HAL
open science

Comment les salariés perçoivent-ils la formation professionnelle continue ? Le cas de Reims habitat Champagne-Ardenne et de l'entreprise X

Marie Bilot

To cite this version:

Marie Bilot. Comment les salariés perçoivent-ils la formation professionnelle continue ? Le cas de Reims habitat Champagne-Ardenne et de l'entreprise X. Gestion et management. 2011. dumas-00647471

HAL Id: dumas-00647471

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00647471v1

Submitted on 2 Dec 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université de Reims Champagne-Ardenne

Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion

Comment les salariés perçoivent-ils la formation professionnelle continue ? Le cas de Reims habitat Champagne-Ardenne et de l'entreprise X.

Mémoire de fin d'études

1ère année de Master Gestion-parcours Gestion des Ressources Humaines

Présenté par Marie BILOT

Monsieur Marc-Daniel Seiffert, directeur de mémoire.

Année universitaire 2010-2011

« L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises sans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur ».

REMERCIEMENTS

Dans un premier temps, je tiens à remercier Monsieur Marc-Daniel Seiffert, mon directeur de mémoire, pour sa disponibilité, ses conseils avisés, et son soutien, dans la préparation et la rédaction de ce mémoire.

Je remercie ensuite l'organisme Reims habitat Champagne-Ardenne, sa Direction des Ressources Humaines pour m'avoir autorisé à diffuser mes questionnaires auprès de ses salariés, ainsi que l'ensemble des collaborateurs m'ayant retourné le questionnaire dûment complété.

Je remercie également les trois collaborateurs de l'entreprise X, pour m'avoir accordé une partie de leur temps afin de s'entretenir avec moi, leur collaboration me fut précieuse.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'acheminement de ce travail, et tout particulièrement ma mère pour son soutien, la relecture de l'ensemble et l'impression de mon mémoire.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....

SOMMAIRE .....

LISTE DES ABREVIATIONS .....

RESUME-ABSTRACT .....

INTRODUCTION 1

1ère PARTIE : La formation professionnelle continue 2

Chapitre 1 : Une difficile mise en place 2

Chapitre 2 : Les dispositifs de formation au service des salariés 9

Chapitre 3 : L'évaluation des actions de formation 17

2ème PARTIE : L'enquête terrain 20

Chapitre 1 : Hypothèses retenues et terrains d'analyse 20

Chapitre 2 : Le choix des outils utilisés 23

Chapitre 3 : Les difficultés rencontrées dans le recueil des données 31

3ème PARTIE : L'analyse des résultats 33

Chapitre 1 :Traitement des questionnaires en fonction des hypothèses de départ 33

Chapitre 2 : Le traitement des entretiens semi-directifs 38

Chapitre 3 : Analyse personnelle 43

CONCLUSION 44

BIBLIOGRAPHIE 46

Table des matières 48

LISTE DES ABREVIATIONS

CIF : Congé Individuel de Formation

DIF : Droit Individuel à la Formation

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

FONGECIF : Fonds de Gestion du Congé Individuel de Formation

CE : Comité d'Entreprise

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité, et des Conditions de Travail

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agrée

CEREQ : Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications

RESUME-ABSTRACT

L'objectif de ce mémoire est de comprendre comment la formation professionnelle continue est perçue par les salariés. La première partie sera consacrée à la mise en place de la formation au sein des entreprises ; aux différents dispositifs de formation qui existent ; ainsi qu'au processus d'évaluation des actions de formation. Des analyses qualitatives et quantitatives nous permettront ensuite de comprendre la perception des salariés sur la formation, afin de pouvoir valider ou infirmer différentes hypothèses émises, ainsi que de faire des suggestions.

The objective of this report is to understand how the training is perceived(collected) by the employees in a company. The first part will be dedicated to the implementation of the training within companies; in the various devices of training which exist; as well as in the process of evaluation of training initiatives. Qualitative and quantitative analyses will allow us then to understand the perception of the employees on the training, to be able to validate or counter various emitted hypotheses, as well as make suggestions.

INTRODUCTION

Le domaine des Ressources Humaines est très vaste et omniprésent au sein de nos sociétés. Le facteur humain est de plus en plus pris en compte dans la gestion stratégique des organisations. De nombreux sujets peuvent être appréhendés au sein de ce domaine riche et en constante évolution. Pour ma part, j'ai rapidement fais le choix d'étudier tout particulièrement le sujet de la formation professionnelle continue. Au cours de ma licence en Administration Economique et Sociale, j'ai eu la chance de réaliser mon stage au sein du service Ressources Humaines d'une entreprise de métallerie, au cours duquel il m'a été confié la réalisation du plan de formation de l'entreprise sur l'année 2010. Ce sujet m'a passionné car il m'a permis à la fois d'être en contact avec les acteurs internes à l'entreprise (salariés, direction, partenaires sociaux), mais également avec les acteurs externes à la formation, en particulier les organismes de formation ainsi que l'OPCA de l'entreprise pour le financement de ces actions. J'ai pu me rendre compte que la formation était déterminante dans l'entreprise, à la fois pour son développement mais également, au niveau individuel, pour le développement personnel de tous ses collaborateurs. C'est donc naturellement que l'objet de ma recherche s'est orienté vers ce sujet.

De nombreux auteurs et de nombreux ouvrages traitent de ce sujet complexe et pour le moins intéressant. La formation professionnelle a pour objectif de répondre à la fois aux attentes de l'organisation mais également aux besoins de ses salariés, tout en tenant compte de l'évolution de leurs métiers et de leurs carrières, l'idée d'une carrière à vie au sein d'une entreprise étant aujourd'hui de moins en moins présente pour chacun d'entre nous. La formation « aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois[1] ».

Par formation, on entend à la fois la formation initiale, reçue dans notre enfance, par notre éducation, mais également au cours de notre cursus scolaire. La formation continue est celle

[1] Jean-Marie PERETTI, Ressources Humaines, Editions Vuibert, Paris, 2007.

relative à celle de l'individu au cours de sa vie professionnelle, dans l'exercice de ses compétences, en vue d'améliorer ses dernières et de s'adapter au monde qui l'entoure. La formation étudiée dans ce mémoire renverra donc à cet aspect, à savoir la formation continue.

Au cours de mes lectures préalables, j'ai pu me rendre compte que la formation est le plus souvent appréhendée d'un point de vue de l'entreprise, comme un moyen de renforcer sa performance, de faire face à la concurrence, et de s'adapter aux évolutions techniques et technologiques qui lui sont imposées. J'ai pour ma part fais le choix de m'intéresser à la formation professionnelle, mais du point de vue des salariés, qui sont, à mon sens, les acteurs principaux dans le bon fonctionnement d'une organisation. Certes, les entreprises sont aujourd'hui soumises à une obligation de former leur personnel, mais il me semblait intéressant d'étudier comment les salariés perçoivent les actions de formation qu'ils suivent, si elles répondent à leurs attentes et ce qu'elles leur apportent d'un point de vue à la fois personnel et professionnel. Ce concept de perception est délicat à appréhender, d'où une étude particulière de ce concept psychologique.

La perception est « le processus par lequel nous sélectionnons, organisons, interprétons et récupérons l'information que nous transmet notre environnement[2] ». Trois facteurs sont susceptibles d'influencer notre perception. Il s'agit de l'agent perceptif, celui qui perçoit ; le cadre de perception, le contexte ; l'objet, la personne, la chose, ou encore l'événement. Nos réactions au processus de perception sont de l'ordre des impressions, des opinions, et des actes.

Dans ce mémoire, j'ai décidé de m'intéresser à la façon dont la formation était perçue par les salariés d'une organisation, ce qu'elle leur apportait et comment ils la concevaient.

Autour de ce sujet, nous pouvons nous poser de nombreuses questions, relatives notamment à l'histoire de la formation continue en France, comment elle est mise en application dans les entreprises, quels en sont les acteurs et quels résultats ces différents acteurs peuvent en attendre. Face à ces postulats et à ces interrogations, la problématique de mon écrit est la suivante : Comment les salariés perçoivent-ils la formation professionnelle continue ? Pour répondre à cette question, j'ai choisi d'étudier le terrain au sein duquel j'ai

[2] John R. SCHERMERHORN, James G. HUNT, Richard N. OSBORN, Claire DE BILLY, Comportement humain et organization, Editions ERPI, Québec, 2010.

réalisé mon stage cadre de cette année, ainsi qu'un terrain complètement différent, l'entreprise X, dans le but de pouvoir analyser, comparer, et tirer des conclusions des différents résultats.

Dans une première partie, nous nous intéresserons au cadre théorique de la formation professionnelle continue en France. Nous verrons d'abord qu'elle a connu une difficile mise en place, avant d'étudier l'ensemble des dispositifs de formation offerts aux entreprises et aux salariés, ainsi que la façon dont sont évaluées les actions de formation. Dans une seconde partie, une approche empirique nous permettra de répondre à des hypothèses précédemment émises, et cela à l'aide d'outils à la fois qualitatifs et quantitatifs. La dernière partie de ce mémoire consistera en l'analyse des résultats et les conclusions que nous pouvons en tirer.

1ère PARTIE : La formation professionnelle continue

« Par formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail. Les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et compétences pour leur permettre d'atteindre leurs propres objectifs et ceux de l'organisation, et de s'adapter à leur environnement ». Jean-Marie PERETTI (2007).

La formation professionnelle telle que nous la connaissons aujourd'hui est au centre de la politique RH, elle permet de faire face à l'évolution rapide et efficace des pratiques professionnelles. Cependant, elle ne s'est pas instaurée facilement au sein des organisations.

Dans un premier chapitre, nous nous intéresserons à l'histoire de la formation professionnelle en étudiant les dates clés de son évolution. Dans un second chapitre, nous étudierons l'ensemble des dispositifs de formation, relevant à la fois de l'initiative de l'employeur et de celles des salariés. Enfin, le dernier chapitre sera consacré à l'évaluation de la formation, lors du retour du salarié en entreprise.

Chapitre 1 : Une difficile mise en place

Déjà en 1762, Condorcet soulignait l'importance d'une formation aux adultes, tout aussi importante que celle offertes aux enfants, lorsqu'il déclarait le 20 avril « nous avons observé que l'instruction ne devait pas abandonner les individus au moment où ils sortent des écoles, qu'elle devait embrasser tous les âges, qu'il n'y en avait aucun où il ne fut utile et possible d'apprendre, et que cette seconde instruction est d'autant plus nécessaire que celle de l'enfance a été resserrée dans des bornes plus étroites ». cette déclaration pose les prémices d'une évolution réglementaire, et insiste déjà sur le fait que la formation continue doit être valorisée, au même titre que la formation initiale.

C’est en 1919, avec la loi **Astier,** que naît la première disposition relative à la formation continue. Le mouvement semble ensuite se relâcher pour à nouveau se développer au lendemain de la seconde guerre mondiale. En effet, en 1946, le droit à la formation s’inscrit dans le préambule de la constitution de la nouvelle République.

La loi du 30 décembre 1966 pose le principe selon lequel les travailleurs ont le droit de disposer d’un congé de formation. Cette loi fait office d’une véritable étape d’expérimentation. Avec cette loi, l’Etat doit intervenir dans le processus de formation des travailleurs.

La loi Delors du 16 juillet 1971 repose sur trois points fondamentaux :

- Tous les travailleurs salariés peuvent bénéficier d’actions de formation professionnelle, dans le cadre de la formation continue.

- Une partie du financement de ces formations doit être assurée par les entreprises elles-mêmes. Cette obligation de dépense de formation à la charge des entreprises correspond à un taux de 0,80% de la masse salariale brute pour les entreprises de plus de dix salariés.

- On instaure une gestion paritaire de la formation, entre entreprises, régions, branches professionnelles. La mise en œuvre des actions de formation relève à partir de ce moment de négociations entre les partenaires sociaux.

Par cette loi Delors, on adapte les salariés aux mutations à la fois économiques et technologiques de la société. En étant formés, ils peuvent mieux réagir aux évolutions et y adapter leurs méthodes de travail. Mais outre l’aspect uniquement économique, cette loi met en avant la formation professionnelle comme l’occasion d’une « seconde chance », pour les personnes qui ont reçu le moins de formation initiale.

Le 24 février 1984 est votée la loi Rigout, qui élargit le droit au congé individuel de formation et introduit une obligation de négocier sur la formation professionnelle dans les

branches professionnelles ou les entreprises en renforçant pour les entreprises le rôle du comité d'entreprise en matière de formation : deux réunions obligatoires annuelles sur la formation sont prévues.

La décennie suivante va être marquée par une volonté de pallier aux défaillances et aux dérives résultant des dispositions prises précédemment.

En 1990, la loi du 4 juillet crée l'Office professionnel de qualification des organismes de formation continue (OPQFC). Le but étant de moraliser le marché de la formation, on voulait créer un droit à la qualification des organismes de formation. L'OPQFC est une association sollicitée pour délivrer des labels de qualité, d'une durée de deux à cinq ans, autour de règles de l'art des métiers de la formation. Elle instaure également un droit du consommateur de formation.

Le 3 juillet 1991 est conclu un accord interprofessionnel. On y insère des dispositions relatives à l'insertion des jeunes, au congé individuel de formation, aux contributions des entreprises, au plan de formation et à ses aménagements, ou encore aux instances paritaires.

En 1998, Lionel Jospin fait publier le « livre blanc » sur la formation professionnelle. Dans ce livre, deux constats sont établis :

- la formation est inégalitaire : elle est liée au cursus initial et à la catégorie socioprofessionnelle (par exemple, il est constaté que les diplômés se forment plus que les ouvriers). Pour remédier à cette inégalité, le livre blanc propose un droit individuel transférable et garanti collectivement. Cela signifie que notre droit à la formation reste acquis, même en cas de changement de statut, si l'on passe de salarié à chômeur par exemple.

- l'expérience professionnelle n'est pas reconnue. Le livre blanc propose alors la Validation des Acquis de l'Expérience, dans le but de faire connaître son expérience afin d'obtenir un diplôme, un titre, ou un certificat de qualification professionnelle.

Le 23 septembre 2003, l'Accord National Interprofessionnel (ANI) est conclu dans le but de refonder totalement les dispositifs instaurés par la loi de 1971. Cet accord marque la fin de quatre années de négociations. Cet accord fut signé par trois organisations patronales ainsi

que cinq organisations de salariés. Il concerne l'ensemble des salariés du secteur privé, qui représente près de 15 millions de personnes. Le principe d' « éducation permanente » est remplacé par celui de « formation tout au long de la vie ». Les branches professionnelles voient leur rôle s'accroître dans la mise en œuvre de cette formation, et l'accord laisse place à d'importantes innovations :

- On crée le Droit Individuel à la Formation (DIF), accessible à tous les salariés.

- On structure le plan de formation de l'entreprise

- Les anciens contrats en alternance sont remplacés par le contrat de professionnalisation

- Il est demandé à chaque branche professionnelle de « définir les conditions de mise en place d'un observatoire des métiers et qualifications pour accompagner les entreprises dans leurs politiques de formation et les salariés dans leurs projets professionnels » (Alain Bourzanel, 2005).

Le 4 mai 2004, la loi a repris l'essentiel des dispositions de l'accord. Les nouveaux textes ont pour objectif le droit effectif à la formation tout au long de la vie. Reprenant les dispositifs du précédent accord, le texte de loi y apporte des compléments non négligeables :

- une aide au développement de la formation en dehors du temps de travail

- le soutien aux contrats de professionnalisation par l'exonération des charges sociales pendant ces contrats, pour les jeunes de moins de 26 ans et les demandeurs d'emploi de plus de 45 ans ;

- la simplification du système dans le but de renforcer l'efficacité des fonds mutualisés ;

- la promotion des actions de formation spécifiques pour les personnes sans qualification, notamment illettrées ;

- le renforcement de l'attractivité des contrats d'apprentissage.

Le nouveau système de formation professionnelle s'appuie sur l'amélioration à tous les niveaux du dialogue social :

- au niveau de la branche : la branche professionnelle est amenée notamment à énoncer les formations prioritaires qui doivent être recherchées dans le cadre du Droit Individuel à la Formation (DIF) ainsi que les objectifs des actions proposées aux salariés dans le but d'accroître leurs compétences.

- au niveau de l'entreprise : une définition « claire et non équivoque » des différents dispositifs entrant dans le plan de formation, avec une consultation du comité d'entreprise. Par ailleurs, l'engagement financier de l'entreprise est accru : ainsi, pour celles de plus de 10 salariés, la participation au développement de la formation continue de 1,5 % de la masse salariale sera relevée à 1,6 %, et pour les entreprises de moins de 10 salariés, de 0,25 % à 0,55 %.

- au niveau de l'individu et de l'employeur : les conditions de déroulement de la formation nécessitent une négociation entre ces deux acteurs. Sous certaines conditions, les actions du plan de formation, du DIF et des périodes de professionnalisation peuvent se dérouler en dehors du temps de travail. Lorsque la formation se déroule en dehors du temps de travail, elle donne lieu au versement d'une allocation formation et à la formalisation par écrit des engagements de l'employeur sur la prise en compte des acquis de formation.

Le projet de loi comprend également des dispositions non issues de l'ANI :

- la participation de la région dans l'exécution du droit à la qualification professionnelle au même titre que l'État;
- l'insertion de la lutte contre l'illettrisme et l'apprentissage de la langue française dans le champ de la formation professionnelle tout au long de la vie ;

- le renforcement des garanties offertes aux salariés dans le cadre du DIF ou des contrats de professionnalisation ;
- le rétablissement de la commission nationale des comptes de la formation professionnelle;
- les aménagements techniques apportés au contrat d'apprentissage ;
- les dérogations en faveur des professions agricoles.

C'est sous l'impulsion du gouvernement que les partenaires sociaux ont signé un nouvel ANI le **7 janvier 2009**. Ce dernier est relatif à la formation tout au long de la vie, à la professionnalisation et à la sécurisation des parcours professionnels. Cet accord prolonge celui de 2003, le but étant d' « améliorer la lisibilité des dispositifs de formation, de favoriser l'accès à la qualification et la requalification des salariés et des demandeurs d'emploi en y affectant des moyens spécifiques, et enfin de renforcer la coordination des politiques de formation et d'emploi ».

Enfin, **la loi du 24 novembre 2009,** relative à la formation professionnelle tout au long de la vie, crée un droit à l'information, à l'orientation, et à la qualification. Le but est de permettre à chaque salarié de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle. Cette loi comporte deux principaux volets, l'un relatif à l'information des salariés, et l'autre à l'orientation et à la qualification professionnelle.

Tout d'abord, en cas de licenciement, l'article L.6323-17 du Code du Travail prévoit désormais que l'employeur se doit d'informer le salarié de ses droits acquis au titre du DIF, dans le cas où le licenciement ne résulte pas d'une faute lourde. Si le salarié ne bénéficie pas de ses doits avant l'expiration de son préavis, il pourra les faire valoir devant son nouvel employeur, ou en tant que demandeur d'emploi.

Ensuite, sur le certificat de travail du salarié, l'employeur doit mentionner les droits acquis par son salarié au titre du DIF, ainsi que l'Organisme Paritaire Collecteur Agrée (OPCA) compétent pour financer les actions de formation.

Enfin, lors de son embauche, le salarié doit être informé de son droit à bénéficier d'un bilan d'étape professionnel après deux ans d'ancienneté. L'objectif de ce dispositif est de permettre au salarié d'évaluer ses compétences et ses capacités professionnelles, et de permettre à l'employeur de déterminer les objectifs de formation du salarié.

La formation professionnelle constitue aujourd'hui l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines. Si elle est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c'est sans doute parce que l'on a découvert qu'elle constituait un outil indispensable au développement de l'entreprise et des compétences des salariés. La formation se doit de répondre aujourd'hui à l'ensemble des évolutions culturelles, économiques et technologiques de notre société, qui créent sans cesse de nouvelles exigences, tant du côté de l'entreprise que de celui de ses salariés.

Dans ce second chapitre, nous allons étudier les différents dispositifs de formation mis en place au sein des organisations.

Chapitre 2 : Les dispositifs de formation au service des salariés

Parmi les dispositifs de formation pouvant être mis en place, certains sont à l'initiative de l'employé, d'autres sont à l'initiative de l'employeur, et d'autres enfin sont à l'initiative de l'employé mais requièrent l'autorisation de l'employeur

Les différentes actions de formation peuvent être regroupées en fonction de l'acteur qui en a l'initiative.

A l'initiative de l'employeur

Le plan de formation

A l'initiative du salarié

-Le Congé Individuel de Formation (CIF)

-La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)

-Le congé pour bilan de compétences

-Les autres congés de formation

A l'initiative des deux

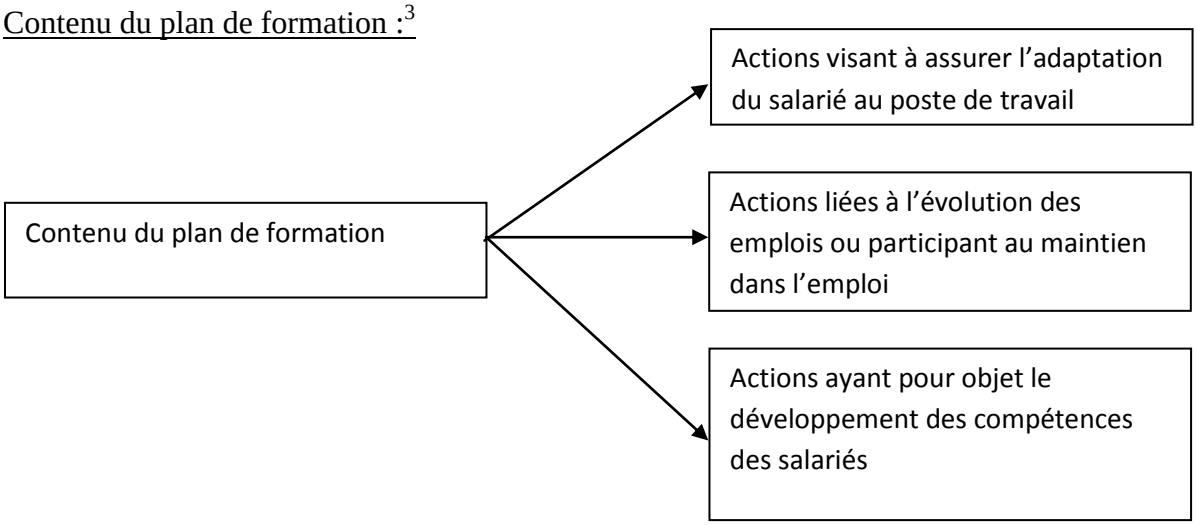
-Le Droit Individuel à la Formation (DIF)

-La période de professionnalisation

1. La formation à l'initiative de l'employeur : le plan de formation

Le plan de formation constitue l'expression de la politique de formation d'une organisation. Il n'est pas obligatoire mais bien souvent indispensable afin de pouvoir définir une politique de formation convenable. Ce plan traduit les objectifs à réaliser, afin que les actions de formation proposées aux salariés dans le but d'atteindre ces objectifs et de développer leurs compétences et savoir-faire.

Contenu du plan de formation :[3]



L'élaboration du plan de formation nécessite au préalable d'analyser les besoins en formation de l'entreprise et de ses salariés. Ces besoins apparaissent à trois niveaux[4] :

- Au niveau institutionnel, il traduit une logique de développement de l'entreprise et de ses Hommes.
- Au niveau sectoriel, qui ne concerne qu'une activité, qu'un domaine de l'entreprise.
- Au niveau individuel, qui concerne les situations particulières de chaque salarié de l'entreprise.

C'est le responsable de formation qui est chargé de recueillir les besoins de son personnel, après leur avoir diffusé toutes les informations dont ils pourraient avoir besoin et tous les

[3] Schéma tiré de « La Gestion des Ressources Humaines », Chloé GUILLOT-SOULEZ, Editions lextenso, Paris, 2009, page 87.

[4] Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques, Jean-Pierre CITEAU, Yvan BAREL, Editions Sirey, Paris, 2008, pages 134-135

outils qu'ils peuvent utiliser pour exprimer leurs besoins. Ce travail s'inscrit dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La démarche la plus courante pour recenser les besoins est l'enquête directement auprès des salariés, chaque responsable de service étant mobilisé pour recueillir les besoins de son équipe. Ce recueil des besoins suppose à la fois de prendre en considération les priorités définies par la direction générale de l'entreprise, ainsi que de traduire les besoins en formation. Le rôle du responsable hiérarchique est ici important. Il doit considérer la formation comme faisant partie intégrante de ses responsabilités, ainsi que de vérifier que son équipe dispose des capacités et connaissances suffisantes pour exercer leurs fonctions. Il se doit d'identifier les besoins en formation, et de les analyser, la formation étant un besoin pour l'organisation, dans le but de faire face à la concurrence, mais également pour le salarié, soucieux de développer son savoir.

Une fois les besoins définis, le responsable doit s'assurer que son collaborateur dispose des capacités préalables à l'acquisition de nouvelles compétences, avant de rechercher les modalités d'acquisition les plus adéquates, afin de satisfaire les objectifs dans les proportions budgétaires affectées au titre de la formation. L'organisation dispose alors de deux possibilités : la formation en interne ou la formation en externe.

La formation en interne est celle assurée par l'entreprise, dans ses locaux. Elle peut disposer d'une équipe de formateurs permanents ou avoir recours à certains de ses techniciens pour effectuer les actions. La formation en interne permet davantage d'être proche des attentes et spécificités de l'entreprise, ainsi que de garantir « l'esprit maison ». Le point négatif de cette disposition peut être une rigueur et une efficacité pédagogique moindre, ainsi qu'un regard critique des stagiaires moins exprimé.

La formation en externe est quant à elle réalisée par des organismes extérieurs, qui ont conclu une convention de formation avec l'entreprise. Là encore deux possibilités s'offrent à l'entreprise ; la formation inter-entreprise, dans le cadre de laquelle les salariés se rendent dans un centre de l'organisme pour suivre une formation, et la formation intra-entreprise, dans le cadre de laquelle le prestataire exécute une action au bénéfice de quelques salariés dûment sélectionnés.

Quelle que soit la formule choisie, le responsable de la formation doit sélectionner le prestataire capable de fournir les actions de formation les plus adaptées aux besoins de

l'entreprise et de ses salariés. Une fois les actions identifiées et planifiées, le plan de formation est formalisé au sein d'un document, présenté aux partenaires de l'entreprise impliqués dans le processus. Le comité d'entreprise doit également être consulté. Après avoir été discuté et valisé, ce document sera le référentiel pour l'exécution et l'évaluation de la formation au sein de l'entreprise.

2. La formation à l'initiative du salarié

a- Le Congé Individuel de Formation (CIF)

Selon l'article L.930-1 du Code du Travail, « le congé de formation a pour objet de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle de suivre, à son initiative et à titre individuel, des actions de formation indépendamment de sa participation aux stages compris dans le plan de formation de l'entreprise dans laquelle il exerce son activité ». Pour pouvoir disposer de ce droit, le salarié doit respecter des conditions d'ancienneté, à savoir 24 mois consécutifs ou non en tant que salarié, dont 12 au sein de l'entreprise. Entre deux CIF, le salarié doit respecter ce que l'on appelle un délai de franchise, dont la durée se situe entre 6 mois et 6 ans, selon la durée du précédent CIF réalisé. La durée maximale du CIF est d'un an pour un stage à temps plein, ou 1200 heures pour un stage en discontinu. Ce dispositif est financé par des organismes partiaires agrées par l'Etat, comme le FONGECIF (Fonds de Gestion du CIF), ou les OPCA par secteur professionnel. Le salarié qui souhaite exécuter un CIF doit s'adresser à l'organisme auquel l'entreprise verse sa contribution, afin de bénéficier d'une prise en charge financière.

b- La Validation des Acquis de l'Expérience

Ce dispositif de formation fut mis en place par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, et permet à un salarié de « faire reconnaître son expérience dans le but d'obtenir un diplôme, titre ou certificat de qualification professionnelle ». C'est un droit reconnu pour

les salariés, mais également les non-salariés comme les demandeurs d'emploi, les bénévoles, ou encore les agents publics. Pour en bénéficier, il faut justifier d'une expérience professionnelle d'au moins trois ans, en rapport avec la certification visée. La VAE peut s'inscrire dans le cadre d'un congé pour VAE, mais également dans le cadre du plan de formation de l'entreprise. Dans le cadre d'un congé pour VAE, le salarié sollicite son employeur pour un congé d'une durée équivalente à 24 heures de travail pour participer aux épreuves, ainsi que pour les préparer. Le délai de franchise entre deux VAE est d'un an. Dans le cadre du plan de formation, la VAE ne peut être réalisée qu'avec l'accord du salarié. Une convention est alors conclue entre employé, employeur, et organisme. Cette convention précise le certificat visé, sa durée de réalisation, et les conditions de prise en charge financière. Dans ce cas, le financement est assuré par le budget formation ou l'OPCA dont relève l'entreprise.

Selon le CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications), la VAE peur s'inscrire dans différentes logiques[5] :

- Une logique d'insertion différée : sollicitée en début de carrière, ou dans le but de faire reconnaître diverses emplois successifs, la VAE apparaît comme une seconde chance d'intégration sur le marché du travail.

- Une logique de reconversion : le salarié peut anticiper le fait de se retrouver prochainement au chômage, et utilise la VAE comme un outil de repositionnement sur le marché de l'emploi.

- Une logique de qualification : la VAE peut être un moyen de répondre à des exigences de qualification liées à certaines pratiques professionnelles, en particulier pour des métiers confrontés à des publics fragiles (action sociale par exemple).

- Une logique de promotion : la VAE peut être le moyen de prendre du recul sur son parcours professionnel. Elle est choisie souvent par des personnes en milieu de

[5] CEREQ, Logiques d'accès à la VAE et parcours de validation, 2006, Editions Relief, numéro 12.

carrière qui désirent faire reconnaître les compétences acquises par le biais de leur expérience.

c- Le bilan de compétences

Il a pour but de « permettre à un salarié de faire le point sur ses compétences et aptitudes acquises, afin de définir un projet professionnel ou un projet de formation ». Il est réalisé par un prestataire externe à l'entreprise au sein de laquelle il exerce son activité.

Le bilan de compétences est composé de trois phases :

- Une phase préliminaire, lors de laquelle on définit les besoins du salarié, on l'informe sur les conditions de réalisation du bilan.

- Une phase d'investigation, lors de laquelle sont analysée les motivations du salarié, on évalue également ses connaissances générales et on détermine les perspectives d'évolution professionnelles qui peuvent lui être offertes.

- Une phase de conclusion, lors de laquelle on prend connaissance des résultats obtenus lors des précédentes phases, on recense les facteurs susceptibles de faire réussir ou au contraire de faire échouer le projet, et on étudie les conditions de mise en œuvre du bilan.

Tout comme le CIF, le bilan de compétences peut s'inscrire dans le cadre d'un congé pour bilan de compétences, ou dans le cadre du plan de formation de l'entreprise. Dans le cadre du congé pour bilan de compétences, le salarié doit justifier de 5 ans d'expérience, dont une au sein de l'entreprise. De plus, il ne peut demander à son employeur qu'une absence d'une durée de 24 heures pour réaliser son bilan, en formulant une demande par écrit faisant figurer les date et durée du bilan, ainsi que le prestataire. Le délai de franchise entre deux bilans de compétence est de 5 ans. Dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, le bilan de

compétences ne peut être réalisé qu'avec l'accord du salarié concerné, et fait l'objet d'une convention entre employeur, employé, et organisme prestataire. Les résultats sont remis au salarié, et ne peuvent être remis à une autre personne qu'avec son accord. Les frais sont à la charge de l'employeur, et le salarié conserve sa rémunération.

d- Les autres congés de formation

- Le congé d'enseignement, de recherche ou d'innovation

« Tout salarié justifiant d'au moins une année d'ancienneté dans son entreprise peut bénéficier de ce congé afin d'assurer un enseignement, professionnel ou technologique, au sein d'un établissement public ou privé ». Pour un temps plein, la durée maximale est d'un an, et pour un temps partiel l'absence est limitée à 8 heures par semaine, ou 40 heures par mois. Le délai de franchise correspond à un douzième du précédent congé, et ne peut être inférieur à 6 mois, ni supérieur à 6 ans.

- Le congé pour examen

Il permet à un salarié de se libérer afin de passer un ou plusieurs examen, afin d'obtenir un titre ou diplôme d'enseignement. Le salarié doit, pour pouvoir en bénéficier, soit justifier d'une ancienneté de 24 mois en tant que salarié, dont 12 au sein de l'entreprise qui l'emploie ; soit justifier qu'il a changé d'emploi à la suite d'un licenciement économique et qu'il n'a suivi aucun stage durant sa période de chômage ; soit être apprenti.
La durée de ce congé correspond à celle de l'examen, majorée de 24 heures par année pour le préparer. Aucun délai de franchise n'est à respecter entre deux congés pour examen.

- Les congés liés à certaines fonctions

Certains congés de formation sont réservés aux personnes titulaires de mandats ou de responsabilités sociales, comme les membres du comité d'entreprise, du CHSCT (Comité

d'Hygiène, de Sécurité, et des Conditions de Travail), ou encore les conseillers au conseil des prud'hommes.

3. La formation à l'initiative de l'employeur et du salarié

a-Le Droit Individuel à la Formation (DIF)

Le DIF fut crée par la loi du 4 mai 2004 et permet à tout salarié de cumuler, tous les ans, des heures de droit à la formation. Le salarié acquiert 20 heures par an, qui sont cumulables sur 6 années, avec un plafond fixé à 120 heures. Les bénéficiaires du DIF sont les salariés en CDI qui justifient d'au moins 24 mois d'ancienneté au sein de l'entreprise, à temps complet ou partiel ; les salariés en CDD qui justifient de 4 mois de présence dans l'entreprise au cours des 12 derniers mois. Le salarié est à l'initiative de l'utilisation de ses heures de DIF, mais doit obtenir l'accord de son employeur. Ce dernier donne son accord sur l'action de formation choisie, et cela dans un délai d'un mois. Les actions de formation dans le cadre du DIF se déroulent généralement en dehors du temps de travail et sont financées par l'employeur. Le salarié perçoit une allocation de formation à hauteur de 50% de sa rémunération nette. Dans les cas où les actions de formation se dérouleraient durant le temps de travail, le salarié a droit au maintien de son salaire. En cas de rupture du contrat de travail, diverses situations peuvent se présenter. Si le salarié est licencié pour un motif autre qu'une faute grave ou lourde, ou si le salarié démissionne de l'entreprise, il peut demander à bénéficier de son DIF avant la fin de son préavis. S'il ne le fait pas, le DIF est transférable. En cas de départ à la retraite du salarié, les droits acquis dans le cadre du DIF sont définitivement perdus.

b-La période de professionnalisation

La période de professionnalisation fut créée par la loi du 4 mai 2004. Son objectif est de « favoriser les actions de formation permettant le maintien dans l'emploi des salariés en contrat à durée indéterminée ».

Cinq catégories de salariés sont concernées par ce dispositif :

- Ceux dont la qualification devient insuffisante par rapport aux avancées technologiques
- Ceux qui disposent d'une activité professionnelle d'au moins 20 ou qui ont plus de 45 ans, avec un minimum d'un an dans l'entreprise au sein de laquelle ils exercent leur activité professionnelle

- Ceux qui ont pour projet de créer ou de reprendre une entreprise

- Les femmes après un congé maternité, et les hommes et femmes après un congé parental

- Les bénéficiaires de l'obligation d'emploi, tels que les travailleurs handicapés par exemple (article L.5212-13 du Code du Travail)

Ce dispositif peut être à l'initiative du salarié ou de son employeur, mais il ne peut y avoir plus de 2% des salariés de l'entreprise en période de professionnalisation simultanément. Les actions relatives à la période de professionnalisation se déroulent généralement pendant le temps de travail. Elles peuvent se dérouler en tout ou partie en dehors du temps de travail, dans le cadre du DIF (initiative du salarié) ou dans le cadre du plan de formation de l'entreprise (initiative de l'employeur). Si les actions se déroulent durant le temps de travail, le salarié concerné conserve sa rémunération, sinon il perçoit une allocation de 50% de sa rémunération nette.

Chapitre 3 : L'évaluation des actions de formation

L'évaluation devrait être systématique lors du retour du salarié. Cependant, elle reste encore rare, du fait qu'elle est complexe à réaliser. Elle peut être faite à trois niveaux. Il faut évaluer les connaissances acquises par le salarié ; évaluer la capacité du salarié à mettre en application ses nouvelles connaissances dans l'exécution de son travail ; évaluer quels sont les

effets de la formation sur les performances mêmes de l'entreprise. Nous pouvons ainsi distinguer une évaluation à court terme, une à moyen terme, et une à long terme.

a- L'évaluation à court terme

L'objectif est ici d'évaluer l'acquisition de connaissances par le salarié stagiaire. Cette phase est l'occasion de recueillir les impressions des stagiaires sur le contenu ainsi que le déroulement de la formation, afin de pouvoir apprécier leur niveau de satisfaction. Cette évaluation « à chaud » est dominante dans les organisations. Elle est nécessaire mais ne peut malheureusement que peu contribuer à mesurer l'efficacité de la formation. L'action peut avoir été pédagogique et le salarié peut en être content, sans forcément appliquer par la suite ces connaissances en situation concrète de travail. C'est pourquoi cette phase est insuffisante.

b- L'évaluation à moyen terme

Egalement appelé « évaluation différée », ce second niveau consiste à « vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail respectives et donc qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles pour lesquelles ils ont été préparés ». (Jean-Pierre CITEAU, Yvan BAREL, 2008). Pour cela, on peut tout d'abord observer comment se comportent les salariés en situation de travail, et analyser leurs résultats à l'aide de tableaux de bords par exemple, qu'ils peuvent même remplir de façon autonome, dans un objectif d'auto-évaluation. Ce suivi du salarié demeure une procédure assez lourde et suppose un investissement à la fois du salarié et de son responsable. Il est donc impératif que les éléments servant à cette évaluation soient définis de façon claire et formulées en termes précis, compris par tous.

c- L'évaluation à long terme

Appelé également « évaluation globale », ce dernier niveau consiste à mesurer le « retour sur investissement » des actions de formation. Pour apprécier cette efficacité, nous pouvons recourir à des indicateurs de performance, témoignant de façon directe de l'impact des actions de formations sur l'activité de l'entreprise. Ces indicateurs peuvent être la valeur ajoutée, le chiffre d'affaires, ou encore les gains de productivité. On peut également utiliser des indicateurs de progrès, pouvant souligner certaines améliorations sur la santé de l'entreprise, comme par exemple le taux d'absentéisme en baisse ou l'amélioration de la qualité.

Même si la formation est aujourd'hui une priorité au sein de la politique des ressources humaines d'une organisation, la question de son évaluation reste peu développée. L'évaluation des stages dès le retour du salarié est la pratique la plus dominante, car la plus facilement réalisable. Souvent à partir un questionnaire il est possible de vérifier si le stage a été conforme aux attentes des salariés et s'il a permis d'atteindre les objectifs fixés. Mais l'évaluation de la formation reste un problème. Ce problème est de savoir si le salarié pourra utiliser les connaissances qu'il a acquises, directement sur le terrain, se traduisant alors par une amélioration de sa performance.

Trois approches sont mises en œuvre pour tenter de rendre la formation plus efficace et améliorer sa qualité[6] :

- Intégrer la formation au sein de la stratégie de l'entreprise (dans de nouveaux projets, de nouvelles activités, de nouveaux produits,…)

- Impliquer de façon plus importante l'ensemble du personnel de l'entreprise, avec en amont une bonne définition des besoins et en aval un accompagnement des acquis sur le terrain

[6] Jean-Pierre CITEAU, Yvan BAREL, Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques, Editions Sirey, Paris, 2008, page 140.

- Promouvoir l'utilisation des outils et des procédures dans le but de garantie une bonne définition des besoins , pour les traduire ensuite en actions de formations efficaces. Cette dernière approche s'apparente à ce que l'on appelle « l'assurance qualité en formation ».

2ème PARTIE : L'enquête terrain

Après une première partie sur la formation professionnelle continue d'un point de vue théorique, il me semblait intéressant de voir de quelle manière celle-ci est perçue par les salariés en entreprise. Dans le cadre de mon étude autour de la perception de la formation, cinq hypothèses se sont imposées comme une évidence. Dans cette seconde partie, l'objectif est tout d'abord d'énoncer ces hypothèses et les terrains sur lesquels j'ai pu les confirmer ou au contraire les infirmer ; expliquer quels outils m'ont permis de recueillir des informations sur le terrain, outils qualitatifs et quantitatifs ; et enfin de faire part des difficultés que j'ai pu rencontrer dans le recueil des données.

Chapitre 1 : Hypothèses retenues et terrains d'analyse

A- Les hypothèses

Au cours de l'étude que j'ai réalisé pour établir ma revue de littérature, j'ai pu me rendre compte que la formation avait souvent été évoquée, étudiée, mais le plus souvent d'un point de vue de l'entreprise. Effectivement, elle constitue pour elle un outil stratégique et de compétitivité non négligeable. Cependant, j'ai pour ma part décidé de m'intéresser à la perception qu'avaient les salariés de la formation professionnelle, ces derniers étant les principaux acteurs dans la vie de l'entreprise. Dans cette étude, j'ai choisi d'émettre cinq

hypothèses, il me semblait intéressant de constater si elles étaient confirmées ou infirmées sur le terrain.

Hypothèse 1 : La formation professionnelle continue est perçue par les salariés comme un facteur de motivation.

Hypothèse 2 : Les salariés perçoivent la formation comme un moyen d'accroître leurs connaissances personnelles.

Hypothèse 3 : La formation est perçue par les salariés comme favorisant une reconversion professionnelle.

Hypothèse 4 : Les salariés perçoivent en la formation une menace sur leurs compétences, leur savoir-faire.

Hypothèse 5 : La formation professionnelle est vécue comme un moyen de sortir du quotidien professionnel.

Une fois ces hypothèses posées, il me fallait constater si elles se vérifiaient sur le terrain.

B- Les terrains d'enquête

Lors de mon étude, j'ai pu confronter deux terrains d'enquête. En effet, j'ai réalisé mon stage cadre de huit semaines au sein de l'organisme Reims habitat Champagne Ardenne, dont le siège sociale se situe avenue d'Epernay à Reims. Lors de ce stage, ma mission ne concernait pas du tout le domaine de la formation, mais ma tutrice professionnelle, Madame Brigitte Daniel, m'a autorisé à diffuser un questionnaire à l'ensemble des collaborateurs de l'Office dans le cadre de mon mémoire de recherche. J'ai donc pu diffuser mon questionnaire aux 170 collaborateurs que compte Reims habitat Champagne Ardenne. Sur les 170 collaborateurs, 71 m'ont retourné le questionnaire, ce que j'estime être important et donc représentatif. Les répondants au questionnaire se répartissaient de la façon suivante :

Population intérrogée			Effectifs
	office public de l'habitat		67
statut			
	fonction publique		4
	25/35 ans		17
âge	35/45 ans		23
	45/60 ans		31
	femme		38
sexe			
	homme		33
	moins de 10 ans		36
ancienneté	entre 10 et 20 ans		17
	plus de 20 ans		18
TOTAL			71

En complément de la diffusion de ce questionnaire, j'ai choisi de mener également une étude qualitative en réalisant des entretiens, dans un secteur d'activité différent de celui de l'habitat, afin de comparer les résultats de mes hypothèses sur deux terrains bien distincts. Les entretiens que j'ai réalisé se sont déroulés au sein d'une grand enseigne de vente d'électroménager et de multimédia, et j'ai eu la chance d'interroger un conseiller en vente, une conseillère en vente qui est également formatrice au sein de l'enseigne, puisqu'elle forme

les nouveaux arrivants sur les produits et services qu'ils doivent maîtriser dans leur métier, et une animatrice commerce, manager d'une équipe de trois personnes.

Chapitre 2 : Le choix des outils utilisés

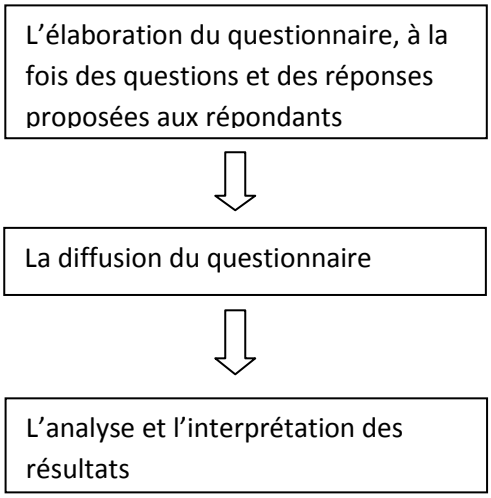
Dans le cadre de mon étude, j'ai choisi d'utiliser à la fois des outils quantitatifs et qualitatifs, afin de pouvoir croiser les résultats et d'obtenir une analyse optimale.

A- Un outil quantitatif : le questionnaire d'enquête

Le questionnaire fut diffusé à l'ensemble des collaborateurs de mon terrain de stage, l'organisme Reims habitat Champagne Ardenne. Avec ce questionnaire, je pouvais sensibiliser l'ensemble du personnel de l'office et ainsi obtenir un maximum d'informations.

L'enquête par le biais du questionnaire me permettrait de quantifier les observations puis par la suite de comparer les réponses des répondants. Il relate un ensemble de questions, et peut aussi bien être ouvert que fermé. J'ai choisi d'élaborer un questionnaire fermé, dans lequel les questions imposent au répondant un nombre limité de réponses. L'objectif était de vérifier les positions des répondants avec mes hypothèses précédemment énoncées. Je n'ai pas choisi d'utiliser un questionnaire ouvert, dans lequel la personne interrogée développe sa réponse que l'interrogeant prend en note, d'une part parce que je ne fus pas en contact aves les personnes interrogées, et d'autre part parce que j'ai ensuite choisi d'avoir recours à l'entretien, ce questionnaire ouvert ressemblant à un entretien semi-directif. L'enquête par questionnaire est l'outil qui me permettait de récolter des informations auprès du plus grand nombre de personnes, ainsi que de comparer les opinions exprimées et de constater si ces dernières confirmaient ou au contraire infirmaient mes hypothèses de départ.

La mise en œuvre d'un questionnaire se déroule de la façon suivante :



Mon questionnaire portait sur des points de natures différentes :

- Des questions génériques afin de cerner le profil des répondant
- Des questions liées à la perception qu'ils ont de la formation
- Des questions liées au suivi de leur formation et à l'investissement de leur entreprise dans les actions de formation

Le processus de diffusion de mon questionnaire fut l'e-mail, afin de sensibiliser la totalité des salariés de l'organisme. Je leur proposai de me retourner ce questionnaire par mail, ou de me le déposer directement dans mon bureau pour ceux qui souhaitent conserver un total anonymat. Lors de l'envoi du questionnaire, un texte l'accompagnait afin de présenter ma démarche. Je faisais figurer dans cette introduction :

- Ma présentation ainsi que celle de mon cursus universitaire
- L'objet de mon enquête
- L'accord de la Direction des Ressources Humaines
- La possibilité de conserver l'anonymat et les modalités de retour du questionnaire

questionnaire fut donc diffuser aux 170 collaborateurs que compte l'office, et 71 d'entre eux me l'ont retourné, soit 41,7 % de retour, ce qui se présente comme suffisant pour pouvoir exploiter les résultats.

Mon enquête se présentait de la façon suivante :

« Bonjour à toutes et tous, je suis Marie BILOT, actuellement stagiaire au service ressources Humaines de Reims habitat. Dans le cadre de mon master 1 Management Stratégique des Organisations-option Ressources Humaines, je réalise cette année un mémoire de recherche sur le thème de la formation professionnelle continue en entreprise. Avec l'accord de Madame Brigitte Daniel, responsable des Ressources Humaines, je vous transmets un questionnaire qui me sera fort utile dans mon analyse. Je vous serais reconnaissante de bien vouloir m'accorder quelques instants pour y répondre. Sachez que vous pouvez me le retourner par mail, ou me le retourner en personne afin de garantir votre anonymat ».

Marie BILOT, étudiante en Master 1 Management RH, à l'université de Reims Champagne Ardenne.

<u>Questionnaire :</u> La formation professionnelle continue chez Reims Habitat

<u>Quel est votre statut au sein de Reims habitat ?</u>

☐ statut Office Public de l'Habitat ☐ statut fonction publique

<u>Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?</u>

☐ 25-35 ans ☐ 35-45 ans ☐ 45-60 ans

<u>Quel est votre sexe ?</u>

☐ Femme ☐ Homme

<u>Quelle est votre ancienneté chez Reims Habitat ?</u>

☐ – de 10 ans ☐ entre 10 et 20 ans ☐ + de 20 ans

<u>Avez-vous déjà bénéficié d'une action de formation ?</u>

☐ Oui ☐ Non

Si oui, à quel (s) dispositif (s) avez-vous eu recours ?

☐ plan de formation ☐ Congé Individuel de Formation ☐ DIF

☐ Validation des Acquis de l'Expérience ☐ Autre

Êtes-vous demandeur de formation envers Reims habitat ?

☐ Oui ☐ Non

Quelle est, pour vous, l'utilité de la formation professionnelle ?

☐ développer vos compétences dans votre poste actuel

☐ vous permettre une reconversion professionnelle

☐ vous apporter une connaissance personnelle

☐ aucune utilité

Comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité ?

☐ facteur de motivation

☐ obligation

☐ menace sur vos compétences, votre savoir-faire

☐ accélérateur de carrière

☐ sortir du quotidien professionnel

Vous sentez-vous bien informé sur vos droits à la formation ?

☐ Oui ☐ Non

Accordez-vous une importance au questionnaire de satisfaction de fin de formation ?

☐ Oui ☐ Non

Je vous remercie d'avoir consacré quelques instants pour répondre à ce questionnaire !

B- Un outil qualitatif : l’entretien semi-directif

Cet outil me permettait de compléter les résultats obtenus par le biais de mon sondage quantitatif en y apportant une richesse et une précision dans les informations recueillies, en particulier grâce aux possibilités de « relance » et aux interactions dans la communication avec les personnes interrogées.

Concernant les entretiens, j’ai décidé de ne pas les réaliser sur le même terrain que les questionnaires, afin de voir qi mes résultats pouvaient s’observer dans un domaine d’activité différent et dans une structure qui fonctionne de manière différente. Etant étudiante salariée, j’ai fais le choix de solliciter mes collèges de travail, dans une enseigne de vente de produits électroménager et multimédia. J’ai réalisé trois entretiens : un avec un conseiller en vente, un second avec une conseillère en vente également chargée de former les nouveaux arrivants, et un dernier avec le responsable des ventes du rayon multimédia. J’ai pour cela réalisé un guide d’entretien, en trois ou quatre étapes selon la personne interrogée :

- Présentation de la personne et de son poste
- Cursus scolaire
- Perception en tant que salarié « formé »

Guide d'entretien :

Date : Durée :

Nom, Prénom :

Réalisé par : Marie BILOT.

Présentation de l'étudiante : Bonjour, je suis actuellement étudiante en master 1 Management Stratégique des organisations, spécialisé en Ressources Humaines, à l'université de Reims Champagne Ardenne.

Présentation de l'enquête : Dans le cadre de mon master 1, je réalise cette année un mémoire de recherche sur la formation professionnelle continue en entreprise, et en particulier sur la manière dont les salariés perçoivent cette dernière. Ayant déjà réalisé une enquête qualitative dans un autre secteur d'activité, cet entretien me permettre de croises mes résultats et d'approfondir l'analyse. Je souhaiterais aborder avec vous des thématiques telles que votre parcours personnel et professionnel, et la manière dont vous percevez la formation professionnelle dans votre secteur d'activité.

Consigne de départ : J'aimerais que vous me parliez de la perception que vous avez de la formation professionnelle dans votre poste.

Thèmes	Questions
Présentation	-Quelle est votre fonction actuelle au sein de l'entreprise X ? -Quels sont les postes que vous avez précédemment occupés ? -Quelle est votre ancienneté au sein de l'entreprise ?
Formation initiale	-Quel est votre parcours scolaire ?

	-Vous êtes-vous toujours destiné à la vente ?
La formation dans l'entreprise	-A quel rythme suivez-vous des formations ? -Préférez-vous les formations en interne ou dans d'autres magasins ? Pourquoi ? -Votre entreprise accorde-t-elle selon vous une importance à former ses collaborateurs ?
Perception de la formation	-La formation est-elle pour vous un facteur de motivation ? Pourquoi ? -Voyez-vous en la formation une menace sur vos compétences ? -La formation vous apporte-t-elle une connaissance personnelle ? En quoi ? -Lors d'une formation, avez-vous le sentiment de sortir de votre quotidien professionnel ?
Demande de formation	-Etes-vous demandeur de formation envers votre entreprise ?

Chapitre 3 : Les difficultés rencontrées dans le recueil des données

La première difficulté rencontrée fut l'élaboration du questionnaire. Effectivement, je n'allais pas être amenée à rencontrer les répondants, il fallait donc proposer des questions et des réponses pertinentes, claires pour tous, il ne fallait donc aucune ambigüité dans le questionnaire afin que tous puissent y répondre avec sincérité, sans avoir besoin de me solliciter pour éclaircir tel ou tel point. Mon questionnaire fut validé par mon directeur de mémoire, Monsieur Seiffert, ainsi que par l'Organisme terrain, Reims habitat Champagne

Ardenne. Une fois le questionnaire élaboré, il me fallait choisir le mode de diffusion le plus approprié. Etant donné que je voulais solliciter tous les collaborateurs, j'ai choisi de passer par la base de données de l'entreprise et de diffuser mon questionnaire par mail. Il était également important que les collaborateurs puissent me répondre en gardant l'anonymat s'ils le souhaitaient. C'est pourquoi je leur ai proposé de me retourner le questionnaire par mail, ou en main propre. L'une de mes principales craintes étaient de n'avoir que peur de questionnaires retournée et ainsi de ne pas pouvoir généraliser les résultats à mes hypothèses. Afin de m'aider dans cette démarche, la responsable du service Ressources Humaines de Reims habitat a transmis un mail à tous ses collaborateurs en leu rappelant l'objet de ma démarche et en mettant l'accent sur le fait que me retourner le questionnaire ne leur prendrait que peu de temps mais me serait d'une grand aide dans mon travail. Cette difficulté fut surmontée avec succès puisque plus de 40% des questionnaires me sont revenus complétés et exploitables.

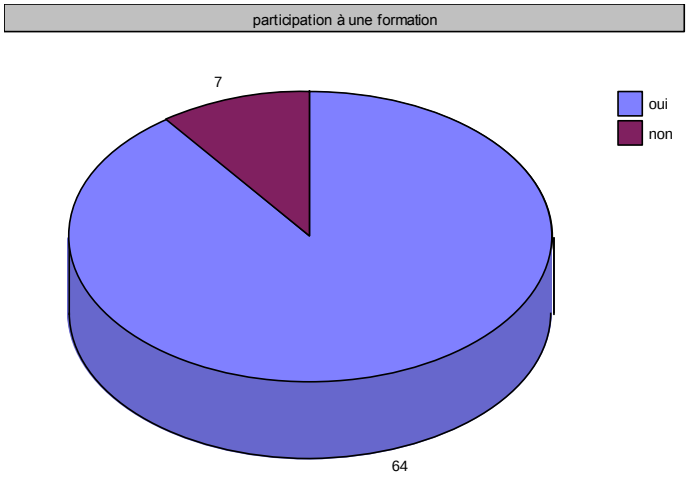
Concernant les entretiens, il me fut également difficile de pouvoir rencontrer plusieurs personnes, et surtout des personnes exerçant des fonctions différentes. J'ai donc propos à chacun de mes trois interlocuteurs le créneau horaire qui leur convenait le mieux, et ce fut lors d'une pause déjeuner ou j'allais à leur rencontre lors de leur jour de repos hebdomadaire. Les entretiens se déroulèrent le dimanche 16 avril, le mardi 19 avril et le jeudi 21 avril, durant entre 45 minutes et une heure.

3ème PARTIE : L'analyse des résultats

Chapitre 1 :Traitement des questionnaires en fonction des hypothèses de départ

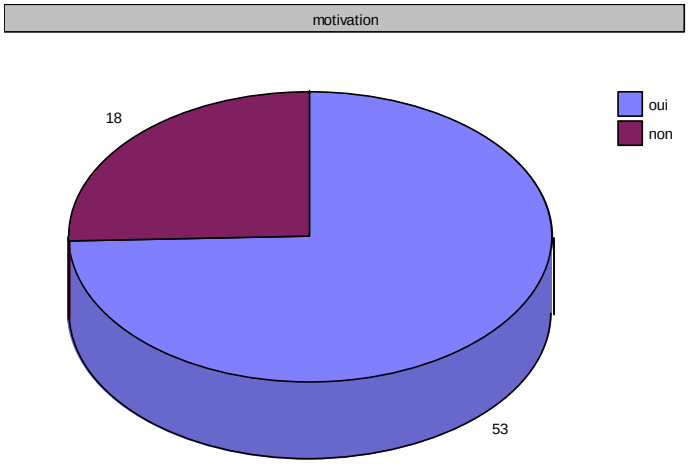
Sur les 170 questionnaires diffusés, 71 m'ont été retournés, ce qui m'a permis de mettre en relation les hypothèses émises au départ avec les résultats de l'enquête.

Avant de s'intéresser aux résultats de l'enquête pour chacune des hypothèses émises, il est intéressant de voir si les collaborateurs ont tous participé à une formation au moins une fois au cours de la carrière. Dans le cas contraire, la suite des réponses ne serait pas pertinente et donc inexploitable.



Ce graphique nous montre que sur les 71 répondants, 64 ont déjà suivi au moins une action de formation au cours de leur carrière au sein de Reims habitat. Ainsi, ils peuvent être objectifs sur la suite des réponses apportées au questionnaire. Cependant, les 7 autres répondants peuvent avoir pris pour référence leurs expériences passées au sein d'autres entreprises, ce qui ne fausse pas les résultats de l'enquête.

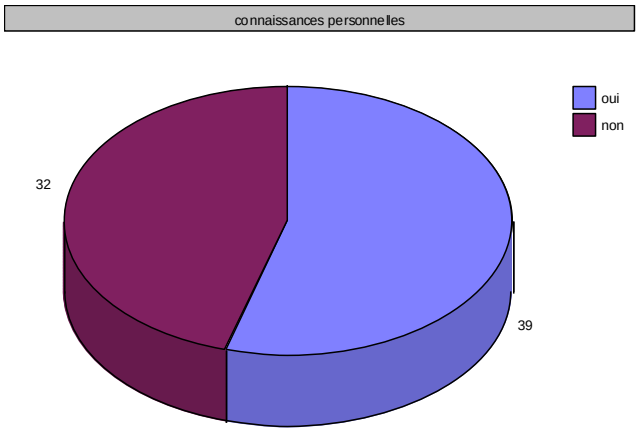
Hypothèse 1 : La formation professionnelle continue est perçue par les salariés comme un facteur de motivation.



A la question, « comment percevez-vous la formation professionnelle », 53 des 71 répondants ont souligné qu'elle constituait pour eux un facteur de motivation. La motivation au travail se définit comme « l'ensemble des énergies qui sous-tendent l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail[7] ». Il semble donc qu'au sein de Reims habitat, notre hypoyhèse sur la formation source de mativation peut être validée.

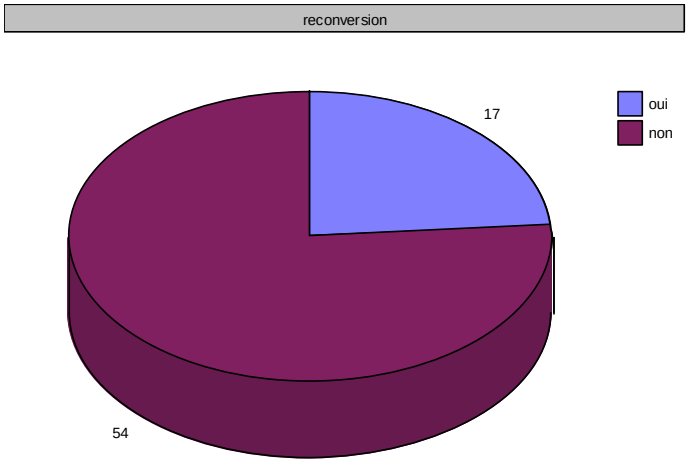
[7] John R. Schermerhorn, Jr ; James G.Hunt ; Richard N.Osborn ; Claire de Billy, « Comportement humain et organisation », ERPI Editions, 2010, page 133.

Hypothèse 2 : Les salariés perçoivent la formation comme un moyen d'accroître leurs connaissances personnelles.



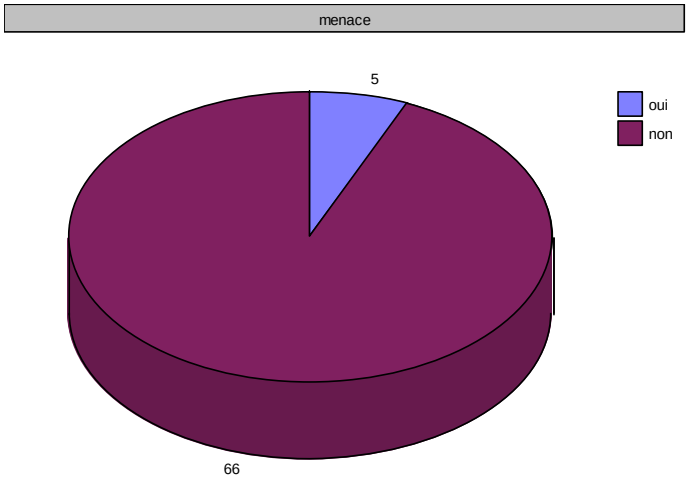
Parmi les propositions de réponse du questionnaire concernant la façon dont les salariés perçoivent la motivation, 39 d'entre eux y voient un moyen d'accroître leurs connaissances personnelles. Ainsi, 45% des répondants n'y voient pas un moyen d'accroître leurs connaissances personnelles. Ceci peut s'expliquer par le fait que souvent, les formations ne concernent que l'aspect technique de leur métier et ne met pas l'accent sur l'aspect humain. L'objectif est d'enrichir les compétences professionnelles des salariés, mais sur le plan personnel cela est moins flagrant. Cependant, notre hypothèse peut être validée par le fait que 55% des salariés voient en la formation une occasion de compléter leurs savoirs personnels.

Hypothèse 3 : La formation est perçue par les salariés comme favorisant une reconversion professionnelle.



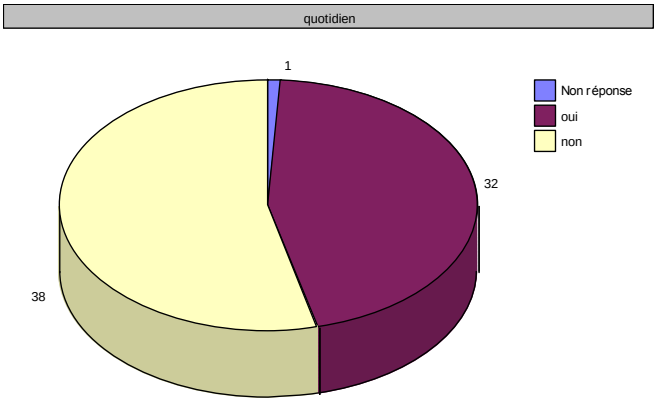
A la question « percevez-vous la formation comme favorisant une reconversion professionnelle », 76% des répondants ont répondu non. Ainsi, notre hypothèse est rejetée, l'objet d'une reconversion professionnnelle par le biais de la formation professionnelle ne semble pas être présent à Reims habitat. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il s'agisse d'un organisme à compétence relativement limitée, qui a pour objet d'offrir un logement de qualité, soit par la location, soit par l'accession sociale à la propriété, à des ménages qui n'ont pas les moyens de se loger au prix du marché, et cela uniquement dans la région Champagne Ardenne. Ainsi, pour les collaborateurs, on peut penser que leur souhait n'est pas de se reconvertir professionnellement, en tout cas pas au sein de l'Office.

Hypothèse 4 : Les salariés perçoivent en la formation une menace sur leurs compétences, leur savoir-faire.



Par ce graphique, il est clair que la formation chez Reims habitat n'est pas perçue par les salariés comme une menace sur leurs compétences, ce qui nous permet de rejeter cette hypothèse. En effet, seulement 7% d'entre eux considèrent la formation comme telle. Cela peut s'expliquer par le fait que chez certains salariés, le fait de participer à une action de formation n'est pas considérée comme une « aide », un « bénéfice », mais comme une véritable menace, l'impression de « je ne suis plus à la hauteur ». Or, la politique de formation de Reims habitat ne semble pas véhiculer ce message dans le sens où une faible part des répondants expriment ce sentiment.

Hypothèse 5 : La formation professionnelle est vécue comme un moyen de sortir du quotidien professionnel.



Pour 53 % des répondants, le fait de participer à une action de formation ne permet pas de sortir de son quotidien professionnel. Cele semble à première vue étrange puisqu'en effet, beaucoup de formation se déroulent en « inter », c'est-à-dire en dehors de l'entreprise (au sein de l'organisme formateur), ce qui pourrait laisser penser à une occasion de sortir des locaux de l'organisme et donc d' « oublier » son travail de tous les jours pendant quelques heures, voire quelques jours. Cependant, rapellons nous que déjà pour la majorité des salariés, la formation n'est pas l'occasion d'enrichir ses connaissances personnelles. Ainsi, nous pouvons penser que même si les actions ont lieu en dehors du lieu de travail, elle se déroulent en compagnie de collègues du même organisme, et traîte evidemment des missions de tous les jours, d'où ce sentiment de ne pas « s'évader » du quotidien

.

Chapitre 2 : Le traitement des entretiens semi-directifs

Au cours de mon étude, j'ai réalisé trois entretiens, dont je vais ici relater les résultats. Les personnes interrogées souhaitent conserver l'anonymat, c'est pourquoi elle seront appelés Monsieur, Mesdemoiselles B et C. l'enseigne dans laquelle ces personnes travaillent sera appelée l'entreprise X. Après une brève présentation de chaque personne, nous pourrons mettre en relation nos hypothèses émises avec leurs déclarations. L'objectif est ici de voir si

les hypothèses confirmées ou infirmées lors du questionnaire à Reims habitat présentent les mêmes résultats dans le cadre des entretiens.

Entretien numéro 1 : Monsieur A, conseiller en vente au sein de l'entreprise X.

Monsieur A travaille au sein de l'entreprise X depuis le mois d'août 2007. Il est titulaire d'un baccalauréat scientifique et a ensuite poursuivi des études de médecine pendant deux ans. Ce domaine en lui plaisant pas particulièrement, il a par la suite intégré une enseigne de vente de vêtements de sport, avant de travailler dans la grande distribution, ou il était responsable de rayon. Depuis bientôt 4 ans, il est conseiller en vente dans l'entreprise X.

Entretien numéro 2 : Mademoiselle B, conseillère en vente au sein de l'entreprise X et formatrice auprès des nouveaux arrivants.

Mademoiselle B travaille dans l'entreprise depuis son ouverture, en septembre 2003. Titulaire d'un baccalauréat Economique et Social, elle s'est dirigé vers la faculté dans le but de faire du droit, puis s'est finalement orienté vers un BTS (Brevet de Technicien Supérieur) de force de vente. Le commerce a toujours été pour elle une vocation. Pendant ses études, elle effectuait des emplois d'hôtesses de caisse ou de conseillère en vente dans divers domaines tel que l'habillement ou la grande distribution. Aujourd'hui, elle est à la fois conseillère et formatrice au sein de l'entreprise, elle forme ses nouveaux collaborateurs sur les produits et services proposés par l'enseigne.

Entretien numéro 3 : Mademoiselle C, animatrice commerce, manager d'une équipe de trois personnes.

Mademoiselle C travaille au sein de l'entreprise depuis 2004, et présente un parcours assez atypique. En effet, après un échec au baccalauréat elle s'oriente vers le domaine de la coiffure, obtient un CAP (Certificat d'Aptitude Professionnelle) puis abandonne ce projet professionnel. Elle a ensuite travaillé dans différents secteurs où elle fut hôtesse de caisse, cariste, ou encore aide à la personne.

Hypothèse 1 : La formation professionnelle continue est perçue par les salariés comme un facteur de motivation.

Monsieur A : « Lorsque je reviens de formation, que ce soit en inter ou en intra, je suis regonflé et plein d'énergie pour mettre en avant ce que je viens d'apprendre ….. ce qui est motivant est de voir que l'entreprise investit dans nos formations, et après ça, nous n'avons pas le droit de les décevoir ».

Mademoiselle B : « la formation est pour moi un facteur de motivation énorme, c'est ce qui me rebooste. Au retour, on a à la fois envie de montrer ce que l'on vient d'apprendre, mais également de transmettre ses connaissances aux collaborateurs qui n'ont pas suivi la formation ». « Pour ma part, je préfère les formations en dehors de l'entreprise, dans d'autres magasins, ce sont des formations souvent plus intéressantes, et l'on rencontre d'autres personnes, on observe comment ils travaillent, la façon dont tourne le magasin,… ».

Mademoiselle C : « La formation n'est pas le dispositif qui me motive le plus dans mon travail. De plus, je préfère les formations à l'intérieur de l'entreprise, pour des raisons personnelles, et ce sont bien souvent les moins intéressantes ».

Au vu de ces trois déclarations, nous pouvons observer que la formation est sans aucun dout un facteur de motivation pour les salariés, principaux acteurs de la vie de l'entreprise. Cependant, nous remarquons également que les formations en dehors du lieu de travail sont également plus appréciées, ce qui est sans doute du à la rencontre de nouveaux collègues, de nouvelles techniques, et tout simplement de quitter sa routine quotidienne le temps de quelques heures.

Hypothèse 2 : Les salariés perçoivent la formation comme un moyen d'accroître leurs connaissances personnelles.

Monsieur A : « Certes, la formation nous apprend sur les nouveautés produits, mais développe chez nous un côté relationnel. On a la chance de pouvoir réaliser des travaux par équipes, des sketchs,… on apprend en s'amusant, et cela est énorme sur le plan humain ».

Mademoiselle B : « Le plus important pour moi dans la formation est le côté relationnel. Il est important qu'on est tous le même discours face au client, les mêmes connaissances produits, mais la formation développe chez nous un véritable esprit d'équipe, fait de nous une famille ».

Mademoiselle C : « Au bout de 4 ans au sein de l'enseigne, la formation me sert surtout à mettre à jour mes connaissances produits, sur le plan personnel, elle n'est pas forcément présente ».

A l'exception de Mademoiselle C qui voit en la formation l'unique aspect technique, chez nos deux autres interlocuteurs, l'aspect humain et relationnel semble au moins aussi important. Il ne faut ainsi pas réduire la formation à « l'inondation de connaissances techniques » (Monsieur A).

Hypothèse 3 : La formation est perçue est perçue par les salariés comme favorisant la reconversion professionnelle.

Pour les trois interlocuteurs, cette hypothèse est infirmée puisqu'aucun ne voit en la formation un moyen d'évoluer professionnellement. L'évolution dans leur métier se fait grâce aux connaissances supplémentaires qu'ils peuvent acquérir, mais elles concernent exclusivement leur domaine d'activité et aucun n'a pour objectif de se reconvertir professionnellement.

Hypothèse 4 : Les salariés perçoivent en la formation une menace sur leurs compétences, leur savoir-faire.

Monsieur A : « Lorsque l'on me propose une action de formation, je conçois cela comme une chance, une opportunité qui s'offre à moi, et en aucun cas je ne le ressens comme une menace sur mes compétences. Cela ne remet pas en cause mon travail au quotidien ».

Mademoiselle B : « La formation n'est pas une remise en cause de nos compétences. Depuis un an, j'ai la chance d'être formatrice auprès des nouveaux collaborateurs qui intègrent l'enseigne, et cela me permet de leur faire profiter de mes connaissances dans mon domaine d'expertise. Suivre une formation permet au contraire de recevoir par la suite une

reconnaissance, et d'éprouver même une fierté personnelle, et en aucun cas une menace sur mon savoir-faire ».

Mademoiselle C : « Je n'ai jamais ressenti la formation comme une menace sur mes compétences professionnelles, l'entreprise investit beaucoup dans la formation de son personnel, dans le but d'en faire des experts dans le domaine, et le sentiment de menace ou de travail mal fait n'est jamais ressenti à cette occasion ».

Hypothèse 5 : La formation professionnelle est vécue comme un moyen de sortir de son quotidien professionnel.

Monsieur A : « Evidemment, partir en formation a un côté ludique, on apprend de nouvelles choses, on met en avant ses compétences et son savoir et on en acquiert de nouveau. C'est l'occasion de rencontrer d'autres personnes. Oui, on sort du quotidien professionnel, et on peut ensuite adapter son discours en fonction de ce que l'on a appris, cela change aussi notre méthode de travail au retour ».

Mademoiselle B : « Suivre une formation est une véritable bouffée d'oxygène, surtout lorsque celle-ci a lieu en dehors de notre magasin. Cela met en avant ce que tu aimes faire mais sans le côté rébarbatif. On voit autre chose, on sort de son environnement quotidien. Cela a un aspect ludique sympa, permet de voir autre chose que son magasin et ses collègues de travail ».

Mademoiselle C : « Dans la mesure où je ne fais que peu de formations en dehors de mon lieu de travail, je ne peux pas dire que cela me coupe de mon quotidien professionnel. Je suis en formation avec les même collègues que ceux avec qui je travaille, dans les mêmes locaux, cela ne constitue pas une véritable coupure ».

Ces interventions nous montrent que la formation professionnelle constitue un moyen de sortir de son quotidien professionnel, davantage lorsqu'elle se déroule en dehors de l'entreprise. En effet, à cette occasion, les salariés découvrent un nouvel environnement, de nouvelles personnes, et cela permet de constituer un véritable « break » dans leur travail de tous les jours.

Chapitre 3 : Analyse personnelle

Au vu de ce questionnaire et de ces entretiens, il semble inévitable de voir que la formation représente un enjeu de taille pour les salariés. Bien souvent, elle est étudiée comme un enjeu stratégique pour l'entreprise, mais ces enquêtes nous ont permis d'en comprendre la perception des salariés. En effet, elle semble être facteur de motivation, comme le confirment les résultats du questionnaire ainsi que les trois entretiens. Elle semble également être l'occasion pour les salariés de sortir de leur quotidien professionnel, et en particulier lorsque l'action de formation se déroule à l'extérieur. La formation « intra » regroupe des salariés d'une même entreprise, au contraire de la formation en « inter » où les participants proviennent de structures différentes. La formation en intra permet de renforcer la communication interne, de créer un langage commun à tous les collaborateurs, là où l'inter confronte différentes cultures d'entreprises, d'où parfois des échanges fructueux pouvant mener à l'échec. Dans le cas de l'entreprise X, cela n'est pas le cas puisque même lorsque les formations se déroulent dans d'autres magasins, ce sont des salariés de la même enseigne qui y participent, avec une même culture et des mêmes valeurs à partager et à défendre.

Outre la motivation et le fait de sortir du quotidien professionnel, les salariés ne ressentent pas la formation comme une menace sur leurs compétences ni même comme une occasion de reconversion professionnelle. Cela est important et peut s'obtenir par un accompagnement, un soutien et une implication permanente de leur hiérarchie. Les deux terrains que j'ai analysé étaient dotés de managers qui croyaient en leurs salariés, leur fixaient des objectifs réalisables tout en les aidant dans la réalisation de ces derniers. Chacun est sollicité lors d'une action de formation et celle-ci n'est jamais imposée aux collaborateurs, alors pourquoi auraient-ils un sentiment de méfiance ? Il n'y a pas de raison à cela.

Enfin, l'accroissement des connaissances personnelles n'est pas forcément ressenti par les salariés. Cela s'explique par le fait que les actions portent sur des aspects techniques de leur métier, ce qui pourra alimenter leur discours, les aider à parfaire leur travail, mais ne leur sera pas forcément utile dans leur vie personnelle. Ce qui est souligné lors des entretiens est davantage l'aspect humain suite à l'aspect technique.

CONCLUSION

Ces différentes études et analyses m'ont permis de mieux appréhender la formation professionnelle continue d'un point de vue des salariés, et d'en tirer des conclusions, qui ne sont certes pas universelles mais qui ont pu être faites au cours de mes enquêtes sur deux terraines différents :

- La formation est perçue par les individus comme un facteur de motivation. Au retour de formation, les individus sont motivés, fiers d'avoir acquis de nouvelles compétences et impatients de pouvoir les mettre en œuvre dans leur travail au quotidien. De plus, nous pouvons penser que le simple fait d'être sollicité pour suivre une action de formation leur montre l'intérêt de leur entreprise dans le développement de leurs compétences, ainsi que l'envie de les voir évoluer et l'investissement que l'organisation réalise dans ce but.

- La formation permet aux salariés d'accroître leurs compétences professionnelles mais également leurs compétences personnelles. Cela est d'autant plus vrai pour le développement du côté relationnel. On rencontre d'autres collègues, on partage, on échange, on apprend de l'expérience des autres, et cela apporte un plus par rapport à l'enseignement uniquement théorique et « obligatoire » fourni par l'organisme prestataire.

- Les salariés ne considèrent pas la formation comme un moyen de leur permettre une reconversion professionnelle ? Cette conclusion est sans doute due au fait que cela n'est pas l'objectif au sein des deux entreprises terrains. Pour les salariés, la formation leur permet d'accroître leurs connaissances en rapport avec leurs fonctions actuelles, et non en vue de se reconvertir professionnellement.

- La formation n'est pas perçue par les salariés comme une menace sur leurs compétences. Comme le montrent les résultats précédant, c'est au contraire un facteur de motivation, une chance d'accroître leurs connaissances et le savoir-faire, pour améliorer leurs méthodes de travail. Il est positif et encourageant de constater que les dispositifs de formation ne sont pas ressentis par les salariés comme une menace sur leur savoir-faire. Cela peut également être permis par la bonne

information véhiculée autour de la formation, et le fait qu' c'est une chance pour les salariés, et non pas une remise en cause de leur travail.

- La formation n'est pas ressentie comme un moyen pour les salariés de sortir de leur quotidien professionnel. Pour développer cet aspect, il faudrait davantage de formation en dehors de l'entreprise, ce qui permettrait d'abord de changer d'environnement, de locaux, mais également d'être en présence d'autres personnes, appartenant ou non à l'entreprise. Cela permet aux salariés d'échanger, d'un point de vue professionnel, mais aussi d'un point de vue personnel, la formation étant également l'occasion de rencontrer d'autres personnes, d'autres méthodes et environnements de travail.

Nous voyons donc que certaines de nos hypothèses de départ ne sont pas confirmées, mais également que la perception peut être différente d'un individu à l'autre, ce qui est davantage visible dans le traitement des entretiens que dans celui des questionnaires. Cette analyse nous permet de constater que si la formation est aujourd'hui considérée comme un levier stratégique pour les entreprises, il s'agit également d'un dispositif primordial pour les salariés, qu'il est intéressant de développer. Il est important de développer les dispositifs de formation au sein des entreprises, et également de fournir aux salariés une bonne information sur ce sujet, pour éviter ce sentiment de menace sur les compétences personnelles. De plus, il semble primordial de mettre l'accent sur l'évaluation de la formation, encore trop peu pratiquée dans les organisations, puisque la formation demeure un investissement conséquent pour l'entreprise et qu'il est important qu'elle soit bénéfique pour l'ensemble de ses acteurs, à court, mais également à long terme. La mise en place d'actions de formation nécessite la participation et l'implication de tous les acteurs de l'entreprise, afin qu'elle soit profitable à tous.

BIBLIOGRAPHIE

Livres et articles :

Françoise KOGUT-KUBIAK, Christine MORIN, Elsa PERSONNAZ, Nathalie QUINTERO, Fred SECHAUD, Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications, *Logiques d'accès à la VAE et parcours de validation*, Editions Relief, 2006, numéro 12.

Thierry ARDOUIN, *Ingénierie de formation pour l'entreprise*, Editions Dunod, Paris, 2010, 282 pages.

Philippe BERNIER, *Le financement de la formation professionnelle*, Editions Dunod, Paris, 2005, 295 pages.

Philippe BERNIER, *Fonction responsable formation*, Editions Dunod, Paris, 2007, 314 pages.

Alain BOURNAZEL, La *formation professionnelle : Gestion et évaluation, le pentagone de la formation*, Editions Sefi, Paris, 2005, 381 pages.

Guy BRUCY, Pascal CAILLAUD, Emmanuel QUENSON, Lucie TANGUY, *Former pour réformer : Retour sur la formation permanente (1945-2004)*, Editions La Découverte, Paris, 2007, 272 pages.

Jean-Pierre CITEAU, Yvan BAREL, *Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques*, Editions Sirey, Paris, 2008, 318 pages.

Alain Frédéric FERNANDEZ, Frank SAVANN, *Manager la formation aujourd'hui*, Editions ESF, Issy-les-Moulineaux, 2009, 181 pages.

Chloé GUILLOT-SOULEZ, *La Gestion des Ressources Humaines*, Editions lextenso, Paris, 2009, 231 pages.

Jean-Marie PERETTI, *Ressources Humaines*, Editions Vuibert, Paris, 2007, 571 pages.

John R. SCHERMERHORN, James G. HUNT, Richard N. OSBORN, Claire DE BILLY, *Comportement humain et organisation*, Editions ERPI, Québec, 2010, 588 pages.

SITES :

www.senat.fr

www.cereq.fr

www.centre-inffo.fr

www.travail-emploi-sante.gouv.fr

www.droit-de-la-formation.fr

Table des matières

REMERCIEMENTS .....

SOMMAIRE .....

LISTE DES ABREVIATIONS .....

RESUME-ABSTRACT .....

INTRODUCTION 1

1ère PARTIE : La formation professionnelle continue 2

Chapitre 1 : Une difficile mise en place 2

Chapitre 2 : Les dispositifs de formation au service des salariés 9

1. La formation à l'initiative de l'employeur : le plan de formation 10
2. La formation à l'initiative du salarié 12
   - a- Le Congé Individuel de Formation (CIF) 12
   - b- La Validation des Acquis de l'Expérience 12
   - c- Le bilan de compétences 14
   - d- Les autres congés de formation 15
3. La formation à l'initiative de l'employeur et du salarié 16

a-Le Droit Individuel à la Formation (DIF) 16

b-La période de professionnalisation 16

Chapitre 3 : L'évaluation des actions de formation 17

- a- L'évaluation à court terme 18
- b- L'évaluation à moyen terme 18

c- L'évaluation à long terme 19

2ème PARTIE : L'enquête terrain 20

Chapitre 1 : Hypothèses retenues et terrains d'analyse 20

A- Les hypothèses 20

B- Les terrains d'enquête 21

Chapitre 2 : Le choix des outils utilisés 23

A- Un outil quantitatif : le questionnaire d'enquête 23

B- Un outil qualitatif : l'entretien semi-directif 29

Chapitre 3 : Les difficultés rencontrées dans le recueil des données 31

3ème PARTIE : L'analyse des résultats 33

Chapitre 1 :Traitement des questionnaires en fonction des hypothèses de départ 33

Chapitre 2 : Le traitement des entretiens semi-directifs 38

Chapitre 3 : Analyse personnelle 43

CONCLUSION 44

BIBLIOGRAPHIE 46

Table des matières 48