hypothèse : « la formation offerte aux employés est satisfaisante »

Suite à l'analyse précédente de tableau N°12, on peut confirmer que la formation offerte aux employés est satisfaisante au sein de CFB par un taux de 64%. Cela nous confirme que cet organisme donne assez d'importance à la formation où elle cherche à augmenter le taux de satisfaction aux formations offertes.

Les réponses de nos enquêtés affirment que la formation proposée par la CFB permet d'améliorer les connaissances et d'avoir changé les idées avec les collègues de travail.

2.3 La troisième hypothèse: « la formation est un facteur motivationnel »

On confirme notre hypothèse ci-dessous par les résultats des deux tableaux, le tableau N°17 qui nous montre la motivation après une formation effectuée avec un taux de 76%, donc il représente la majorité de la population étudiée ce qui nous assure la nécessité des entreprises à la formation pour renforcer la motivation de ses employés à leur travail. Dans le tableau N°19 ses résultats nous confirment que la formation est un facteur de motivation avec un pourcentage très élevé qui représente 93,33%.

Notre hypothèse est confirmée par la majorité de la population mère qui signale la formation comme un bon facteur de motivation car elle permet à l'organisme de garder et consolider l'attachement des employés à leur entreprise.

3. Synthèse des résultats :

Notre recherche sur l'impact de la formation sur la motivation des employés au travail nous a donné des nouvelles connaissances confirmées par les trois hypothèses, où on a découvert l'importance de la formation qu'on peut la considérer comme une réalité indispensable à l'objectif de vérifier les nouvelles compétences existantes dans l'entreprise.

On a donc confirmé la première hypothèse « la formation a un impact positif sur les employés » à travers son rôle dans l'organisation où elle permet d'avoir une meilleure acquisition des qualifications et une meilleure intégration aux exigences de poste occupé.

On a aussi confirmé que la deuxième hypothèse « la formation offerte aux employés est satisfaisante » d'après les enquêtés qui affirment cette proposition avec un taux de 64%.

La troisième hypothèse « la formation est un facteur motivationnel » est confirmée par la vérification des réponses évoquées par les enquêtes dans chaque question posée qui trouve que la majorité des enquêtés ont répondu que la formation est un facteur de motivation.

A travers notre étude nous avons pu déduire que la formation est devenue une préoccupation majeure pour la CFB, car elle est une issue qui amène vers le progrès et la prospérité et qui reste toujours l'outil de motivation des employés à leur travail.

Conclusion

Conclusion

La formation se trouve au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologique, de la valorisation du travail humain et de l'intégration professionnelle des individus, rend indispensable l'aménagement des performances des systèmes et impose le renforcement significatif de la capacité d'intégration des systèmes de formation.

Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée nous permettent de formuler quelques suggestions qui pourraient faire l'objet de réflexion à l'effet d'apporter un plus en matière de formation de la ressource humaine.

Tout au long de la préparation de notre travail de recherche au niveau de la CFB nous avons pu constater que cette dernière évolue avec l'évolution technologique de l'environnement et que la formation présente une grande utilité et un impact positif sur le personnel ainsi sur l'entreprise.

La formation au sein de la CFB reste un outil d'ajustement et de mise à niveau qui consiste à acquérir de nouvelles connaissances et habilité que les dirigeants souhaitent voir s'introduire d'une façon impérative dans les grandes orientations de leur organisation.

En effet, la formation n'est pas une fin en soi, elle se justifie par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines. Elle permet de développer les compétences, et constitue un moyen de motivation et d'implication des hommes aux changements.

Donc à l'issue de notre enquête dans la CFB, la formation est considérée comme un moyen de motivation de ces employés.

Enfin la formation est conçue comme un moyen d'atteindre des objectifs de l'organisation au cours de motivé ses employés et développé leur compétences et leur qualification.

La bibliographie

La liste bibliographique :

1. Ouvrages méthodologiques :

- ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, édition CASBAH, Alger, 1997.
- GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition DALLOZ, Paris, 1999.
- QUIVY Raymond et autre, Manuel de recherche en sciences sociales, 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 1995.

2. Ouvrages de la gestion des ressources humaines :

- ARDUOIR Thierry, Ingénierie de formation pour l'entreprise, édition DUNOD, Paris, 2003.
- AGUILAR Michael, L'art de motiver, édition Francis Lefebvre, Paris, 2009.
- DIMITRI Weiss, les ressources humaines, édition d'Organisation, Paris, 2000.
- DUCHAMP David, et GUERY Loris, la gestion des ressources humaines, édition NATHAN, Paris, 2014.
- FANOUILLET Fabien, la motivation, édition DUNOD, Paris, 2003.
- GUILLOT- SOULEZ Chloé, la gestion des ressources humaines, 7^{ème} édition GUALINO, Paris, 2014.
- MEIGNANT A., Manager la formation, édition Liaison, Paris, 2003.
- SOYER Jacques, Fonction formation, édition d'Organisation, Paris, 2003.
- ROUSSEL Patrice, la motivation au travail- concepts et théories, édition EMS, Paris, 2003.

- SHIMAN L. Dolan, et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, édition Gaétan Morin, Paris, 1996.
- VALLERAUD DJ, et THILL EE, Introduction au concept de motivation, édition études vivantes- vigot Laval, Québec, 1993.

3. Les Dictionnaires :

- DORTIE JEAN François, dictionnaire des sciences humaines, édition Auxerre, 2004.
- Le petit Larousse illustré, 2001.

Annexes

D G F

Conservation des Forêts de la Wilaya de BEJAIA

Secrétariat

Circonscription des forêts
De Bejaia

Bureau P R F

Bureau G E P

Service Administration et
Moyens

Bureau B M

Bureau G R H F

Circonscription des forêts
D'El Kseur

Bureau P R F

Bureau G E P

Service de la Protection de la
Faune et de la Flore

Bureau PCACy

Bureau PLIM P

Circonscription des forêts
D'Adekar

Bureau P R F

Bureau G E P

Service de l'Extension du
Patrimoine et Protection des
Terres

Bureau Ex P

Bureau P M V T

Circonscription des forêts
D'Akbou

Bureau P R F

Bureau G E P

Service de La Gestion du
Patrimoine des Etudes et des
Programmes

Bureau B I A P

Bureau R P F

Bureau E P

Circonscription des forêts
De Souk EL Tenine

Bureau P R F

Bureau G E P

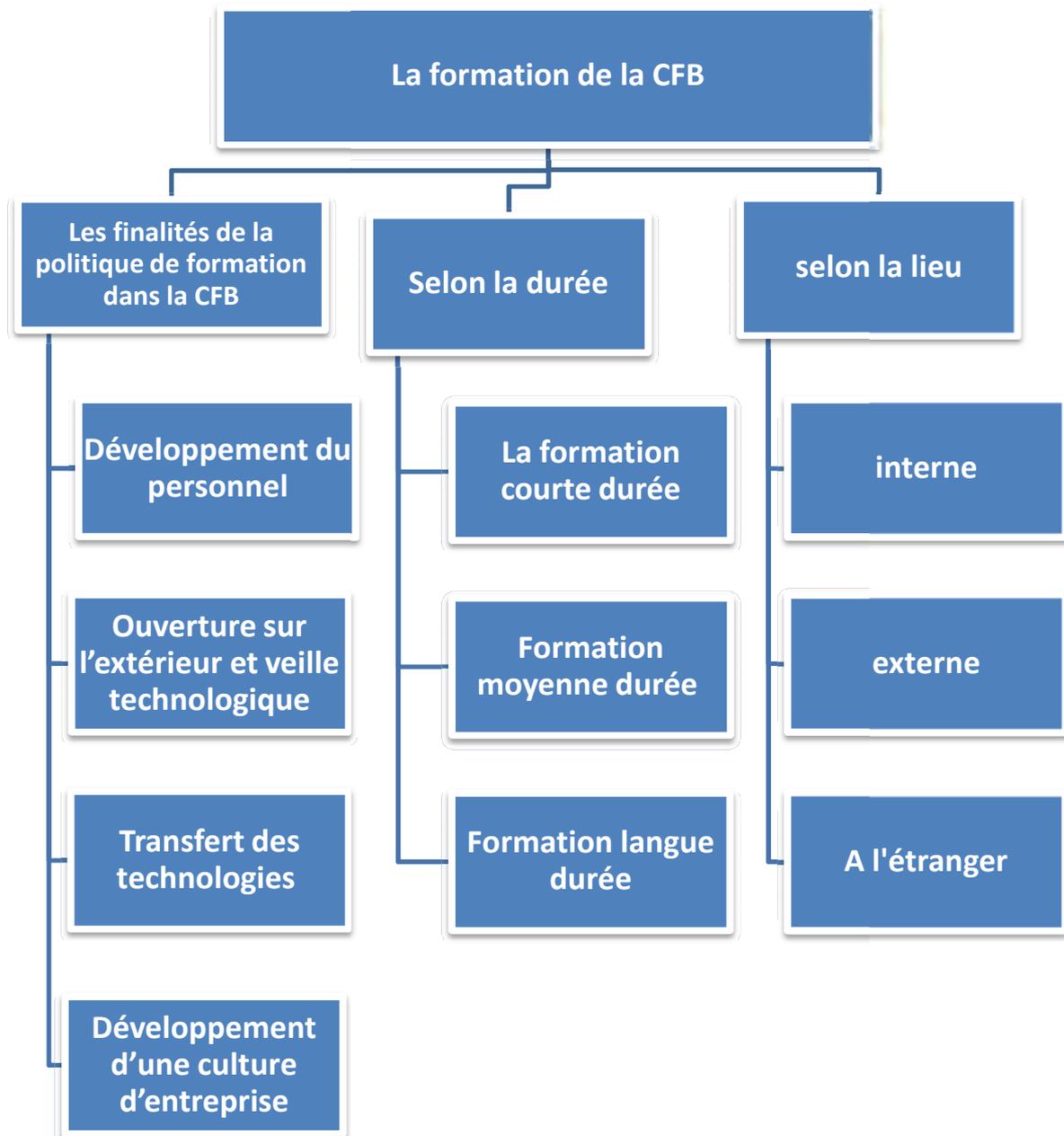
Circonscription d'Akfadou

Bureau P R F

Bureau G E P

- La liste de l'abréviation propre à l'organigramme :

<u>Légende:</u>	D G F:	Direction générale des forêts.
	B B M :	Bureau des budgets et des moyens.
	BGRHF:	Bureau de la gestion ressources humaines et Formation.
	BPMVT:	Bureau de la protection et de la mise en valeur des terres.
	B Ex P :	Bureau de l'extension du patrimoine.
	BPLIMP:	Bureau de la protection et lutte contre les Incendies, maladies parasites.
	BEPCACy :	Bureau des espèces protégées de la chasse et des activités cynégétiques
	B I A P:	Bureau des inventaires des aménagement et des produits.
	B R P F:	Bureau de la réglementation et de la police forestière.
	B E P:	Bureau des études et des programmes.
	B G E P:	Bureau de la gestion et de l'extension du patrimoine.
	B P R F:	Bureau de la Protection des ressources forestières.



Source : document interne de la CFB

Université Abderrahmane MIRA
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales
Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines

Mesdames, mesdemoiselles, messieurs ;

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention de diplôme « MASTER II » en science sociale option organisation de travail et des ressources humaines, au sein de l'université Abderrahmane mira de Bejaïa

*Ayant pour thème : « **L'impact de la formation sur la motivation des employés au travail** », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.*

Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurerons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Les étudiantes:

TALAHAGCHA Lila
TAMIMOU Nadira

QUESTIONNAIRE

I - Données personnelles :

1 – Age :

23-30

41-50

31-40

51 ans et plus

2- Sexe :

Féminin

masculin

3- Niveau d'instruction :

-Moyen :

-secondaire :

-universitaire :

4- Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- Cadre

- Agent administratif

- Agent exécutif

5- ancienneté professionnelle :

II- la formation au sein de la CFB:

6- avez-vous déjà suivi une formation ?

Oui

non

7- est ce que votre entreprise vous propose des formations ?

Oui

non

15- les formations reçues vous ont-elles rendues compétant dans votre vie professionnelle ?

Oui

non

Expliquer :.....
.....

III- la motivation des employées au travail au sein de la CFB:

16- Etes vous motivés de votre poste occupé ?

Oui

Non

17- êtes-vous motivés au travail après la formation que vous avez suivie ?

Oui

non

Si « non »

Pourquoi ?.....

18 - êtes-vous motivés de la qualité des formations que vous avez reçues ?

Oui

non

19 - selon vous on peut considère la formation comme un facteur de motivation ?

Oui

non

Si oui

Pour quoi ?.....