



HAL
open science

Les besoins de formation dans les entretiens annuels d'évaluation : le cas du conseil général de l'Aube

Bastien Baudey

► **To cite this version:**

Bastien Baudey. Les besoins de formation dans les entretiens annuels d'évaluation : le cas du conseil général de l'Aube. Gestion et management. 2011. dumas-00647486

HAL Id: dumas-00647486

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00647486>

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

**LES BESOINS DE FORMATION DANS LES
ENTRETIENS ANNUELS D'ÉVALUATION :
LE CAS DU CONSEIL GÉNÉRAL DE L'AUBE**

Mémoire de fin d'études

1^{ère} année de Master Management Stratégique des Organisations

Parcours Gestion des Ressources Humaines

Présenté par Bastien BAUDEY

Directrice de mémoire : Mme LETHIELLEUX Laëtitia

Anne université 2010 – 2011

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

Remerciements

Je tiens à remercier ma tutrice de stage cadre madame Billet, agent de la direction des ressources humaines, pour m'avoir permis d'effectuer mon stage au sein du Conseil Général de l'Aube à Troyes. La confiance qu'elle m'a témoignée m'a permis de recueillir un grand nombre d'informations utiles à la réalisation du mémoire. Par ailleurs, les tâches qu'elle m'a confiées au cours du stage cadre m'ont permis de réaliser l'exploitation des entretiens annuels d'évaluation de l'année 2010.



Je remercie les agents qui se sont rendu disponibles pour répondre à mes entretiens individuels. Les personnes interrogées m'ont permis d'avoir une base de travail solide sur laquelle m'appuyer pour réaliser ma démarche d'exploitation et d'analyse.



Je tiens également à remercier ma tutrice de mémoire madame Lethielleux pour son écoute et sa disponibilité tout au long de la période de rédaction du mémoire de recherche. Elle m'a donné de nombreux conseils qui m'ont permis d'orienter mon axe de recherche et d'organiser ma démarche d'analyse.

Sommaire

<u>Partie 1. Le cadre théorique</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Chapitre I. Le contexte de la formation en France</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>I. Les évolutions de la formation professionnelle</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>II. Les différentes actions de formation</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>III. Les enjeux de la formation en France</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Chapitre II. La formation au Conseil Général de l'Aube</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>I. Le Conseil Général de l'Aube</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>II. Les types de formations proposées</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Chapitre III. Les théories sur l'engagement dans le travail</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>I. La division du travail et l'école scientifique du travail</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>II. Les théories récentes et l'école des relations humaines</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Partie 2. La méthodologie</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Chapitre I. Le projet de recherche</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Chapitre II. Le cadre de la recherche</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>I. Le terrain d'analyse : un champ d'étude particulier</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>II. Les caractéristiques des agents au Conseil Général de l'Aube</u>	Erreur ! Signet non défini.
défini.	
<u>Chapitre III. La démarche d'analyse</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>I. L'élaboration d'une démarche quantitative</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>II. L'élaboration d'une méthode qualitative</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Chapitre IV. Les hypothèses de la recherche</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>I. Les idées à démontrer</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>II. La détermination des hypothèses</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Partie 3. Les résultats</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Chapitre I. Exploitation des entretiens annuels d'évaluation</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>I. Etude de la satisfaction des besoins de formation</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>II. Un niveau de satisfaction sans distinction</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>III. Les appréciations des évaluateurs</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Chapitre II. Interprétation des entretiens individuels</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>I. Les entretiens avec les agents de la DRH</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>II. Les entretiens avec les agents hors DRH</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>III. Etude comparative des entretiens individuels</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Chapitre III. Validation des hypothèses</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>I. Hypothèse 1</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>II. Hypothèse 2</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>III. Hypothèse 3</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Chapitre IV. Conseils et préconisations</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>I. Identifier et caractériser le problème</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>II. Analyser les causes</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>III. Rechercher et mettre en œuvre les solutions</u>	Erreur ! Signet non défini.

Résumé

Aujourd'hui, la formation professionnelle constitue un enjeu important des entreprises. Entre démarche GPEC et application du DIF, il est question de déployer les outils et les dispositifs qui permettront de former efficacement les employés, qu'ils soient dans le privé ou dans le public.

Dans la fonction publique territoriale et plus précisément au Conseil Général de l'Aube, la formation des agents est l'une des préoccupations importantes. Le but est de réaliser efficacement ses missions et de promouvoir son département. Dans cette optique, il est important de déterminer si le système de formation actuel est adéquat à la réalisation de ces missions.

Le but de cette recherche est donc d'évaluer le niveau de satisfaction des besoins de formation des agents. Pour aller plus loin, il est également utile de tester l'existence d'une relation entre ce niveau de satisfaction et l'engagement des agents. En partant de l'hypothèse qu'il existe une telle relation, la formation devient alors un véritable levier de la motivation et de la productivité des agents.

Mots clés : Ressources Humaines ; RH ; Formation ; Fonction Publique

Summary

Nowadays, training is an important issues for businesses. Between strategic workforce planning approach and DIF implementation, the key is to deploy tools and mechanisms needed to strongly train employees, in private field or in public field.

In the public service, and especially to the Aube General Council, the training of agents is an important preoccupation. The goal is to realize its missions effectively in order to promote its department. In this way, it is important to determine if the current training system is adequate to achieve these missions.

The purpose of the research topic is to evaluate the satisfaction level of training needs for agents. To go further, it is also useful to test the existence of link between satisfaction and engagement. Assuming the existence of a such connection, training becomes a real driver of motivation and productivity of agents.

Key words : Human Ressources ; HR ; Training ; Public Service

Liste des abréviations

RH : Ressources Humaines

DRH : Direction des Ressources Humaines

AFPA : Association de la Formation Professionnelle des Adultes

FNE : Fond National pour l'Emploi

CIF : Congé Individuel à la Formation

ANI : Accord National Interprofessionnel

CIF : Congé Individuel de Formation

CE : Comité d'Entreprise

CTP : Comité Technique Paritaire

OPQOFC : Office Professionnel de Qualification des Organismes de Formation Continue

VAE : Validation des Acquis d'Expérience

VAP : Validation des Acquis Professionnels

DIF : Droit Individuel à la Formation

BC : Bilan de Compétence

EAE : Entretien Annuel d'Evaluation

OPACIF : Organisme Paritaire collecteur Agrée du CIF

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agrée

CG : Conseil Général

DIDAMS : Direction Départementale des Actions Médico-Sociales

DAGEC : Direction des Affaires Générales Economiques et Culturelles

DPAT : Direction du Patrimoine et de l'Aménagement du Territoire

DGS : Direction Générale des Services

CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers

DDE : Direction Départementale de l'Equipement

UNEDIC : Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce

Introduction

Des rémunérations individualisées, une évaluation permanente et une formation tout au long de la vie, aujourd'hui l'objectif est d'économiser les coûts et d'être plus performant que les concurrents. Depuis les années 70-80, on est passé d'une logique de qualification à une logique de compétence, cela a bouleversé la fonction RH et les pratiques managériales. Dès lors, la fonction RH a pour mission de réduire les coûts tout en valorisant le potentiel de la masse salariale. Cette logique a vocation à mettre en avant les compétences humaines et à pousser les salariés à évoluer.

Ce sujet est particulièrement intéressant dans le sens où la formation est aujourd'hui un facteur important de compétitivité des entreprises que ce soit dans le secteur privé ou public. Toute organisation cherche à bénéficier d'une masse salariale compétente et optimale en terme de coût et d'efficacité.

Dans mon choix de sujet de mémoire, je me suis d'abord axé sur le thème de l'insertion professionnelle. Cependant il s'est avéré par la suite que le recrutement ne faisait pas partie des principales préoccupations des entreprises. Par ailleurs mes expériences professionnelles m'ont permis de prendre conscience de l'importance du développement individuel des personnes. Mon choix s'est alors porté sur la formation qui semblait un thème plus intéressant du point de vue personnel et du point de vue de ma démarche de recherche.

Par ailleurs, actuellement en France, le licenciement est relativement coûteux et très lourd du point de vue juridique. Ce phénomène peut expliquer la réticence des entreprises à recruter, cela peut également permettre de mieux comprendre l'engouement des entreprises pour la formation. En effet, celle-ci permet de manière générale de faire mieux avec les mêmes ressources. C'est pourquoi la formation est l'une des préoccupations les plus importantes de la fonction RH.

Par définition un besoin est :« un manque psychique ou physique, qui, non satisfait se traduit en désir, et qui motive une action. Maslow distingue cinq besoins fondamentaux : physiologique, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement de soi¹ ». Le but est de faire disparaître cette sensation de manque, c'est la satisfaction du besoin. Le besoin de formation exprime donc la nécessité de se former, c'est-à-dire le besoin d'acquérir ou de perfectionner une qualification professionnelle ou une connaissance.

Le Conseil Général de l'Aube est la collectivité territoriale de l'Aube et fait partie de la fonction publique territoriale. Elle bénéficie des subventions de l'Etat et des taxes des habitants dans le but de mettre en valeur le territoire aubois dans différentes missions (sociales, patrimoniales, culturelles, etc.).Il s'agit donc ici de déterminer les besoins des agents du Conseil Général de l'Aube en terme de formation.

Tous les ans l'entretien annuel d'évaluation a lieu, il s'agit d'un entretien permettant de faire le point sur les résultats et les objectifs d'un salarié en vue de prendre les mesures pour s'améliorer constamment. Dans cet entretien il est aussi question de permettre au salarié d'évoluer, il peut également s'exprimer dans une démarche de remise en question générale de l'organisation.

Chaque agent de la collectivité peut alors, au cours de cet entretien, se manifester et dire si ses formations passées ont été satisfaisantes et s'il désire en effectuer de nouvelles. Il s'agira ici de déterminer si oui ou non la collectivité met en œuvre les moyens adéquats pour satisfaire ce besoin de formation.

¹ Source : Mercator 9^e édition, p. 126

La formation intervient en général lorsqu'un besoin se fait ressentir, ce besoin peut venir des salariés ou bien de la direction, dans l'intérêt de l'entreprise ou du service. Dans le cas où la volonté provient des salariés, la satisfaction de la formation voulue a deux enjeux² :

- ❖ Un enjeu en terme de compétence : La formation doit permettre au salarié d'acquérir des aptitudes et des compétences effective qu'il devra mettre en application pour être plus performant et plus efficace.
- ❖ Un enjeu en terme d'engagement : Le salarié sera plus ou moins sensible en fonction des formations qu'on lui permet d'effectuer. Par ces formations, l'implication et l'engagement du salarié peuvent être influencés.

Outre les compétences et les aptitudes, l'engagement et l'implication sont des facteurs important de performance. Les besoins en formation des salariés traduisent un besoin d'adaptation et d'évolution. Ces besoins sont donc potentiellement liés à l'implication et l'engagement au sein de l'entreprise. Le but de ce mémoire de recherche est donc de savoir, dans un contexte donné, si les besoins en formation sont satisfaits, et s'ils sont un moteur d'implication et d'engagement des agents.

Les besoins en formation dans les entretiens annuels d'évaluation sont-ils satisfaits, sont-ils un facteur d'implication ou de désengagement ?

Il s'agira dans une première partie de présenter le contexte et les théories utilisées pour effectuer ma recherche. Dans une seconde partie, la méthodologie sera décrite, les hypothèses seront définies et la démarche d'analyse sera détaillée. Dans une troisième et dernière partie, on abordera l'analyse de la recherche. Cette dernière étape du mémoire de recherche répondra aux hypothèses par une analyse quantitative et qualitative qui aura pour but ultime de répondre à la problématique.

² K. Blanchard, P. Hersey, D. Johnson, (2008), « *Gestion du comportement d'organisation : Principales ressources humaines* »

Partie 1. Le cadre théorique

Chapitre I. Le contexte de la formation en France

I. Les évolutions de la formation professionnelle

Afin de voir en détail la formation, il semble judicieux de présenter les évolutions historiques de celle-ci. Cependant il est pertinent de savoir quand la formation a réellement commencé historiquement.

A. Le « prologue » de la formation

Il est difficile de déterminer l'époque d'apparition de la formation. Les premières formes de formation liées à une profession sont apparues dès le Moyen Ages. En revanche, s'il on considère des formations un minimum formalisées et considérées comme telles, alors on peut parler du début des formations à la fin du 18^{ème} siècle.

- C'est en 1792, dans un contexte révolutionnaire que Condorcet parle de l'importance de la formation pour adulte, cette étape historique marque le prélude de la formation professionnelle en France : « Nous avons observé que l'instruction ne devait pas abandonner les individus au moment où ils sortent de l'école [...] et que cette seconde instruction est d'autant plus nécessaire, que celle de l'enfance a été resserrée dans des bornes plus étroites. »
- A cours du 19^{ème} siècle, on assiste à la Révolution Industrielle, la formation se développe alors en fonction de l'industrialisation de la France. Plusieurs organisations de formation professionnelles des adultes sont mises en place pour faire face aux besoins de compétences qui se développe à cette époque.
- C'est seulement à partir du 20^{ème} siècle que l'Etat français met en place une législation de la formation professionnelle. En effet, en 1919 la loi Astier qui est relative à l'organisation de l'enseignement technique, industriel et commercial est mise en place.
- En 1946 le droit à la formation professionnelle est intégré à la constitution française. En 1949, l'Association pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA) est créée, elle regroupe alors tous les organismes de formations des adultes constitués auparavant.

- Le Fond National pour l'Emploi (FNE) est mis en place en 1963, il a pour but de développer l'employabilité des salariés pour la reconversion en cas de licenciement. La loi du 30 décembre 1966 pose le principe de primauté de l'Etat, la formation doit alors être obligatoirement issue d'un service public. Suite à la crise de mai 68, les accords de Grenelle sont signés, ici les syndicats et l'Etat décident de s'entendre en vue de développer la formation parmi d'autres domaines.

B. Les évolutions contemporaines de la formation³ :

- C'est à partir de 1971 que la formation professionnelle apparaît dans le code du travail. Depuis cette date la formation a beaucoup évolué. Au préalable elle avait pour objectif de permettre aux salariés d'être plus polyvalents. Avec la croissance du chômage, la formation professionnelle est devenue un outil pour les entreprises en leur permettant de faire face à un bassin de l'emploi complexe.
- La loi du 16 juillet 1971 donne par définition le droit au salarié de bénéficier d'une formation professionnelle ou personnelle, rémunérée par son employeur. Cette loi résulte de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) signé le 9 juillet 1970 qui place le salarié au centre de la formation. On peut notamment parler du Congé Individuel de Formation (CIF) qui permet au salarié de bénéficier d'un congé pour suivre une formation.
- Le 26 mars 1982, la décentralisation du gouvernement en ce qui concerne les formations professionnelles provoque un transfert de compétence. Ici on peut parler par exemple des missions locales et de la formation en alternance.
- Le 24 février 1984, la loi Rigault oblige les entreprises bénéficiant d'un Comité d'Entreprise (CE) à rendre des comptes sur les mesures prises pour les formations professionnelles.
- Toujours dans cette optique de favoriser la formation des adultes, la loi du 4 juillet 1990 met en place l'Office professionnel de qualification des organismes de formation continue. L'OPQOFC a pour mission de garantir des formations de qualité pour tous les travailleurs.
- Le 19 janvier 2000, la loi sur la réduction du temps de travail favorise la formation. En effet, la loi intègre alors la formation au temps de travail et oblige les employeurs à adapter les employés en fonction de l'évolution de leur poste.

³ Source 1 : F. F. LAOT et E. DE LESCURE, (2008), « *Pour une histoire de la formation* », L'Harmattan
Source 2 : laformationpro.com, 27 janvier 2011, « *La formation professionnelle : 40 ans d'histoire* »

- La Validation des Acquis d'Expérience (VAE) est instituée le 17 janvier 2002 par la loi sur la modernisation sociale. Elle vient compléter la Validation des Acquis Professionnels (VAP) mis en place en 1985.
- C'est la loi du 4 mai 2004 sur « La formation tout au long de la vie » qui pose les bases d'une formation permanente du salarié au sein de l'entreprise. Le Droit Individuel à la Formation (DIF) est mis en place, le salarié a le droit à une durée de formation par an. Le contrat de professionnalisation est également créé et a pour objectif d'aider les jeunes en formation à intégrer le marché de l'emploi.
- Récemment, la loi du 24 novembre 2009 a finalisé la réforme de la formation professionnelle. Suite à la réforme du marché du travail en 2008, cette loi apporte de nombreuses modifications comme par exemple la mise en place du CIF en dehors du temps de travail ou bien encore une meilleure définition de la portabilité du DIF.

II. Les différentes actions de formation⁴

Il est nécessaire de faire la distinction entre deux types d'actions de formation, celles à l'initiative de l'entreprise et de l'employeur, et celles à l'initiative du salarié. A l'initiative de l'entreprise, les actions de formation découlent généralement d'un plan de formation :

A. Le plan de formation

De part la loi, chaque employeur a une obligation de participer au financement de la formation professionnelle de ses salariés (depuis 1971). Pour ce faire le développement d'un plan de formation de l'entreprise est un bon moyen pour être en accord avec la législation. Par définition, un plan de formation recense toutes les actions de formation prévues pour les salariés. Il est actualisé tous les ans par la direction en fonction des besoins éventuels de formation de l'entreprise et des salariés qui se sont faits ressentir l'année passée. C'est donc l'employeur qui a la responsabilité de choisir le plan de formation. Cependant les représentants du personnel ont un droit de regard et peuvent émettre un avis sur les décisions

⁴ Source : Editions Francis LEFEBVRE « *Formation professionnelle : DIF, congés, plan de formation* », Collection Dossiers pratiques, Décembre 2004

prises. Un plan de formation doit mettre en œuvre des actions de formation sous trois catégories :

➤ Les formations d'adaptation au poste :

Ce type de formation permet de prévoir l'évolution incontournable des postes et des emplois. Il s'agit de toutes les actions de formation qui sont liées à l'emploi et au poste de travail. Elles doivent permettre à terme l'adaptation du salarié au sein de l'entreprise, elles se déroulent pendant le temps de travail.

➤ Les formations liées à l'évolution et au maintien dans l'emploi :

Il s'agit des formations liées aux principales mutations d'une organisation. Elles doivent permettre à l'employé d'évoluer et de développer son employabilité. Ce type de formation s'effectue pendant le temps de travail. Néanmoins, celles-ci peuvent passer en heures supplémentaires qui seront payées comme des heures normales sauf si la formation dépasse les 50 heures. Ces formations ont une double fonction dans le sens où elles permettent au salarié de s'adapter à l'organisation tout en lui permettant de développer ses compétences.

➤ Les formations de développement des compétences :

La finalité de ce type de formation est la promotion ou un changement de qualification pour le salarié concerné. Il s'agit de faire évoluer le salarié, ces formations peuvent être organisées pendant ou en dehors du temps de travail. La durée limite des formations de développement de compétence est de 80 heures annuelles par salarié.

A l'initiative du salarié, un droit à la formation existe et permet aux employés de demander une formation en vue de développer leurs compétences où de s'adapter à la demande imprévisible du marché du travail en France :

B. Le Droit Individuel à la Formation

Le DIF issue de la loi du 4 mai 2004 a été institué afin de permettre à tous les salariés de bénéficier d'un certain nombre d'heures de formation par an. Le salarié peut utiliser ce droit quand il veut néanmoins l'accord écrit de l'employeur reste obligatoire. En effet, l'employeur ou le responsable a le droit de refuser le droit du salarié dans l'intérêt de son entreprise ou de son service.

La durée du DIF s'élève à 20 heures par an cumulable sur 6 ans, soit un plafond de 120 heures de formation. L'employé peut bénéficier de ce droit, qu'il soit en CDD ou en CDI. Néanmoins les salariés en CDI doivent avoir au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise pour utiliser ce droit. Par ailleurs pour les CDD, les employés peuvent bénéficier du DIF dès lors qu'ils justifient qu'ils ont travaillé 4 mois sous CDD au cours des 12 derniers mois.

En ce qui concerne les frais, ils sont à la charge de l'employeur et concernent toutes actions de formation comme les concours ou examens pour des promotions ou bien encore les stages de perfectionnement. Ces formations sont par définition prévues en dehors du temps de travail sauf en cas d'accord collectif.

Par ailleurs, d'autres actions de formation sont possibles afin d'évoluer sur le marché du travail français. En effet, un salarié a la possibilité de valoriser son expérience de deux manières différentes :

C. La Validation des Acquis d'Expérience

Instauré par la loi du 17 janvier 2002, ce droit individuel offre l'opportunité à un salarié de faire valoir son expérience professionnelle dans le but d'obtenir un diplôme. La particularité de la VAE est qu'elle peut permettre l'obtention d'un diplôme sans avoir à suivre un parcours de formation.

En ce qui concerne les conditions de la VAE, il est nécessaire que le salarié ait au préalable 3 ans d'expérience professionnelle. De même l'activité exercée et l'intensité de l'activité (temps plein, temps partiel) sont prises en compte pour la validation d'acquis.

La VAE peut être à l'initiative du salarié comme à l'initiative de l'employeur. Dans le premier cas, le salarié doit avoir l'accord de son employeur pour suivre la formation et ainsi obtenir un congé de VAE. Dans le cas où l'employeur met en place une action de VAE pour le salarié, l'accord du salarié est obligatoire. Dans ce cas l'employé a le droit de refuser la VAE, ce ne sera considéré en aucun cas comme une cause réelle et sérieuse de licenciement.

D. Le bilan de compétence

Cette méthode est utilisée pour faire un « état des lieux » des compétences et aptitudes d'un salarié. Cet outil doit permettre au salarié concerné d'analyser ses compétences diverses et ses motivations en vue de définir ou de redéfinir un projet professionnel.

Le bilan de compétence peut être à l'initiative du salarié ou de l'employeur. Dans le premier cas le salarié doit avoir l'accord de l'employeur et pourra par la suite bénéficier d'un congé de bilan de compétence. Si le bilan est à la demande de l'employeur, le consentement du salarié est requis comme pour la VAE.

Le bilan est systématiquement effectué par un organisme externe à l'entreprise. Par ailleurs les résultats de celui-ci sont confidentiels et consultables uniquement par le salarié. Pour les agents de la fonction publique, le bilan de compétence est accessible uniquement après 10 ans d'ancienneté de service effectif. Par ailleurs il est effectué dans le cadre du plan de formation de l'organisation.

E. Le Congé Individuel à la Formation

Dans la continuité du DIF, le CIF est un droit individuel d'absence qui autorise un salarié à suivre la formation de son choix dans la poursuite de son projet professionnel personnel. L'accord de l'employeur est tout de même requis, Concernant le financement le salarié doit faire une demande de financement auprès de l'Organisme Paritaire collecteur Agréé du CIF (OPACIF) de la société.

Pour les salariés en CDI, le CIF est accessible dès lors qu'ils ont fait 12 mois au sein de l'entreprise et 24 mois en tant que salarié. Pour les employés en CDD, le CIF est accessible dès lors qu'ils ont fait 4 mois au cours des 12 derniers mois et 24 mois dans les 5 dernières années en tant que salarié.

Le CIF a une durée maximale de 1 an ou de 1200 heures néanmoins il est nécessaire d'attendre une certaine période entre deux congés. En effet, il n'est pas possible d'enchaîner deux CIF, la période d'attente entre deux congés est déterminée en fonction de la durée du premier congé de formation.

Le CIF peut se dérouler pendant ou en dehors du temps de travail eu égard des contraintes de la formation demandée, comme par exemple lors de cours du soir. Par ailleurs, pendant le CIF, le demandeur est toujours considéré comme salarié de l'entreprise. Par conséquent il bénéficie de ses congés payés ainsi que de son droit à l'ancienneté.

Il existe donc de nombreux recours à la formation dont un salarié peut disposer. Il s'agit cependant de savoir si ces formations sont accessibles et si elles permettent empiriquement de stimuler l'employabilité.

III. Les enjeux de la formation en France

A. Les acteurs de la formation en France

Actuellement en France, il existe un certain nombre de protagonistes de la formation. A la base pour qu'il y ait formation il doit y avoir d'un côté les usagers à former et d'un autre côté les entités qui mettent en place les formations. En France on distingue une relation entre 3 acteurs formant un triptyque.

- Les entreprises privées : Qu'il s'agisse d'obligations légales ou de nécessités liées à l'évolution du marché, les entreprises intègrent de plus en plus des dispositifs de formation. Par exemple, certaines entreprises ont intégrées dans leur politique un système OPCA, il s'agit d'un organisme paritaire collecteur agréé. Dans ce système les entreprises contribuent financièrement afin de permettre la mise en place de formations dispensées par les pouvoirs publics. Ce système consiste donc à collecter des fonds des entreprises consacrés à la formation dans un secteur donné.
- Les pouvoirs publics : L'Etat ainsi que les collectivités ont également mis en place des aides et des dispositifs pour favoriser l'accès à la formation. Parmi ces organismes on retrouve l'AFPA qui a pour objectif la formation des adultes. On peut également parler du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) pour la formation professionnelle supérieure et promotionnelle.
- Les partenaires sociaux : Depuis le début des années 80, les syndicats se sont imposés vis-à-vis des entreprises et ont la possibilité de faire davantage entendre leur voix. Par ailleurs

une obligation légale leur permet de négocier tous les 5 ans des accords professionnels sur la formation continue des salariés.

A coté de ces trois protagonistes, l'Union Nationale interprofessionnelle pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce (UNEDIC) joue également un rôle dans la formation. Par ailleurs, on assiste à l'intégration de prestataires privés de la formation qui tendent à se développer en France en fonction du développement de la formation professionnelle.

B. Les besoins personnels de la formation

Les usagers ont la volonté et le besoin de se former pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les salariés d'une entreprise ont généralement la volonté d'évoluer et d'être promu. Pour ce faire la formation est un moyen de faciliter l'accès à la promotion. En effet, celle-ci doit permettre d'acquérir un savoir et un savoir faire utile à la poursuite d'une carrière.

En vue d'être davantage polyvalent et d'apprendre différentes choses, les salariés peuvent éprouver le besoin de changer. Ce besoin peut être issue d'une volonté d'enrichissement personnel. D'autre part ce besoin est d'autant plus présent que la sécurité de l'emploi en France est devenue fragile. En effet le but est aussi de développer sa propre employabilité par l'apprentissage de tâches polyvalentes. Par ailleurs, la formation peut être envisagée lorsqu'un employé cherche volontairement à changer de fonction.

Aborder la formation de manière générale permet d'avoir une approche exhaustive de celle-ci. Cependant, l'intérêt est d'aller plus loin et de présenter les caractéristiques de la formation au Conseil Général de l'Aube.

Chapitre II. La formation au Conseil Général de l'Aube

I. Le Conseil Général de l'Aube

Par définition, en France le Conseil général est l'assemblée électorale qui administre la collectivité territoriale qu'est le département. Chaque conseil général est en charge de toutes les missions d'action sociale, de voirie, de culture, de développement local, de logement ou bien encore d'éducation. Le Conseil Général de l'Aube est dirigé par le directeur général qui est sous la subordination du président du Conseil Général. La collectivité territoriale est divisée en trois domaines d'activité qui déterminent les missions du Conseil Général. Ces domaines d'activité sont gérés et administrés par les services de la direction : La direction des ressources humaines, la direction des services financiers, la direction des technologies de l'informatique et la mission juridique.

Les missions de la collectivité sont réalisées par trois directions générales adjointes :

- ☛ La direction des affaires générales économiques et de la culture : Elle est en charge de tout ce qui est relatif au sport, à la culture et à la conservation des archives départementales. Le but est de valoriser la culture et de faciliter l'accès aux documents privés et publics, anciens et contemporains.
- ☛ La Direction Départementale des Actions Médico-Sociales (DIDAMS) : Elle est chargée de la direction et de la gestion des missions d'action sociale, c'est-à-dire de la santé, de l'insertion et de l'aide aux familles ou aux personnes en précarité.
- ☛ La Direction du Patrimoine et des Aménagements du Territoire (DPAT) : il s'agit ici de toutes les missions relatives à la sauvegarde et à l'aménagement du territoire et du patrimoine départemental.

II. Les types de formations proposées

La loi du 19 février 2007 concernant la fonction publique territoriale doit permettre par définition un droit à la formation tout au long de la vie professionnelle. Cette loi doit favoriser l'accès aux formations pour les agents de la collectivité.

A. La Formation Statutaire Obligatoire (FSO)

Suite à la nomination d'un agent à un poste, il n'est pas d'emblée titularisé au sein de la collectivité. L'agent qui intègre le Conseil Général devient dans un premier temps stagiaire pendant un an. L'agent doit alors suivre une formation d'intégration de cinq jours au cours de la première année. Après cette période, l'agent est titularisé. Après la titularisation, l'agent doit suivre une formation de professionnalisation la première année de titularisation. Cette formation doit durer 3 jours pour les agents de catégorie C et 5 jours pour les agents de catégorie A et B. Après ces deux ans l'agent doit également passer 2 jours de formation de professionnalisation par période de 5 ans.

En ce qui concerne les nominations dans un poste à responsabilité, le temps de formation obligatoire n'est pas le même. En effet, il n'y a pas de formation d'intégration et la formation de professionnalisation après la prise de poste doit durer 3 jours et doit être faite dans les 6 mois au lieu de 2 ans. En revanche, les formations de professionnalisation tout au long de la carrière doivent s'effectuer de la même manière qu'un poste normal.

Avant la réforme de 2007, le système était différent et les formations étaient beaucoup plus longues. Par exemple, avant 2007 une formation d'intégration était prévue et la durée allait de 20 à 120 jours.

Schéma récapitulatif des formations obligatoires

Nomination dans un cadre d'emplois



B. Les autres types de formation

Les formations optionnelles sont différentes des FSO dans le sens où elles sont issues de la volonté l'agent. Dans ce contexte le supérieur hiérarchique peut décider de refuser la formation demandée dans l'intérêt du service. Il existe plusieurs actions de formation :

➤ Les formations personnelles, il en existe 3 sortes :

- ☉ La Validation des Acquis d'Expérience qui est très peu utilisée à la collectivité
- ☉ Le bilan de compétences qui est également rarement utilisé par les agents
- ☉ Le congé individuel de formation qui est utilisé dans le cadre du DIF

➤ Les actions de perfectionnement

Ce type de formation peut être issue de la volonté de l'employeur ou bien à l'initiative de l'agent. Elles ont les mêmes fonctions que les formations de professionnalisation, mais ne sont pas obligatoires, elles permettent aux agents d'optimiser leurs performances et de développer leurs aptitudes.

➤ Les formations de lutte contre l'illettrisme

Cette partie de la formation au sein de la collectivité a pour objectif de lutter contre l'illettrisme et l'analphabétisme. Cela consiste à remettre à niveau les agents en ce qui concerne « les savoirs de base essentiels à leur activité ». Ces compétences de base sont le fait de savoir lire, écrire, calculer, comprendre et émettre un message ainsi que de savoir se repérer dans l'espace et dans le temps.

➤ Les préparations aux concours et aux examens

Ces préparations entrent dans le cadre des formations facultatives accessibles à tous les agents de la collectivité. Le but est de préparer les agents à passer un concours ou un examen de toutes les Fonctions Publiques (Territoriale, d'Etat, Hospitalière et d'Europe). Cependant il n'est pas possible d'effectuer plus d'une fois la même préparation. Les demandes de préparation sont effectuées par la collectivité. Cependant les inscriptions aux examens et concours sont à l'initiative de l'agent et sont demandées dans le cadre du Droit Individuel à la Formation (DIF).

C. Le Droit Individuel à la Formation (DIF)

Dans le cadre de la réformes des collectivités territoriales du 19 février 2007, le DIF consiste à accorder aux agents un droit à la formation sous réserve de l'accord du responsable hiérarchique. Les agents concernés doivent tout de même choisir des formations faisant partie du plan de formation ou des stages proposés par le CNFPT.

D. Les organismes de formation

Le Conseil Général de l'Aube fait appel à de nombreux organismes pour former ses agents, parmi eux deux institutions se distinguent dans leur rôle pour la collectivité :

➤ Le Centre De Gestion (CDG)

Cet établissement a la responsabilité d'organiser les examens et les concours de la fonction publique territoriale. Il s'agit d'un établissement public local qui a pour objectif général le développement des collectivités territoriales. L'organisme est géré par des employeurs territoriaux.

➤ Le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT)

Le CNFPT a pour vocation de développer les aptitudes et les compétences des agents de la fonction publique. En contrepartie, le Conseil Général de l'Aube verse 1% de sa masse salariale brute au CNFPT. Cet organisme national met à jour annuellement son panel de formation dans le but de s'adapter à la demande des agents et de prévoir les évolutions des collectivités. Par ailleurs, c'est le CNFPT qui a la charge des Formations obligatoires (FSO) et qui détermine leur contenu. Les formations demandées par cet organisme ne sont parfois pas acceptées du fait du nombre limité de places au CNFPT.

E. Le plan de formation⁵

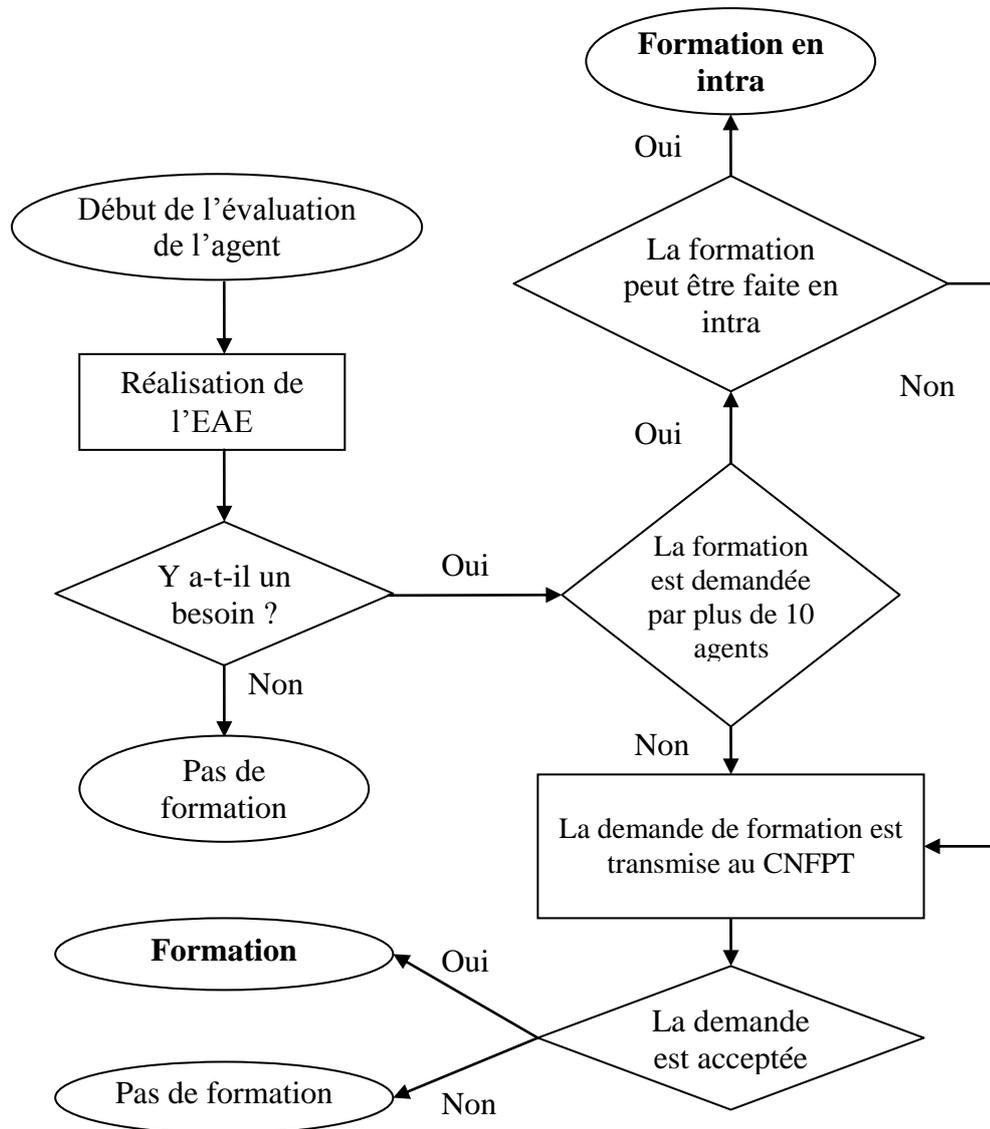
Afin de satisfaire au mieux les besoins en formation des agents, un plan de formation du Conseil Général a été mis en place. Ce plan de formation élaboré par la DRH a pour vocation de concilier les besoins et les intérêts de la collectivité aux besoins individuels des agents en terme d'évolution de carrière et de satisfaction personnelle. Les besoins des agents sont généralement exprimés par l'intermédiaire de l'entretien annuel d'évaluation qui leur permet de communiquer sur ce qui va et sur ce qui ne va pas.

Dans le but de prévoir les évolutions et d'actualiser le plan de formation, on demande tous les ans aux chefs de service quelles seront les évolutions à venir en terme de personnel et de compétences. Par ailleurs il existe un réseau de formateurs internes, ce qui permet d'effectuer des formations en interne qui sont moins coûteuses et effectuées dans le cadre du plan de formation. Le Comité Technique Paritaire (CTP) a pour responsabilité toutes les questions relatives à la collectivité. C'est la sous commission de la formation du CTP qui est chargée de valider et de mettre en place le plan de formation.

Les formations sont pour la plupart demandées au cours de l'EAE. Etant donné que le Conseil Général verse 1% de sa masse salariale au CNFPT, la direction favorise les formations de ce centre. Par ailleurs lorsque le même besoin de formation est exprimé par plusieurs agents, la DRH va chercher à organiser des formations en intra. Il s'agit ici de réaliser une formation du CNFPT au Conseil Général avec seulement des agents du Conseil général (voir schéma page suivante).

⁵ Source : Plan de formation 2009-2010 (version novembre 2009)

Logigramme des besoins en formation d'un agent évalué



Source : Entretien avec un agent de la DRH

Toutes ces démarches de formation s'inscrivent dans une logique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Le développement de la collectivité doit s'accompagner du développement des individus, des agents compétents et impliqués sont nécessaires voir essentiels au bon fonctionnement d'une collectivité. Afin de juger de ces compétences l'évaluation est incontournable pour une remise en question globale des effectifs et de l'organisation.

Chapitre III. Les théories sur l'engagement dans le travail

Il semble judicieux de faire le point sur les théories existantes sur l'engagement afin d'avoir une appréciation au préalable de la notion d'engagement et de motivation. L'engagement d'un employé se traduit par sa motivation dans le travail qu'il effectue, plusieurs écoles ont un avis sur la question.

I. La division du travail et l'école scientifique du travail

A. La division du travail

Selon cette théorie, il existe une division du travail entre la division technique afin de diviser chaque étape du processus de production et la division sociale où la séparation des tâches nécessite plusieurs personnes ayant des rôles différents. Selon Adam Smith, il existe trois causes pour expliquer la réussite de ce système soit l'habileté acquise par la répétitivité des tâches, le gain de temps qui y est rattaché et le fait que des machines soient capables d'exécuter ces tâches.

B. Le taylorisme

F. W. Taylor est le pionnier de l'organisation scientifique du travail. Cette organisation repose sur le principe d'un travail répétitif et des gestes optimisés impliquant une obéissance sans faille. Taylor va plus loin que la division du travail et va orienter sa démarche sur trois principaux axes :

- ☛ La division horizontale du travail qui consiste à attribuer une tâche basique à chaque opérateur, le but étant de gagner du temps en effectuant les tâches de manière automatisée.
- ☛ La division verticale du travail qui s'appuie sur une séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel (« The One Best Way »).
- ☛ Le salaire au rendement et le contrôle des tâches doivent permettre de développer l'engagement et la motivation des salariés pour maintenir le rendement des tâches. D'après Taylor, la motivation ne s'explique que par le salaire.

Ce système classique « bâton – carotte » n’aborde que partiellement la notion d’engagement. Ici, la motivation est fonction du salaire ou des éventuelles sanctions du supérieur hiérarchique.

II. Les théories récentes et l’école des relations humaines

A. La théorie de l’homme social d’Elton Mayo

E. Mayo (1880-1949) est professeur à Harvard et philosophe, il critique le taylorisme. Au cours d’une étude effectuée dès 1924 à l’entreprise « Western Electric » à Chicago, E. Mayo cherche à déterminer les facteurs de productivité des salariés. L’étude consistait à mesurer l’impact que pouvait avoir certains changements dans le travail sur la productivité. Il s’est avéré par la suite que le fait de consulter les salariés ou de leur porter plus d’attention avait un impact significatif sur leur engagement et par conséquent sur leur productivité.

B. La théorie X/Y de Douglas Mac Gregor

D. Mac Gregor (1906-1964) est professeur de psychologie industrielle au MIT. Selon lui, il existe deux approches contradictoires des comportements humains. La théorie X décrit des individus ayant une aversion pour le travail, ayant besoin d’être dirigés, contraints voir menacés. Mac Gregor oppose cette approche de l’individu à la théorie Y. Cette dernière soutient que le travail est naturel pour l’Homme, il décrit des individus autonomes qui savent se diriger et où l’engagement personnel dans le travail est fonction de la satisfaction de leurs besoins. Dans cette logique Mac Gregor préconise l’approche Y, qui s’appuie sur le travail en équipe et fondé sur la considération et la prise en compte des capacités de chacun.

C. La théorie Z de William G. Ouchi

W. G. Ouchi est professeur et chercheur en management et structure des organisations. En complément à l’approche X/Y de Mac Gregor, Ouchi défend l’idée que l’individu a besoin de s’impliquer et de s’engager dans son travail. Selon lui, il est nécessaire de concilier les intérêts économiques et financiers aux intérêts des salariés.

D. La théorie des attentes V.I.E de Victor Vroom

V. Vroom est professeur d’économie à Yale, il a développé une théorie du système V.I.E qui se base sur les attentes des individus. Selon lui, la motivation d’un individu est issue

de facteurs à savoir les valeurs, l'instrumentalité et l'expectation ($Motivation = V \times I \times E$). Les valeurs représentent l'appréciation de la récompense d'un salarié. L'instrumentalité constitue l'utilité d'un salarié dans son travail. L'expectation correspond aux attentes du salarié en fonction d'un travail effectué. D'après Vroom, la motivation d'un salarié est le résultat du croisement de ces trois facteurs.

E. La pyramide des besoins de Herbert Maslow

H. Maslow (1908-1970) est psychologue et a travaillé dans l'industrie. Selon lui, la motivation et donc l'engagement d'un salarié est dû à la satisfaction de besoins. L'auteur distingue 5 types de besoins répartis en deux catégories, des besoins primaires et secondaires. Selon Maslow, la satisfaction d'un besoin n'est possible que si les besoins des niveaux inférieurs sont satisfaits.

F. La théorie sur la satisfaction dans le travail de Frederick Herzberg

F. Herzberg (1923-2000) est professeur de psychologie. Il remet en cause le taylorisme et prétend que la division du travail nécessite d'être développée. Selon lui, pour augmenter la motivation dans le travail, il est nécessaire d'élargir les tâches d'un poste. En regroupant les tâches effectuées en amont et en aval, le salarié perçoit l'aboutissement de son travail et est plus conscient de son utilité. Cette démarche tend à stimuler l'engagement du salarié dans son travail par l'enrichissement personnel dû à la réalisation de tâches diverses.

On peut donc dire que les théories les plus récentes sur l'engagement des salariés reposent en grande partie sur la prise en compte de facteurs psychologiques comme porter de l'intérêt au travail des salariés ou chercher la satisfaction de leurs besoins.

Nous allons maintenant voir en détail les étapes de la méthodologie de la recherche, en vue d'effectuer, par la suite une analyse rigoureuse du sujet d'étude.

Partie 2. La méthodologie

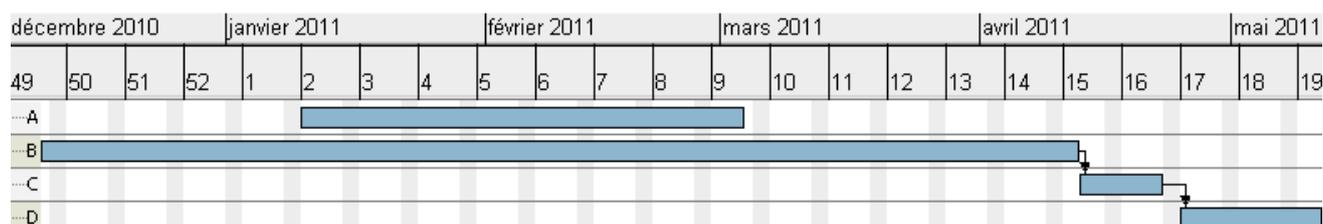
Dans cette partie, il s'agit de décrire les étapes de la recherche qui vont permettre de répondre à la problématique. Pour ce faire cela va consister à l'élaboration d'hypothèses servant de fil directeur à l'analyse.

Chapitre I. Le projet de recherche

Ce premier chapitre a pour but de définir le projet de recherche ainsi que son implication et ses résultats attendus. Pour rappel le sujet est le suivant : « la satisfaction des besoins de formation dans les entretiens annuels d'évaluation : le cas du Conseil Général de l'Aube ». Le but de la recherche est donc de déterminer si les besoins en formation sont satisfaits dans la collectivité territoriale auboise. Il s'agit également d'aller plus loin dans cette recherche et de déterminer s'il existe un lien entre cette satisfaction et l'engagement des agents.

Cette démarche de recherche s'est déroulée en plusieurs étapes qui se sont réalisées sur une certaine durée. A l'aide de diverses lectures préalables et d'une observation soignée de l'environnement de la recherche, mon projet de recherche s'est déroulé ainsi :

Gantt du déroulement du mémoire de recherche



Nom	Date de début	Date de fin
A Stage Cadre	10/01/11	04/03/11
B Recherche des éléments théoriques	09/12/10	13/04/11
C Elaboration de la méthodologie	13/04/11	23/04/11
D Elaboration de l'analyse	25/04/11	12/05/11

Source : GanttProject

J'ai eu l'opportunité d'avoir une bonne appréciation du champ d'étude et d'élaborer mon projet de recherche à l'aide d'informations utiles et fiables. Afin de faire le bilan, l'outil QQQQCP peut être utilisé pour faire le point sur les éléments importants du projet de recherche

QQQQCP du projet de recherche

Qui	Les agents du Conseil Général de l'Aube sont concernés par la recherche. Plus précisément, l'étude et l'analyse portent sur un échantillon des agents qui ont passés l'entretien annuel d'évaluation relatant le bilan de l'année 2010.
Quoi	Il s'agit lors de cette enquête de déterminer la satisfaction des besoins de formation au Conseil de l'Aube. Dans cette optique il s'agit également de faire le rapprochement éventuel avec l'engagement et la motivation des agents.
Où	La recherche se déroule sur le département de l'Aube et plus particulièrement au Conseil Général de l'Aube localisé à la préfecture de Troyes.
Quand	La durée de la recherche et de l'enquête s'étend de décembre à avril 2011. Les informations recueillies concernent d'une part les agents évalués pour le bilan de l'année 2010. D'autre part, les autres informations ont été recueillies durant la période de recherche énoncée plus haut.
Comment	La démarche de recherche a été facilitée par mon intégration au Conseil Général de l'Aube en tant que stagiaire dans le cadre du stage de première année de master.
Pourquoi	L'intérêt de la recherche est de savoir si les besoins en formation sont satisfaits au Conseil Général de l'Aube s'ils ont un impact sur l'engagement des agents dans l'exécution de leur mission.
Combien	L'étude du sujet se compose en deux types de démarche : <ul style="list-style-type: none"> - Une démarche quantitative, par l'étude statistique d'un échantillon de près de 420 agents concernés par l'entretien annuel d'évaluation 2010. - Une démarche qualitative, par la mise en œuvre d'entretiens individuels de 4 agents du Conseil Général, soit 2 agents au sein de la DRH et 2 agents hors DRH.

Chapitre II. Le cadre de la recherche

Avant tout effort de description de la démarche, il est primordial de définir le contexte de ma recherche. Le but est ici de favoriser l'initiation d'une analyse rigoureuse en tenant compte des caractéristiques des sources d'informations éventuelles.

I. Le terrain d'analyse : un champ d'étude particulier

La démarche de recherche se concentre sur un secteur particulier, la fonction publique et plus précisément les collectivités territoriales. L'intérêt de cette analyse est donc d'aborder ici la formation dans ce secteur publique tout en faisant le parallèle avec l'engagement des agents du Conseil Général de l'Aube. L'objectif est également de comprendre au mieux les comportements des agents vis-à-vis de leurs aspirations et de leurs besoins.

Etant donné que j'ai effectué mon stage cadre de première année de master au Conseil Général de l'Aube, la démarche de recherche s'est facilitée par mon intégration et ma connaissance des acteurs de la collectivité. En effet, la proximité, la fiabilité et la disponibilité des informations relatives à ma recherche lors de mon stage m'ont permis de mettre en place une méthodologie d'analyse pertinente.

II. Les caractéristiques des agents au Conseil Général de l'Aube

Dans la présentation du Conseil Général, il est dit que près de 1500 agents travaillent dans le département de l'Aube. Cependant le nombre d'entretiens annuels d'évaluation ne s'élève qu'aux alentours de 840. Cette différence s'explique par le fait que certains agents ne sont pas pris en compte et ne remplissent donc pas d'EAE. Il existe deux types d'agent non concernés par l'évaluation normale :

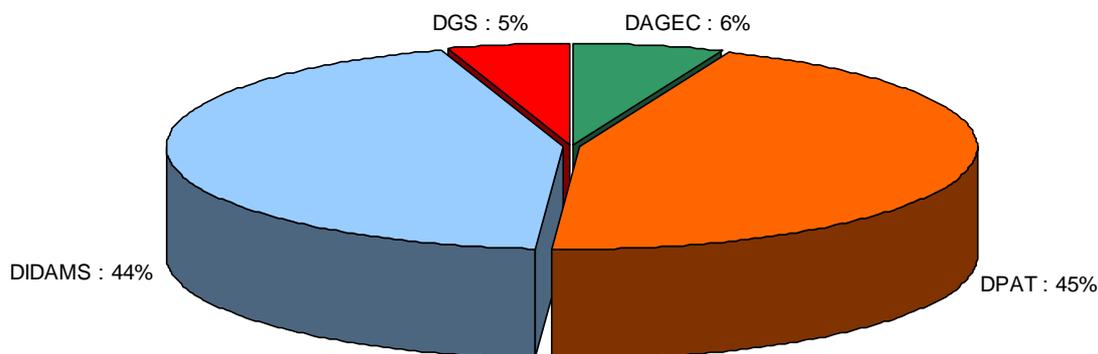
- Les agents non titularisés qui ne sont pas évalués, c'est-à-dire les agents ayant moins d'un an d'ancienneté au sein de la collectivité. Etant considérés comme stagiaires ou nouveaux agents, leur première année sert en quelque sorte de période d'essai.
- Les assistants familiaux faisant office de famille d'accueil qui sont gérés différemment. Ce qui semble logique étant donné que ce cadre de travail particulier consiste uniquement à élever des enfants sur une longue période.

Par conséquent, les agents pris en compte dans la recherche représentent uniquement l'effectif évalué de la collectivité.

A. Les directions générales : une population hétérogène

Le Conseil Général de l'Aube a de nombreuses missions pour promouvoir la collectivité. Ces tâches sont réalisées par principalement trois directions générales, la direction des actions médico-sociales (DIDAMS), la direction des aménagements du territoire (DPAT) et la direction des affaires culturelles (DAGEC). A ces directions sont rattachées d'autres services comme la direction générale (DGS) qui regroupent notamment le service informatique (DTIC), le service financier (DSF) et le service des ressources humaines (DRH). En fonction du nombre d'agents évalués théoriquement, toutes ces directions sont réparties ainsi :

Répartition de l'effectif évalué par direction



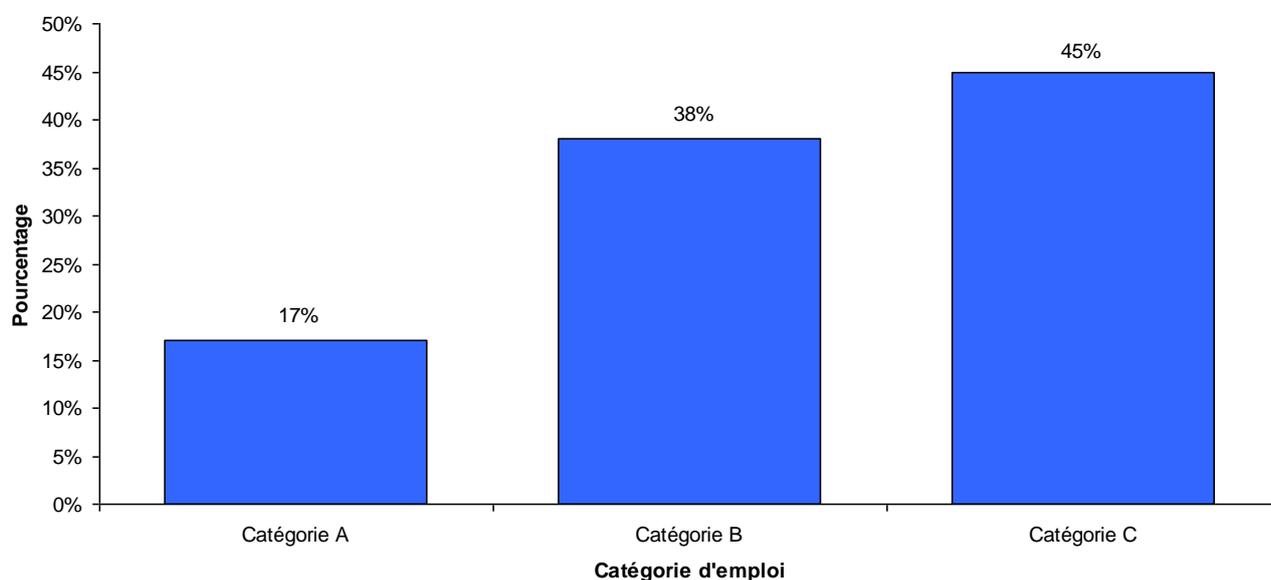
Source : Extraction informatique de la base de donnée de la DRH

On constate ici que la DIDAMS et la DPAT représentent près de 90% des agents évalués. Cette forte répartition va permettre de resituer le contexte d'étude lors de l'analyse et éventuellement de faire un rapprochement en fonction des besoins de formation.

B. Les catégories d'emploi

Toujours dans une démarche descriptive, la catégorie d'emploi demeure un élément important du statut des agents de la collectivité. Chaque employé fait partie de l'une des trois catégories d'emploi, à savoir la catégorie A (Fonction de direction), B (Fonction d'encadrement intermédiaire et d'application) et C (Fonction d'exécution). Ces catégories permettent de situer les agents dans la chaîne hiérarchique. En fonction des effectifs théoriques évalués, les proportions des catégories d'emploi sont réparties ainsi :

Répartition de l'effectif évalué par catégorie



Source : Extraction informatique de la base de donnée de la DRH

On remarque ici que le pourcentage des fonctions d'exécution (catégorie C) est le plus élevé avec 45%. On remarque que la catégorie A a le pourcentage le moins élevé avec 17%. Ce résultat semble logique étant donné que cette catégorie regroupe des fonctions avec des responsabilités.

C. Les directions et les catégories d'emplois

La répartition des agents de la collectivité semble hétérogène, par conséquent il semble judicieux de comparer la répartition des agents par direction et par catégorie d'emploi. L'observation de ces deux données croisées peut permettre de dégager des tendances lourdes en vue d'avoir une meilleure connaissance des acteurs de la collectivité.

Proportion des agents par direction et par catégorie d'emploi

Catégorie	DAGEC	DIDAMS	DPAT	DGS	Total
A : Fonctions de direction	25%	24%	8%	34%	17%
B : Fonctions intermédiaires	31%	54%	20%	57%	38%
C : Fonctions d'exécution	43%	22%	72%	9%	45%

Source : Extraction informatique de la base de donnée de la DRH

En croisant ces résultats, on remarque que c'est à la direction des aménagements du territoire (DPAT) que les agents de catégorie C sont les plus nombreux avec 72%. Ce résultat s'explique par le fait que la plupart des agents de la DPAT sont chargés de l'aménagement territorial comme l'entretien des routes. La direction des actions sociales (DIDAMS) possède une majorité d'agents ayant des fonctions d'encadrement intermédiaire ou d'application (catégorie B) avec un pourcentage de 54%. Ces agents ont en règle générale des missions administratives, de conseils ou d'assistance.

Ces catégories d'emplois sont directement liées aux perspectives d'évolution de carrière, elles seront utiles pour identifier le type d'agent ainsi que pour mettre en relation les besoins de formation.

La définition dans un contexte clair de la collectivité est utile et nécessaire pour avoir une idée précise du cadre de la recherche. Les observations et les tendances vont permettre de débiter une démarche d'analyse en limitant au maximum les incertitudes.

Chapitre III. La démarche d'analyse

Comme dit précédemment, l'objectif de la recherche est l'évaluation la satisfaction des agents en fonction des demandes de formation pour ensuite faire le lien avec un éventuel engagement. Pour ce faire, l'approche la plus appropriée semblait alors l'élaboration d'une démarche d'analyse quantitative, afin d'obtenir des données statistiques déterminantes pour répondre au sujet.

I. L'élaboration d'une démarche quantitative

Le but était ici d'avoir des données statistiques fiables pour répondre le plus efficacement possible aux hypothèses de recherche et à la problématique. Ainsi, l'élaboration d'un questionnaire à distribuer aux agents du Conseil Général semblait alors le meilleur moyen de mettre en place une recherche rigoureuse.

Cependant, après avoir demandé au responsable, je n'ai pas eu l'autorisation de diffuser des questionnaires aux agents. En effet, pour des raisons de confidentialité, administrer un questionnaire relatif aux évaluations et à la formation semblait délicat.

Néanmoins, ma mission de stage consistait à exploiter un certain nombre d'entretiens annuels d'évaluation où il était demandé si les agents étaient satisfaits de leurs formations passées⁶ (voir extrait de l'EAE ci-dessous). Par ailleurs à travers l'exploitation de ces EAE, je disposais de nombreuses informations utiles concernant les agents de la collectivité. Ainsi, en fonction de diverses caractéristiques des employés, il m'était alors possible de pratiquer une analyse croisée.

Extrait de l'EAE 2010

BILAN DE L'ANNEE 2010

FORMATIONS demandées en 2010

Les formations demandées ont été satisfaites

oui

non

pas de stage proposé

inscription non retenue

autre raison (à préciser)

Source : Entretien annuel d'évaluation 2010

⁶ Voir annexe 3 pour plus de détails

A. L'application de la démarche

Afin de déterminer le niveau de satisfaction des agents, il semblait nécessaire de prouver dans un premier temps qu'il n'existait pas ou peu de distinction entre le niveau de satisfaction et les critères personnels relatifs à chaque agent.

En fonction de l'étude préalable et des diverses lectures sur le sujet, j'ai constaté qu'il pouvait subsister certaines idées reçues sur l'appréciation de la formation. En effet, j'ai pu constater que les comportements vis-à-vis des formations pouvaient différer en fonction de différents critères comme :

- Le sexe
- L'âge
- Le grade
- La catégorie socioprofessionnelle

Dans le cadre de l'exploitation des EAE je n'ai pas été en mesure d'obtenir les informations relatives à l'âge et à la catégorie socioprofessionnelle des agents. Néanmoins, au Conseil Général les agents font partie d'une des trois catégories d'emploi (A, B et C). Ces catégories peuvent s'apparenter à la catégorie socioprofessionnelle. De même, étant donné que l'évolution de carrière se fait en grande partie par ancienneté, l'étude de la catégorie d'emploi peut également être mise en relation avec l'âge des agents.

Par ailleurs, lors de l'exploitation des EAE, après constatation des appréciations des évaluateurs, j'ai constaté certaines remarques relatives à un désengagement ou à un manque d'implication de certains agents. Ainsi j'ai eu la possibilité d'analyser cette donnée pour la croiser avec le niveau de satisfaction des agents vis-à-vis de la formation afin de dégager une éventuelle relation.

En ce qui concerne le sexe, la difficulté était qu'il n'était pas écrit sur les entretiens et qu'il n'était pas à saisir lors de l'exploitation. Afin d'analyser ce critère, il semblait alors nécessaire de le déterminer en fonction des prénoms des agents. Même si cette démarche peut paraître « débrouillarde » elle peut permettre néanmoins de déterminer une éventuelle relation au cours de l'analyse des données, ce qui la justifie.

Par conséquent il semblait alors judicieux de se concentrer sur les critères d'analyse suivants :

- Le sexe
- Le grade
- La catégorie d'emploi
- Le manque d'implication (par appréciation de l'évaluateur)

J'ai donc réalisé une étude quantitative permettant d'analyser la satisfaction des besoins de formation des agents de la collectivité. En effet, en fonction de plusieurs critères il s'agit de démontrer s'ils ont une relation potentielle avec la satisfaction. Mon étude s'appuie sur l'analyse de deux types de variables afin de répondre aux hypothèses :

- ❖ Des variables indépendantes : les causes déterminés par les critères ci-dessus
- ❖ Une variable dépendante : les effets définis par le niveau de satisfaction des formations

Concrètement, l'analyse consistera à exploiter les données d'un échantillon de l'effectif du Conseil Général de l'Aube. Cette analyse aura pour objet de ressortir les tendances de satisfaction des formations selon différents critères (sexe, catégorie d'emploi, et grade). Il s'agira également de faire le rapprochement entre le manque d'implication et la satisfaction des formations à l'aide des commentaires des évaluateurs.

B. La détermination de l'échantillon d'étude

1. L'échantillon de base :

C'est au cours du stage cadre qu'il a été possible d'étudier dans son ensemble l'effectif du Conseil Général. En effet, au cours de ma mission de stage j'ai eu l'opportunité de saisir 651 entretiens afin de les exploiter. Concernant cet échantillon, j'ai pu en déterminer les caractéristiques décrites à la page suivante

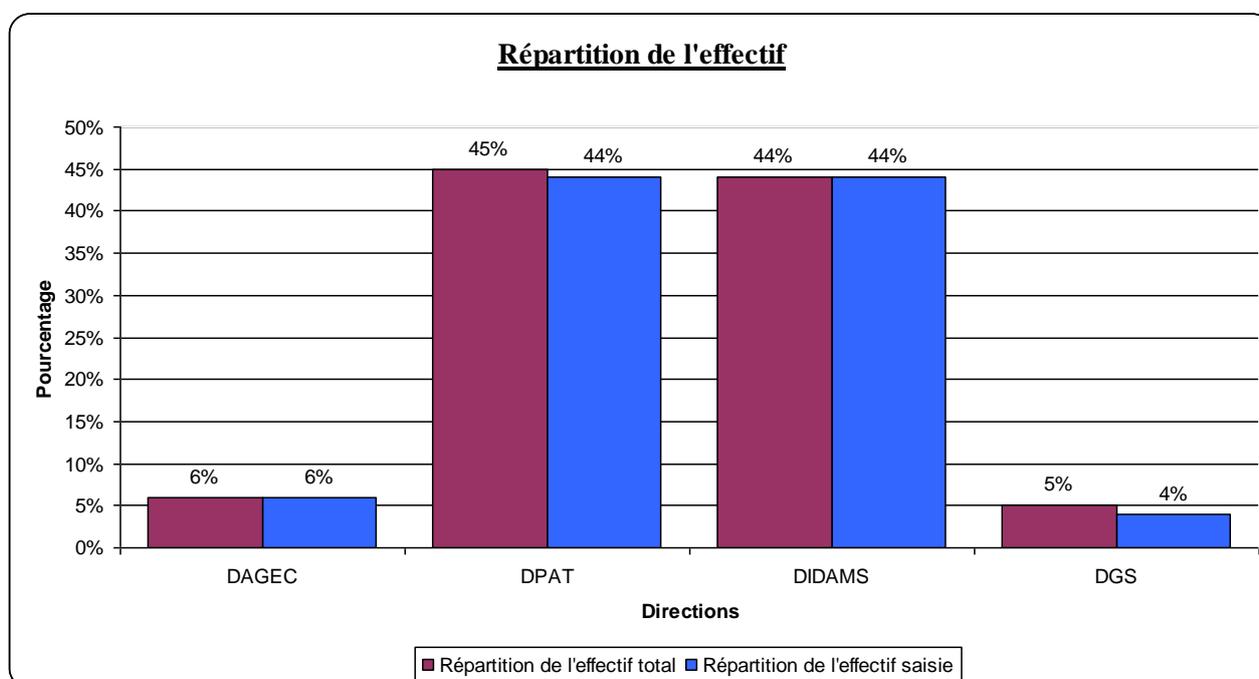
Caractéristiques de l'échantillon de base

Echantillon de base		651	100%
Direction	DIDAMS : Direction des actions médico-sociales	286	44%
	DPAT : Direction des aménagements du territoire	289	44%
	DAGEC : Direction économique et culturelle	39	6%
	DGS : Services de la direction	27	4%
Catégorie d'emploi	A : Fonction de conception et de direction	100	15%
	B : Fonction d'encadrement intermédiaire	239	37%
	C : Fonction d'exécution	312	48%

Source : Exploitation des entretiens annuels d'évaluation 2010

2. La représentativité de l'échantillon :

On remarque par ailleurs que ces résultats de saisie sont en adéquation avec les caractéristiques des agents de la collectivité. En effet, on constate ci-dessous que l'effectif total de la collectivité est réparti approximativement de la même manière. De même en ce qui concerne les catégories d'emploi, il s'avère que les proportions sont relativement similaires à celles de l'effectif évalué théorique⁷. On a donc ici un échantillon représentatif des agents du Conseil Général de l'Aube.



Source : extraction informatique provenant de la DRH du Conseil Général (2011)

⁷ Voir page 24

3. L'échantillon d'étude :

Afin de faciliter l'analyse et de traiter efficacement des données statistiques, il m'a semblé utile de réduire l'échantillon de base de 651. En effet, dans un premier temps le but était de pouvoir avoir une appréciation du niveau de satisfaction des agents vis-à-vis de la formation. Par conséquent tous les agents ne s'étant pas exprimés sur ce sujet ont été retirés de l'échantillon.

Dans un second temps, il semblait judicieux de pouvoir corréler la satisfaction en fonction du sexe, or le sexe n'était pas systématiquement écrit lors du remplissage des EAE. Par conséquent, un travail de saisie était alors nécessaire. En effet, en fonction du prénom des agents, la tâche consistait à en déterminer le sexe en omettant tous les agents ayant un prénom mixte (ex : Dominique, etc.). Cette démarche de détermination du sexe a donc eu tendance à diminuer l'échantillon d'étude.

Ainsi tout en conservant les caractéristiques de l'échantillon de base, je suis arrivé à un échantillon d'étude final de 422 agents. Cet échantillon se doit d'être représentatif de l'effectif du Conseil Général, il est réparti ainsi :

Echantillon		422	100%
Sexe	Homme	197	47%
	Femme	225	53%
Direction	DIDAMS : Direction des actions médico-sociales	173	41%
	DPAT : Direction des aménagements du territoire	198	47%
	DAGEC : Direction économique et culturelles	25	6%
	DGS : Services de la direction	17	4%
Catégorie d'emploi	A : Fonction de conception et de direction	64	15%
	B : Fonction d'encadrement intermédiaire	129	31%
	C : Fonction d'exécution	229	54%

L'objectif était ici d'obtenir un échantillon fiable et le plus représentatif possible des agents de la collectivité. En effet, le but était d'obtenir des résultats sur lesquels on pouvait s'appuyer pour déterminer la satisfaction des employés en fonction de la démarche d'analyse.

C. Les outils utilisés

Afin d'analyser méthodiquement des données quantitatives, des outils statistiques semblent les plus appropriés. Pour des calculs statistiques simples, l'outil Excel peut être suffisant (Moyenne, médiane, écart type, etc.). Pour des calculs statistiques plus complexes (Chi deux, facteurs, etc.), le logiciel SPSS semble le plus approprié pour cette démarche de recherche.

La mise en place d'une telle méthode est évidemment d'obtenir les résultats les plus fiables possibles. Cependant, l'élaboration d'une démarche qualitative que se révéler être un support non négligeable permettant d'avoir des données plus complètes et plus précises.

II. L'élaboration d'une méthode qualitative

Dans le cadre de la recherche, le rôle de cette méthode va permettre de confirmer les résultats statistiques, de confronter des idées et de développer l'argumentation générale des résultats. La mise en place de cette démarche s'est déclinée en plusieurs étapes :

- Déterminer les objectifs : se qu'on cherche à mettre en valeur ou à démontrer
- Définir les outils : un support permettant de capter l'information de manière efficace
- Préparer le terrain d'étude : prospecter les individus à interroger, expliquer les enjeux
- Application de la démarche : mise en place des outils et exploitation du terrain d'étude

A. L'intérêt de la méthode

Une démarche qualitative apporte de nombreux avantages, dans le cas présent, celle-ci va permettre de traiter des données relatives au système de formation de la collectivité de manière :

- Rapide : à la différence d'une démarche quantitative, l'échantillon est beaucoup plus petit ce qui représente un gain de temps considérable concernant d'une part la collecte des données et d'autre part l'analyse approfondie d'éventuels entretiens.

- Flexible : la méthode qualitative donne la possibilité de traiter les données de plusieurs manières différentes selon leur utilité. Il est donc possible par exemple d'utiliser un entretien en tant que simple résumé ou bien dans le cadre d'une analyse approfondie.

En outre, une démarche qualitative permet d'obtenir plus d'informations qu'une méthode quantitative étant plus descriptive et plus détaillée. Par ailleurs il ne s'agit pas seulement de saisir ou de prendre en note des informations. L'objectif est d'interpréter et de comprendre ce que la personne interrogée souhaite exprimer. Cela s'apparente davantage à une démarche analytique qu'à une démarche descriptive.

B. Les objectifs de la démarche

- Confirmer les résultats statistiques : le but est ici, de justifier la fiabilité des informations retenues lors de la démarche quantitative. Il s'agit donc de corroborer les résultats dans une optique de bilan et de synthèse en vue d'entamer, a posteriori, une analyse pertinente et rigoureuse.
- Confronter des idées et des points de vues différents : l'étude qualitative sur certains individus peuvent permettre de mettre en avant certaines données négligées par une démarche quantitative. En effet, l'outil utilisé pour la démarche quantitative est l'entretien annuel d'évaluation. Cet outil pratique, qui permet de regrouper un grand nombre d'informations sur un échantillon conséquent, peut paraître dans certains cas imprécis et succinct en fonction des informations recherchées.
- Développer l'argumentation générale des résultats : ce type de démarche permet d'aller plus loin et de détailler rigoureusement les résultats. D'après Deslauriers⁸ : « *La recherche qualitative est plutôt intensive en ce qu'elle s'intéresse surtout à des cas et des échantillons plus restreints mais étudiés en profondeur* ». L'un des principaux avantages de cette démarche est le nombre d'informations qui peut être révélé. Par exemple, lors d'un entretien semi directif, la personne interrogée sera plus ou moins libre de s'exprimer. Cette personne aura donc la possibilité de répondre aux questions d'après son expérience et sur son appréciation par rapport au sujet, dans ce cas il s'agit des besoins de formation.

⁸Deslauriers P., « *La recherche qualitative* », guide pratique, chenelière éducation, 2004

C. Les moyens et les outils mis en place

Afin de poursuivre l'enquête et d'obtenir un maximum d'informations utiles pour l'analyse, une démarche qualitative semblait judicieuse. Pour ce faire, la démarche était de réaliser des entretiens individuels auprès des agents du Conseil Général de l'Aube.

1. Les entretiens individuels :

Comme dit antérieurement, l'intérêt de cette démarche est de confirmer, de confronter et de développer les idées. Pour répondre à ces objectifs, il est essentiel de déterminer avec précision les éléments à prendre en compte dans la réalisation des ces entretiens pour les rendre efficace.

2. Le choix des cibles d'analyse :

Pour que cette démarche qualitative soit efficace, il était préférable de choisir les individus à interroger de manière logique. Etant donné que le thème de la recherche concerne les ressources humaines, il paraissait logique de faire intervenir des agents de la DRH. Par ailleurs il était nécessaire d'avoir un point de vue extérieur à la direction ayant plus de recul et apportant des informations différentes.

3. Le nombre d'entretien :

Le projet de la recherche n'était pas de baser l'étude uniquement sur l'analyse des entretiens d'évaluation. Dans une optique de support à la démarche quantitative, la réalisation de 4 entretiens semblait suffisante en fonction des cibles visées. En effet, l'idée consistait à pouvoir interroger des agents de la DRH ainsi que des agents d'autres directions. Par conséquent, réaliser deux entretiens auprès de la direction des ressources humaines ainsi que deux entretiens auprès d'autres services semblait alors pertinent.

4. La durée :

Dans un objectif de recherche d'informations, une durée suffisante devait être prévue pour permettre à l'individu interrogé de s'exprimer pleinement et efficacement. Même si

théoriquement un entretien n'a pas de durée limite, j'ai estimé la réalisation d'entretiens d'approximativement 1 heure à 1 heure 30.

5. Le type d'entretien :

La détermination du type d'entretien dépend principalement de ce qu'on veut en faire. Il en existe trois sortes⁹ :

- Entretien directif : Cette méthode consiste à proposer des questions très structurées, nécessitant des réponses précises. Il permet uniquement au répondant de s'exprimer sur les questions définies. Ce type d'entretien se rapproche du questionnaire même si la personne interrogée a la possibilité de s'exprimer plus ou moins librement.
- Entretien semi directif : Dans ce type d'entretien, la personne interrogée est guidée par des thèmes et des questions qui lui permettent de s'exprimer librement. Cette démarche nécessite l'élaboration au préalable d'un guide d'entretien intégrant les thèmes et les questions à poser. La personne soumettant l'entretien observe les réactions de l'individu qui s'exprime et doit orienter, si besoin est, le sens de l'argumentation.
- Entretien non directif : Mise au point par C. Rogers, ce type d'entretien est une incitation à parler librement, il est très peu structuré. L'intérêt de cette méthode est la liberté d'expression qui est laissée à la personne interrogée. En proposant un thème l'individu va avoir la possibilité de s'exprimer et de rebondir sur ses propres idées. Le rôle de la personne soumettant le thème se limite simplement à des relances dans le cas où la personne interrogée s'arrête de parler.

Dans le cas présent, l'objectif est de répondre à un sujet précis par conséquent les questions se doivent d'être relativement précises. Les questions posées doivent donc être relativement spécifiques au sujet ce qui exclu l'entretien non directif. Cependant étant dans une démarche de recherche et d'analyse, il semble nécessaire de laisser à l'individu interrogé une marge de manœuvre lui permettant de s'exprimer le plus librement possible.

⁹ C. ROGERS, « *Le développement de la personne* », InterEditions, 2005

Par conséquent, l'entretien semi directif correspond au type d'entretien qui est le plus en adéquation avec l'application de la démarche qualitative dans le cadre de la recherche. Néanmoins, une préparation préalable à ces entretiens est nécessaire afin de guider l'orientation des thèmes et des questions des personnes interrogées.

D. Elaboration des Guides d'entretien

En vue de préparer au mieux les entretiens individuels, la réalisation de guides d'entretien semble nécessaire. Etant donné que les entretiens s'adressent à deux types de cibles distinctes, il semblait nécessaire de réaliser deux guides d'entretien. En effet, les cibles étant différentes, la proposition des thèmes lors des entretiens se devait d'être en adéquation avec les personnes interrogées.

Par ailleurs, les thèmes proposés aux différentes cibles doivent tout de même se rapprocher du sujet de recherche et de l'évaluation des hypothèses. Dans une démarche de mise en valeur de l'engagement dans la formation, ces guides d'entretien ont été construits de la manière suivante :

☉ Pour les entretiens des agents de la DRH¹⁰ :

➤ Etape 1 : Présentation de l'agent interrogé

- Objectif de l'entretien : avoir un point de vue de la gestion des formations au cœur de la direction des ressources humaines
- Durée estimée : 1 heure à 1 heure 30
- Poste occupé, cadre d'emploi et ancienneté de l'agent

➤ Etape 2 : Thèmes à aborder

- Thème 1 : La remise en question du système de formation actuel
- Thème 2 : Les besoins de formation des agents
- Thème 3 : La relation entre la satisfaction des formations et l'engagement des agents

¹⁰ Voir annexe 1

☉ Pour les entretiens des agents hors DRH¹¹ :

➤ Etape 1 : Présentation de l'agent interrogé

- Objectif de l'entretien : Confronter des points de vue et déterminer l'intensité de la relation entre la satisfaction des formations demandées et l'engagement des agents
- Durée estimée : 1 heure à 1 heure 30
- Poste occupé, cadre d'emploi et ancienneté de l'agent

➤ Etape 2 : Thèmes à aborder

- Thème 1 : La remise en question du système de formation actuel
- Thème 2 : Les besoins de formation des agents
- Thème 3 : La satisfaction des besoins de formation
- Thème 4 : La relation entre la satisfaction des formations et l'engagement des agents

E. Préparer le terrain

A posteriori de la réalisation des guides d'entretien, le but est de soumettre les entretiens individuels aux cibles voulues. Pour ce faire, j'ai pu profiter du stage cadre de première année de Master au Conseil Général de l'Aube pour me faciliter la tâche. En effet, ce stage m'a fait bénéficier d'une bonne connaissance des acteurs de la collectivité ainsi que d'un contexte de proximité envers les agents y travaillant.

La démarche a consisté ici à prospecter auprès des agents de la collectivité, de déterminer les cibles adéquates et de leur demander s'ils acceptaient de me consacrer du temps pour un entretien. Après consentement des individus concernés, il s'agissait de déterminer une date pour réaliser l'entretien.

F. Application de la démarche

La démarche qualitative se définit par le passage de plusieurs entretiens individuels semi directifs d'environ 1 heure à 1 heure 30 auprès de 4 agents du Conseil Général de l'Aube dont :

¹¹ Voir annexe 2

- ➔ 2 agents de la direction des ressources humaines afin de s'exprimer et de développer la question du système de formation et de sa relation éventuelle avec l'engagement des agents des différentes directions.

- ➔ 2 agents hors DRH, afin d'exposer leur point de vue, leur appréciation et leurs critiques du système de formation et de promotion tout en rebondissant sur la notion d'engagement dans la collectivité.

A la suite de ces démarches de recueil des données, il est question d'entamer l'analyse, qu'elle soit issue d'une démarche quantitative ou qualitative. Le but est de pouvoir évaluer de manière efficace les hypothèses prédéfinies en vue de répondre au sujet de la recherche.

Chapitre IV. Les hypothèses de la recherche

L'étude consiste donc à réaliser d'une part une analyse quantitative par l'exploitation des entretiens annuels d'évaluation au Conseil Général de l'Aube pour l'année 2010. D'autre part l'étude consiste également en une démarche qualitative à réaliser une série d'entretiens individuels auprès des agents de la collectivité afin de confirmer, confronter et développer les idées. A travers ces démarches, il est question de répondre à la problématique suivante :

Les besoins en formation dans les entretiens annuels d'évaluation sont-ils satisfaits, sont-ils un facteur d'implication ou de désengagement ?

Pour y répondre, il est essentiel de partir de constats de la situation hypothétique de la collectivité. En vue d'étudier rigoureusement tous les aspects de la recherche, il est nécessaire d'élaborer des hypothèses relatives au sujet d'étude. Ces hypothèses s'appuient sur des idées non vérifiées issue de documents étudiés et d'expériences personnelles.

I. Les idées à démontrer

Afin de définir des idées cohérentes permettant de répondre au sujet, il est important de déterminer ce qu'on cherche à démontrer. Comme écrit dans la problématique ci-dessus :

- Dans un premier temps il s'agit de savoir si les agents employés au Conseil Général de l'Aube sont satisfaits de leurs demandes de formation. Dans ce premier point il est également question de savoir si ces besoins sont satisfaits en tout objectivité, c'est-à-dire sans discrimination d'aucune sorte.

Remarque : En effet, il peut arriver lors de l'analyse quantitative que l'échantillon à analyser ne soit pas suffisamment homogène pour exprimer une tendance générale (par exemple : plus d'hommes sont satisfaits de leurs formations). Dans ce cas de figure il convient de faire le rapprochement entre l'implication et la satisfaction des besoins de formation par groupe hétérogène de l'échantillon.

- Dans un second temps, l'objectif est de déterminer s'il existe une relation entre cette satisfaction des besoins de formation et l'implication des agents dans le travail. Si tel est le cas, le but est de déterminer l'étendue de cette relation.

A partir de ces deux points à aborder lors de la démarche d'analyse, on peut dégager plusieurs hypothèses. Celles-ci doivent suivre la logique du sujet et doivent pouvoir permettre de répondre à la problématique de manière rigoureuse et réfléchie.

II. La détermination des hypothèses

Le sujet de recherche consiste donc à définir le niveau de satisfaction des besoins de formation pour en déterminer les conséquences sur l'implication des agents dans leur travail.

A. Hypothèse 1 : Les besoins de formation sont satisfaits par les agents

L'évaluation de cette supposition a pour finalité de prouver que les demandes de formation sont dans l'ensemble satisfaites. En fonction de l'échantillon d'étude, l'analyse de cette hypothèse devra donc permettre de dégager le niveau de satisfaction ou éventuellement le niveau d'insatisfaction des agents de la collectivité.

Démarches et outils utilisés :

Démarche quantitative : À l'aide des informations issues des entretiens annuels d'évaluation de 2010, il est possible d'exploiter des données suffisamment complètes pour effectuer une analyse statistique permettant de révéler des pourcentages et des tendances.

Outil utilisé : Etant donné qu'il s'agit seulement de déterminer le niveau de satisfaction des agents, des calculs de base effectués avec l'outil Excel sont suffisants pour déterminer les résultats voulus.

Démarche qualitative : À l'aide d'entretiens individuels, l'étude qualitative permettra d'apporter un complément de l'étude quantitative. L'appréciation des agents interrogés vis-à-vis du système de formation doit permettre une meilleure compréhension des diverses opinions des agents.

Outils utilisés : La réalisation de guides d'entretien est nécessaire afin de permettre de préparer et de planifier chaque rencontre en vue d'une restitution d'informations fiables et pertinentes.

B. Hypothèse 2 : La satisfaction des demandes de formation est réalisée en toute objectivité

L'objectif est ici de démontrer que les formations demandées par les agents au cours de leur EAE sont satisfaites de manière impartiale. Le but consiste donc à montrer qu'il n'y a aucune distinction entre le niveau de satisfaction des demandes de formation des agents en fonction de certaines caractéristiques spécifiques.

Comme dit précédemment dans les détails de l'analyse quantitative, l'étude s'appuie sur l'étude de deux types de variables :

- Des variables indépendantes qui définissent les causes, c'est-à-dire, ici les caractéristiques des agents de la collectivité (Sexe, Grade, Catégorie d'emploi).
- Une variable dépendante qui définit les « effets », c'est-à-dire le niveau de satisfaction des formations demandées.

Cette hypothèse implique trois autres hypothèses qui mènent à l'évaluation de trois critères distincts. Le but est d'évaluer indépendamment chaque critère afin de déterminer l'existence ou l'absence de relation par rapport au degré de satisfaction des formations demandées.

C. Hypothèse 2.1 : La satisfaction des demandes de formation n'est pas liée à la catégorie d'emploi

Le but de cette hypothèse est de démontrer qu'il n'y a pas de relation entre la satisfaction des besoins de formation et la catégorie d'emploi. Ce critère s'associe plus ou moins à la catégorie socioprofessionnelle, la fonction publique territoriale étant un domaine d'étude particulier.

- ❖ Variable indépendante : Catégorie d'emploi
- ❖ Variable dépendante : Satisfaction des besoins de formation

D. Hypothèse 2.2 : La satisfaction des demandes de formation n'est pas liée au sexe des agents

L'objectif est ici de prouver l'absence de relation entre le niveau de satisfaction des formations et le sexe des agents.

- ❖ Variable indépendante : Sexe
- ❖ Variable dépendante : Satisfaction des besoins de formation

E. Hypothèse 2.3 : La satisfaction des demandes de formation n'est pas liée au grade des agents

Le but est de révéler qu'il n'existe aucun rapport entre le niveau de satisfaction des formations et le grade des agents.

- ❖ Variable indépendante : Grade
- ❖ Variable dépendante : Satisfaction des besoins de formation

Démarches et outils utilisés :

Démarche quantitative : En fonction des informations recueillies lors de l'exploitation des entretiens annuels d'évaluation, le but est de croiser deux types de variables « causes et effets » (indépendantes et dépendantes).

Outil utilisé : l'analyse est plus complexe et nécessite la mise en place d'une analyse descriptive, le but étant de déterminer l'existence d'une relation entre deux variables. Pour ce faire l'outil bureautique SPSS semble être adéquat pour ce type de calcul.

Démarche qualitative¹² : Développer les idées à l'aide d'entretiens individuels

Outils utilisés : Guides d'entretien pour préparer et planifier les entretiens

Si l'hypothèse 2 a pour finalité de montrer l'absence de relation, l'hypothèse 3 a au contraire pour objectif de prouver une corrélation.

F. Hypothèse 3 : Il existe une relation entre la satisfaction des formations demandées et l'engagement des agents dans leur travail

Cette troisième hypothèse consiste à prouver l'existence d'une relation entre le niveau de satisfaction des formations et l'engagement des agents. Déterminer une telle relation est délicat dans le sens où la notion d'implication et d'engagement reste relativement abstraite. En effet, l'implication d'un agent peut être déterminée de plusieurs manières.

De manière objective il est possible de faire le rapprochement entre l'implication et la productivité. De manière plus subjective, un manque d'engagement peut être constaté par appréciation d'une tiers personne (évaluateur, chef de service ou autres).

Ainsi, dans une démarche de mise en relation de l'engagement par rapport à un degré de satisfaction de formation, il est nécessaire de porter l'analyse sur plusieurs aspects. Pour ce faire, cette troisième hypothèse se décline dans cette démarche en trois sous hypothèses, soit une hypothèse plus axée sur la démarche quantitative et deux hypothèses axées davantage sur l'aspect qualitatif de l'engagement.

¹² L'objectif de la démarche qualitative est le même que pour l'hypothèse 1

G. Hypothèse 3.1 : Les observations des évaluateurs liés à un manque de motivation des agents ont une relation logique avec l'insatisfaction des demandes de formation

Cette première sous hypothèse a pour objet de mettre en évidence le lien entre la satisfaction des besoins de formation et le manque d'implication constaté par les évaluateurs lors de l'évaluation. Ces informations relatives à l'appréciation des évaluateurs sont comprises dans l'exploitation des EAE. En effet, lors du stage cadre de Master 1 au Conseil Général de l'Aube, j'ai eu l'opportunité de faire l'inventaire des diverses observations des évaluateurs en lien à un manque d'implication éventuel.

Démarche et outils utilisés :

Démarche quantitative : Afin de déterminer l'existence d'une relation, il est possible d'effectuer une analyse quantitative et comparative vis-à-vis de ces deux variables :

- ❖ Variable indépendante : Manque d'implication (par appréciation de l'évaluateur)
- ❖ Variable dépendante : Satisfaction des besoins de formation

Outils utilisés : Les logiciels Microsoft Excel et SPSS sont utiles pour l'étude. En vue de réaliser une analyse statistique pertinente, ces outils bureautiques vont permettre d'intégrer les deux variables pour en déterminer une éventuelle relation.

Démarche qualitative : Le but consiste à analyser les observations et les appréciations des évaluateurs relatifs à manque d'implication de la part des agents évalués. En faisant l'inventaire de ces appréciations, l'objectif est d'avoir une estimation des raisons qui peuvent expliquer un manque d'engagement.

Outils utilisés : Analyse documentaires des entretiens annuels d'évaluation, après leur exploitation. On a la possibilité de regrouper des observations qualitatives relatives à l'appréciation des évaluateurs vis-à-vis des agents évalués.

H. Hypothèse 3.2 : Le mode d'accès à la formation est adapté en fonction des agents qui en ont le plus besoin

L'objectif de l'évaluation de cette hypothèse est d'avoir une appréciation du système de formation actuel à la collectivité. Il s'agit ici de savoir si ce système favorise l'accès à la formation pour les agents qui en ont le plus besoin. Dans cette optique les opinions des agents peut permettre de comprendre davantage ce système et son implication vis-à-vis de l'engagement.

Démarche et outils utilisés :

Démarche qualitative : Par l'intermédiaire d'entretiens individuels semi directifs, l'intérêt est ici basé sur l'écoute active et l'analyse des réponses des individus qui ont acceptés d'être interrogés. Dans cette optique ce qui est important, c'est d'un coté les réponses aux questions traduisant les opinions et les avis. D'un autre coté les intonations, les intentions et les paroles diverses étrangères aux questions posées ont également un rôle à jouer. En effet, on peut parler ici de « Verbatim », c'est-à-dire dans le cas présent d'une retranscription mot pour mot afin de pousser l'analyse plus loin.

Outils utilisés : Des guides d'entretien sont utiles pour préparer et planifier le déroulement des entretiens en vue d'obtenir les informations voulues. Par ailleurs, avoir un guide préparé au préalable permet de se concentrer sur l'écoute et la retranscription des réponses des agents interrogés.

1. Hypothèse 3.3 : Les agents ont la sensation d'être formés de manière utile et efficace pour leur poste de travail

Le but est de déterminer si les formations proposées aux agents leur apportent quelque chose de plus dans la réalisation de leur travail. Les formations peuvent permettre l'apprentissage d'un savoir-faire supplémentaire dans certaines tâches ou une meilleure compréhension de l'environnement professionnel. Par conséquent, cette hypothèse consiste à juger de la qualité des formations proposées et d'en faire le lien avec l'implication dans le travail.

Démarche et outils utilisés :

Démarche qualitative : Par la réalisation d'entretiens individuels, l'idée est de remettre en question le système de formation actuel pour en dégager les limites ou les avantages. Comme pour l'hypothèse 3.2, l'intérêt est également de se focaliser sur l'analyse « Verbatim ». Par une retranscription mot pour mot, l'objectif est de mettre en évidence les pensées et les sentiments sous jacents.

Outils utilisés : Des guides d'entretien pour les mêmes raisons que pour l'hypothèse 3.2, toujours dans une démarche d'écoute active, de synthèse et d'analyse des paroles des répondants.

La détermination de ces hypothèses a pour objet de répondre au sujet de recherche et d'apporter des informations et des affirmations pertinentes et justifiées. Par la mise en place d'une méthodologie intégrant à la fois une démarche quantitative et une démarche qualitative, l'intérêt est de pouvoir répondre à la problématique par une analyse rigoureuse des résultats.

Partie 3. Les résultats

Cette partie est consacrée à l'analyse des données recueillies au préalable. La mise en place des démarches (quantitative et qualitative) a un but de fournir le plus grand nombre d'informations utiles afin de réaliser une analyse fiable du sujet.

Chapitre I. Exploitation des entretiens annuels d'évaluation

La démarche quantitative s'appuie sur l'exploitation des entretiens annuels d'évaluation des agents du Conseil Général de l'Aube pour le bilan de l'année 2010. Dans le cadre de la recherche, l'analyse des données s'appuie sur un échantillon représentatif de l'effectif de la collectivité de 422 agents.

I. Etude de la satisfaction des besoins de formation

A. Le niveau de satisfaction globale

L'exploitation des EAE a permis d'avoir une appréciation de la satisfaction des formations demandées par les agents lors de leur évaluation. En effet, au cours de celui-ci il leur était demandé s'ils étaient satisfaits de leurs formations passées, si ce n'était pas le cas, les agents devaient alors indiquer leurs raisons. Après exploitation, on constate les résultats suivants :

	Nombre	Pourcentage
Formations demandées satisfaites	166	39%
Formations demandées insatisfaites	256	61%

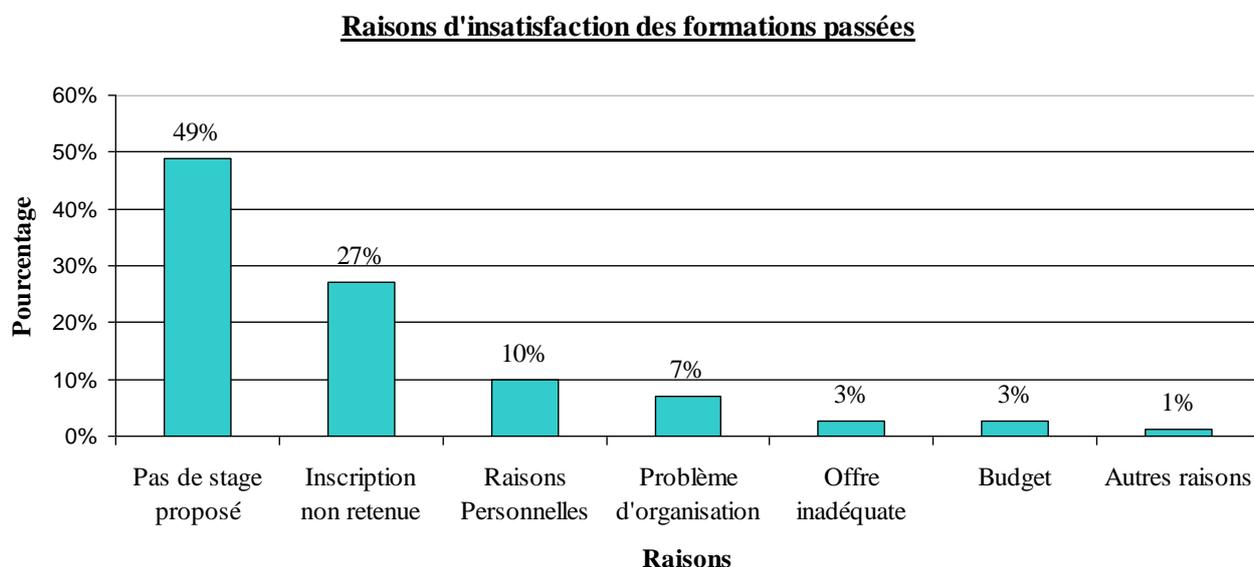
Source : Entretiens annuels d'évaluation (2010)

Quand il est demandé aux agents s'ils sont satisfaits de leurs formations passées, près de 60% déclarent être insatisfaits contre 40%, soit 256. Ce résultat peut paraître alarmant au premier abord étant donné que près de deux tiers des agents déclarent être insatisfaits. Cela peut révéler un système de formation mal adapté aux besoins et aux attentes des agents. Par ailleurs, un tel chiffre peut être l'indicateur d'un nombre important de refus des formations demandées.

Néanmoins, ce résultat excessif peut s'expliquer par une incohérence et un manque de clarté des agents vis-à-vis de la notion de satisfaction des formations passées. Afin de comprendre au mieux le niveau de satisfaction réel des besoins de formation, il est nécessaire d'analyser minutieusement les raisons exprimées par les agents.

B. Les raisons de l'insatisfaction

L'objectif est ici de déterminer les motifs permettant de comprendre un tel niveau d'insatisfaction vis-à-vis des formations effectuées par les agents de la collectivité. Après avoir effectué l'inventaire de toutes les raisons d'insatisfaction déclarées par les agents, on en ressort les résultats suivants :



Source : Exploitation des entretiens annuels d'évaluation (2010)

On constate que les raisons exprimées par les agents forment un ensemble hétérogène :

- Pas de stage proposé : On remarque que près de la moitié des raisons d'insatisfaction concerne une absence de proposition de formation après les demandes effectuées lors de l'entretien. Cette situation peut se produire lorsqu'un agent demande une formation qui ne correspond pas à son poste. Cela peut également se produire lorsque l'agent a demandé beaucoup de formations, dans ce cas de figure, toutes les formations ne peuvent être acceptées et ne donne parfois pas de suite. Par ailleurs il est également possible que certains agents demandent des stages qui ne correspondent à aucune formation proposée notamment par le CNFPT.
- Inscription non retenue : Près de 27% des raisons liées à l'insatisfaction concernent une inscription non acceptée. Les centres de formation comme le CNFPT ont à gérer un grand nombre de demandes. Lorsque les formations prévues sont complètes, alors les autres demandes des agents n'aboutissent pas.
- Problème d'organisation : 7% des raisons sont liées à divers problèmes relatifs à la coordination et à l'organisation des formations par les organismes ou les centres qui en sont responsables. Dans ces raisons on retrouve des plaintes concernant de nombreux problèmes liés aux dates comme le fait de prévenir les agents trop tard des horaires de formation. On retrouve également des plaintes concernant des stages annulés ou bien encore des manques de matériel pour effectuer les formations.
- Autres raisons : Des raisons diverses d'insatisfaction se sont fait ressentir lors du passage des entretiens annuels d'évaluation. En effet, 3% des raisons exprimées concernent une offre mal adaptée aux attentes et aux besoins des agents. Par ailleurs, 3% des raisons se rapportent à un budget de formation épuisé de la collectivité. En outre d'autres motifs liés à l'insatisfaction concernent davantage la non réalisation des formations pour besoins du service ou pour manque de participants.
- Raisons personnelles : On remarque ici que près de 10% des raisons exprimées par les agents sont d'ordre personnels. En effet, certains ont déclaré être insatisfaits dans le sens où ils exprimaient le fait qu'ils n'avaient pas pu assister aux formations proposées par la collectivité. Par exemple, les raisons exprimées pouvaient se rapporter à un congé maladie

ou bien encore à un changement de poste. Ces raisons ne remettent donc pas en cause les demandes de formation en tant que tel mais plutôt une incapacité ou une impossibilité d'y assister. Par conséquent ces raisons n'ont pas lieu d'être intégrées à l'analyse de la satisfaction. On remarque donc une incompréhension de la part des agents de la notion de « formations satisfaites ». Cette dissension peut révéler plusieurs choses :

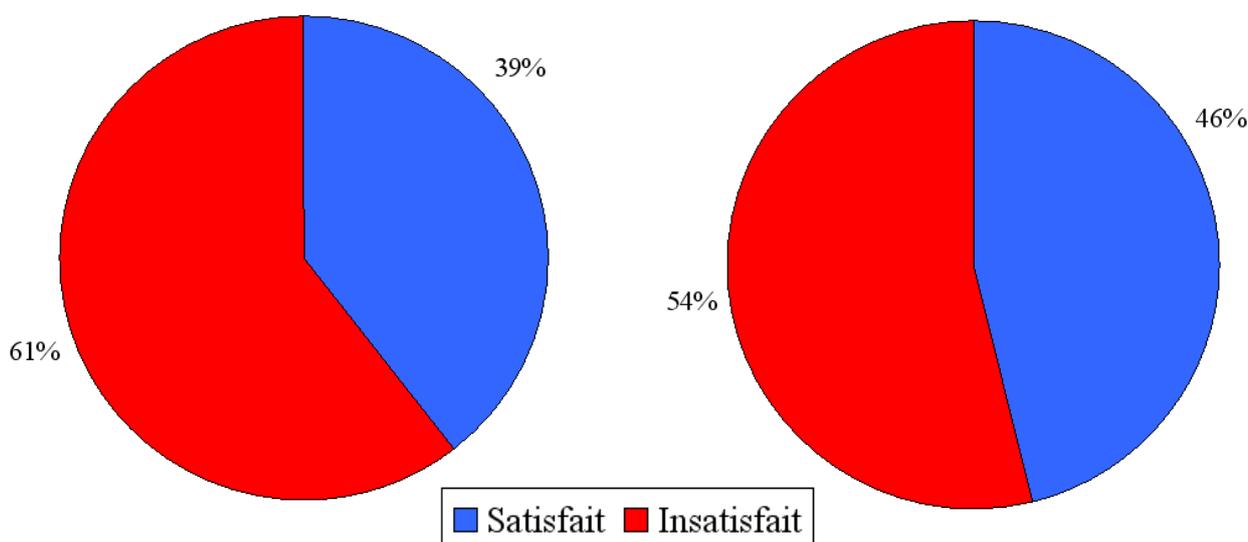
- Un manque de communication entre évaluateur et évalué sur ce qui est demandé dans la partie formation des entretiens annuels. Ce manque d'explication dans le remplissage des entretiens peut engendrer une incompréhension de certaines questions.
- De même un manque de communication peut également exister entre ceux qui proposent l'entretien annuel d'évaluation et les évaluateurs. Les changements apportés dans les entretiens ne sont peut être pas correctement expliqués aux évaluateurs. Dans ce cas de figure l'intérêt de ces modifications est discutable et peut provoquer une certaine négligence lors du remplissage des entretiens.

On passe donc d'une appréciation d'un degré de satisfaction globale à un niveau de satisfaction réel après omission des remarques erronées. Ces remarques ne correspondent pas à ce qui est réellement demandé au cours de l'entretien. On obtient donc le résultat suivant :

Degré de satisfaction des formations passées

Avant suppression des remarques erronées

Après suppression des remarques erronées



Source : Entretiens annuels d'évaluation (2010)

Après rectification on remarque que le niveau d'insatisfaction des formations diminue nettement. En effet, le degré de satisfaction réel s'élève à 46%. On remarque néanmoins que les agents de la collectivité sont majoritairement insatisfaits des formations demandées.

Pour une meilleur compréhension de ce résultat et pour pousser l'analyse plus loin, il est nécessaire de croiser ce niveau d'insatisfaction avec plusieurs critères personnels qui définissent les agents.

II. Un niveau de satisfaction sans distinction

L'objectif est ici de déterminer s'il existe des caractéristiques particulières des agents du Conseil Général permettant de révéler une forme de discrimination dans le système de formation actuel. Les critères ont été définis lors de la méthodologie :

- Le sexe
- La catégorie d'emploi
- Le grade

En pratiquant une analyse croisée des variables ci-dessus, le but est de mettre en évidence leur impact sur le niveau de satisfaction des formations demandées par le passé. Après une étude des raisons liées à l'insatisfaction, on s'intéresse ici davantage aux agents et à leurs particularités pour comprendre les résultats.

Dans l'échantillon d'étude on a la répartition suivante :

Echantillon		422	100%
Satisfaction	Oui	194	46%
	Non	228	54%
Sexe	Hommes	197	47%
	Femmes	225	53%
Catégorie d'emploi	A : Fonction de conception et de direction	64	15%
	B : Fonction d'encadrement intermédiaire	129	31%
	C : Fonction d'exécution	229	54%

Source : Exploitation des EAE 2010 du Conseil Général de l'Aube

A. La relation entre le sexe et le niveau de satisfaction

L'analyse de deux variables nécessite l'utilisation d'un outil statistique permettant de réaliser les calculs adéquats pour déterminer une relation quelconque. Dans le cas présent, il s'agit d'effectuer une analyse descriptive et plus précisément un tri croisé de deux variables :

- Le sexe des agents : variable indépendante déterminant la cause
- Le niveau de satisfaction des formations demandées : variable dépendante

On cherche donc à déterminer les effets qu'a la première variable sur la seconde. Afin de les analyser, le logiciel SPSS a été utilisé. Cet outil bureautique est relativement complet et permet d'analyser tous types de variables.

☞ Démarche d'analyse par tri croisé

Les deux variables « Sexe » et « Satisfaction » sont nominales étant donné qu'il ne peut y avoir que deux observations possibles, « Homme » et « Femme » pour le sexe et « Satisfait » et « Non satisfait » pour le niveau de satisfaction. Par conséquent le meilleur moyen permettant de déterminer la relation entre deux variables nominales est le test du Khi deux.

Test employé : Khi deux de Pearson

- ☞ H0 : Il n'y a pas de relation significative entre le sexe et le niveau de satisfaction des formations demandées pour les agents travaillant au Conseil Général de l'Aube.
- ☞ H1 : Il y a une relation significative entre le sexe et le niveau de satisfaction des formations demandées pour les agents travaillant au Conseil Général de l'Aube.

☞ Résultats du tri croisé

Tableau croisé Sexe * Satisfaction des formations passées

Effectif		Satisfaction des formations passées		Total
		NON	OUI	
Sexe	Femme	107	118	225
	Homme	121	76	197
Total		228	194	422

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,130^a	1	,004		
Rapport de vraisemblance	8,166	1	,004		
Test exact de Fisher				,005	,003
Nombre d'observations valides	422				

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 90,56.

Source : logiciel SPSS

Après avoir effectué le test du khi deux, on obtient plusieurs résultats comme on peut le voir dans le tableau ci-dessus. Les résultats du khi deux de Pearson affichent la valeur du tri croisé suivi du degré de liberté (ddl) et de la probabilité de se tromper (Signification). Si la probabilité de se tromper est inférieur à la valeur « alpha » de 5% (0.05) alors le texte est significatif. Si tel est le cas alors on compare la valeur du khi deux à la valeur théorique déterminé dans un tableau en fonction du degré de liberté (ddl) et de la probabilité de se tromper (p). Si l'effectif calculé est supérieur à l'effectif théorique alors on admet l'existence d'une relation significative entre les deux variables.

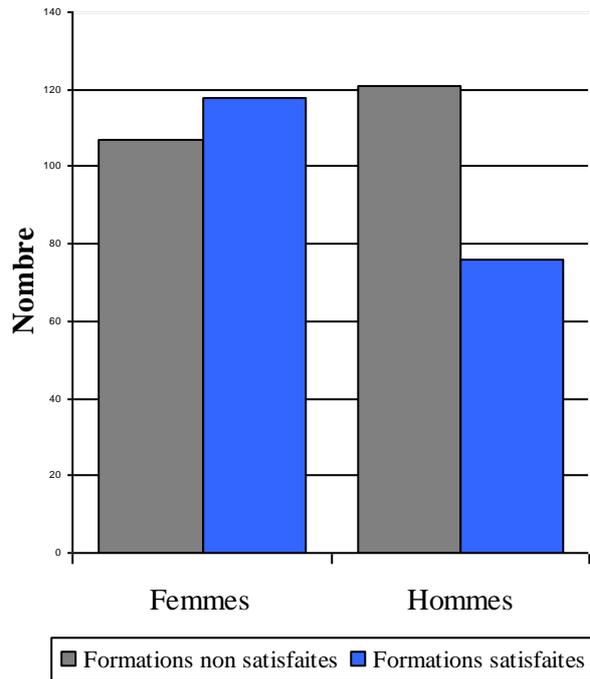
Dans le cas présent, la valeur du khi deux de Pearson s'élève à 8,130 pour un degré de liberté de 1 et une signification de 0.004. Or 0.004 est inférieur à 0.05, le résultat est donc significatif. Par ailleurs, après vérification l'effectif théorique s'élève à 7,879. On a donc un khi deux calculé supérieur au khi deux théorique ($8,130 > 7,879$). Pour conclure, On rejette donc H0 et on accepte H1. Il existe bien une relation significative entre le sexe et le niveau de satisfaction des formations passées pour les agents de la collectivité.

☞ Interprétation

Ce résultat montre que le sexe des agents a un effet, sur le degré de satisfaction des agents. Ce constat peut être le fait de plusieurs raisons. Après lecture et étude des acteurs de la collectivité, plusieurs facteurs peuvent en effet rentrer en ligne de compte :

- ☞ Les attentes et les besoins peuvent être différents en fonction du sexe de l'agent. Il peut exister des disparités quant à l'appréciation des formations effectuées ou non. Pour exemple, certains agents ont des attentes trop élevées et sont trop exigeants. Dans d'autres cas les agents estiment avoir de gros besoins et demandent trop de formations. On peut donc penser que les hommes sont en moyenne plus exigeants que les femmes et n'ont pas les mêmes attentes ni les mêmes besoins.
- ☞ Il s'avère également que les postes et les missions des agents sont nombreux et variables selon la direction et les tâches à effectuer. Certains emplois sont par ailleurs « réservés » aux hommes en particulier. Les meilleurs exemples sont les postes d'agent de terrain, les agents travaillant sur les routes ou sur des chantiers sont en général des hommes eus égard des tâches à réaliser. Autre exemple, les postes d'assistant social ou infirmier sont en général pratiqués par des femmes. Par conséquent on peut penser que les demandes de formation ne sont pas abordées de la même manière en fonction du type d'emploi occupé. En effet, certaines formations sont plus techniques et d'autres sont plus relationnelles et rédactionnelles, une différence d'organisation est tout à fait envisageable.
- ☞ Une autre raison expliquant ce résultat peut être due à un système de formation favorisant la formation des femmes. Il s'agit dans ce cas d'une forme de discrimination qu'elle soit justifiée ou non. Par exemple, l'accès à la formation peut être conçue pour favoriser les formations les moins coûteuses comme les techniques d'expression. Dans cette optique le but est de réduire les coûts, par conséquent il est possible que les moyens accordés aux

**Satisfaction des formations passées
en fonction du sexe**



formations plus coûteuses soient réduits. On peut prendre l'exemple des formations techniques qui nécessitent du matériel et des moyens de mise en œuvre, ces formations sont en général demandées par les hommes.

- Par ailleurs, la répartition des agents hommes et femmes en fonction de leur catégorie d'emploi respective peut expliquer en grande partie cette tendance. Un fait intéressant, près de 80% des « hommes » travaillant à la collectivité font parties de la catégorie d'emploi C pour seulement 30% des agents « femmes ». La catégorie d'emploi peut expliquer un tel résultat.

Par conséquent il semble judicieux de déterminer l'existence d'une relation entre la satisfaction des formations et la catégorie d'emploi en vue d'avoir une compréhension plus exhaustive de ce résultat.

B. La relation entre la catégorie d'emploi et le niveau de satisfaction

Il est question ici de déterminer l'existence de la corrélation entre la catégorie d'emploi des agents de la collectivité avec les besoins de formation. Toujours à l'aide de l'outil bureautique SPSS, la démarche consiste à définir la relation de deux variables par analyse croisée :

- La catégorie d'emploi des agents : variable indépendante déterminant la cause
- Le niveau de satisfaction des formations demandées : variable dépendante

☞ Démarche d'analyse par tri croisé

Les deux variables à étudier n'ont pas le même niveau de mesure. En effet, comme dit précédemment la variable « satisfaction » est nominale étant donné qu'il existe deux réponses possibles. En revanche la variable « catégorie d'emploi » est ordinale dans le sens où elle définit le niveau hiérarchique des agents (Catégorie A, B et C). Par conséquent pour effectuer une analyse en tri croisé il est nécessaire d'harmoniser les variables dans le même ordre de mesure.

Il n'est pas possible de modifier une variable nominale en ordinale, cependant modifier une variable ordinale en nominale est possible notamment par recodage ou en changeant l'unité de mesure. La seule possibilité est donc de modifier la variable « catégorie d'emploi » d'ordinale en nominale, par conséquent il devient possible d'analyser ces variables. Il est question d'analyser deux variables nominales, le khi deux est alors approprié.

Test utilisé : Khi deux de Pearson

- H0 : Il n'y a pas de relation significative entre la catégorie d'emploi et le niveau de satisfaction des formations demandées pour les agents travaillant au Conseil Général de l'Aube.
- H1 : Il y a une relation significative entre la catégorie d'emploi et le niveau de satisfaction des formations demandées pour les agents travaillant au Conseil Général de l'Aube.

☞ Résultat du tri croisé

Tableau croisé Catégorie d'emploi * Satisfaction des formations passées

Effectif		Satisfaction des formations passées		Total
		NON	OUI	
Catégorie d'emploi	Catégorie A	32	32	64
	Catégorie B	58	71	129
	Catégorie C	138	91	229
Total		228	194	422

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,271^a	2	,016
Rapport de vraisemblance	8,285	2	,016
Nombre d'observations valides	422		

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 29,42.

Source : logiciel SPSS

La démarche du khi deux de Pearson étant déjà expliquée, la relation peut être constatée directement. Avec calcul du khi deux pour les variables « satisfaction » et « catégorie d'emploi » on constate une valeur de 8.271, un degré de liberté de 2 et une probabilité de se tromper de 0.016. On constate donc que la probabilité de se tromper est inférieur à 5% ($0.016 < 0.05$), le résultat est donc significatif.

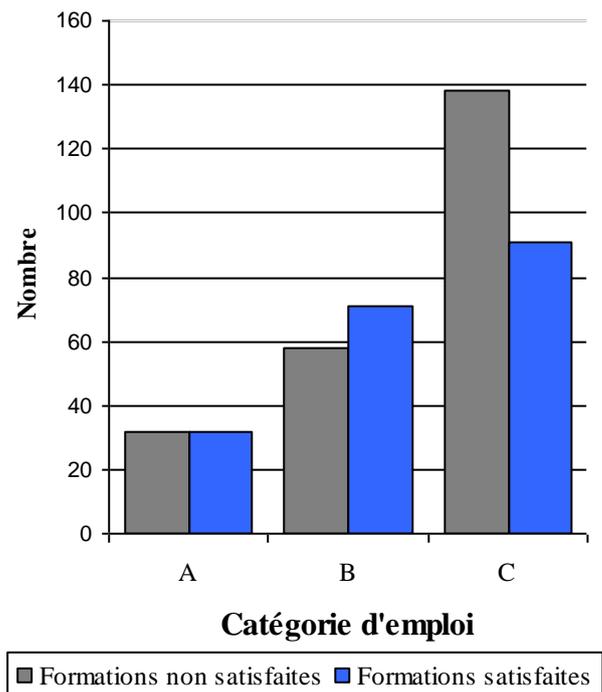
Par ailleurs le khi deux théorique est ici de 7.824 (calculé à l'aide du degré de liberté et de la probabilité). On a donc un khi deux calculé supérieur au khi deux théorique ($8.271 > 7.824$). Par conséquent il existe bien une relation significative entre le niveau de satisfaction des formations passées et la catégorie d'emploi. Pour conclure, on rejette donc H_0 et on accepte H_1 .

☞ Interprétation

Le résultat ci-dessus permet de constater l'existence d'une relation entre la catégorie d'emploi des agents et leur degré de satisfaction par rapport à leur besoins de formation. Ce résultat peut s'expliquer par :

- ☛ La différence peut exister entre le traitement des formations en fonction de la catégorie d'emploi. En effet, il est possible que les catégories d'emploi A et B soient placées en priorité dans le système d'accès à la formation et dans la réalisation de celles-ci. Il est probable que les formations demandées par ces agents soient jugées plus utiles ou plus importantes pour la collectivité. Il y aurait donc ici une forme de discrimination pouvant être « justifiée » dans le sens où elle tendrait à agir dans l'intérêt de la collectivité.

Satisfaction des formations en fonction de la catégorie d'emploi



- Les formations sont différentes dans leur organisation et dans leur réalisation, cela peut expliquer ce résultat inégal du degré de satisfaction. La diversité des formations proposées peut varier d'une catégorie d'emploi à une autre :
 - ❖ La catégorie A¹³ concerne davantage des formations concentrées dans l'encadrement, le management et la gestion de soi. Par conséquent ces formations ne nécessitent pas de matériel spécifique. Le formateur doit fournir un apport théorique à mettre en pratique par des agents autonomes.
 - ❖ La catégorie B¹⁴ s'axe plus vers des formations de contact du publique ou de techniques rédactionnelles. Comme pour les formations de catégorie A, les stages proposés sont en général relativement théoriques et ont pour vocation d'apporter un savoir de base.
 - ❖ La catégorie C¹⁵ quant à elle a tendance à davantage s'orienter vers des exécutions de tâches comme les formations techniques. En effet, ces formations sont en général basées sur un apprentissage pratique. Les stages sont plus complexes à organiser. Les centres de formation comme le CNFPT ne sont pas toujours bien préparés. Il est parfois délicat de fournir le matériel adéquat et de mettre en œuvre des applications pratiques correspondant à des besoins spécifiques.

- Le niveau de demande des formations peut différer en fonction de la catégorie d'emploi. En effet, il s'avère que le nombre de demandes pour les agents de la catégorie C est le plus élevé par rapport aux autres catégories. Cela est cohérent avec la répartition de l'effectif de la collectivité, ces agents étant les plus nombreux. Par ailleurs, les principales raisons d'insatisfaction des demandes de formation sont les inscriptions non retenues et l'absence de stage proposé. Ces raisons sont liées à un nombre de demande excessif en fonction de l'offre de formation. Par conséquent, le nombre de demandes excessif des agents de la catégorie C peut expliquer une telle relation avec l'insatisfaction des agents.

- Par ailleurs, comme dit précédemment on constate une répartition fortement inégale des hommes et des femmes par catégorie d'emploi. Plus de 80% des agents « hommes » font parties de la catégorie d'emploi C contre 30% des agents « femmes ». Dans l'hypothèse où les agents « hommes » ont des attentes et des besoins plus élevés que les « femmes », cela

¹³Catégorie A : Fonction de conception et de direction

¹⁴Catégorie B : Fonction d'encadrement intermédiaire et d'application

¹⁵Catégorie C : Fonction d'exécution

peut expliquer le fait qu'il existe plus d'insatisfaction étant donné qu'il y a plus d'hommes. Après calcul, on remarque une très forte relation entre le sexe et la catégorie d'emploi des agents (Khi deux calculé de 101,713 pour un Khi deux théorique de 13,816 et une probabilité de se tromper de 0,000). Le sexe peut donc expliquer cette relation avec la satisfaction. Parallèlement, la relation entre la catégorie d'emploi et la satisfaction peut expliquer la relation entre le sexe et la satisfaction.

En vue d'aller plus loin dans la compréhension du niveau de satisfaction des besoins de formation des agents, il semble intéressant de déterminer les effets qu'a le grade sur ce facteur

C. La relation entre le grade et le niveau de satisfaction

L'objectif est ici de définir les implications du grade des agents sur le degré de satisfaction des formations passées. Pour ce faire, dans l'échantillon le premier point consiste à regrouper les grades dans leur cadre d'emploi respectif. Par exemple le cadre d'emploi de rédacteur contient trois grades, rédacteur, rédacteur principal et rédacteur chef. Ce regroupement permet alors d'avoir un aperçu de la hiérarchisation des différents grades.

La plupart des cadres d'emplois se déclinent en deux grades qui se regroupent en deux parties hiérarchisées formant alors une variable ordinale analysable par le logiciel SPSS. Pour que l'analyse soit possible, les cadres d'emplois allant au-delà de deux grades ont été retirés, l'étude prend donc en compte cette omission.

On arrive à une perte de 64 agents après omission des cadres d'emplois comportant trois grades. On retient donc dans le cas présents deux types de grade, soit ceux de 2^{ème} classe qui concerne les moins gradés et ceux de 1^{ère} classe qui sont mieux gradés et ont plus d'ancienneté.

La démarche consiste à définir la relation de deux variables par analyse croisée :

- Le grade des agents : variable indépendante déterminant la cause
- Le niveau de satisfaction des formations demandées : variable dépendante

☞ Démarche d'analyse par tri croisé

Il s'agit de croiser les variables « grade » et « satisfaction », néanmoins la variable grade est ordinale alors que la variable « satisfaction » est nominale. Il est alors nécessaire de modifier le grade en variable nominale. Une fois cela fait, l'analyse devient possible.

Test utilisé : Khi deux de Pearson

- ☞ H0 : Il n'y a pas de relation significative entre le grade et le niveau de satisfaction des formations demandées pour les agents travaillant au Conseil Général de l'Aube.
- ☞ H1 : Il y a une relation significative entre le grade et le niveau de satisfaction des formations demandées pour les agents travaillant au Conseil Général de l'Aube.

☞ Résultat du tri croisé

Tableau croisé Grade * Satisfaction

Effectif		Satisfaction		Total
		Non	Oui	
Grade	Grade de 1ère classe	92	76	168
	Grade de 2ème classe	103	87	190
Total		195	163	358

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,011^a	1	,917	1,000	,501
Rapport de vraisemblance	,011	1	,917		
Test exact de Fisher					
Association linéaire par linéaire	,011	1	,917		
Nombre d'observations valides	358				

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 76,49.

Source : logiciel SPSS

Après avoir effectué les calculs, on obtient le résultat suivant. Le Khi deux Pearson montre une valeur de 0.011 pour degré de liberté de 1 et un probabilité de se tromper de 0.917. On constate que la probabilité de se tromper est supérieur à 5% ($0.917 > 0.05$). On peut donc dire qu'il n'existe pas de relation significative entre les variables « grade » et « satisfaction ». On accepte donc H_0 : Il n'y a pas de relation significative entre le grade et le niveau de satisfaction des formations demandées.

Le grade n'a donc pas d'effet sur le niveau de satisfaction des agents. Dans l'analyse les seules variables ayant un impact sur ce degré de satisfaction sont le sexe et la catégorie d'emploi. Cependant dans le cadre de la démarche il est important de déterminer s'il existe une relation entre l'appréciation des besoins formations et l'engagement des agents.

D. La relation entre l'engagement et le niveau de satisfaction

Dans le cadre de la démarche quantitative, la seule donnée indiquant l'engagement des agents est l'appréciation des évaluateurs lors du passage de l'EAE. Certaines appréciations des évaluateurs révèlent un manque d'implication et d'engagement de la part de certains agents. Il est donc possible de faire l'inventaire de ces appréciations spécifiques afin de les analyser. En fonction du niveau de satisfaction des agents concernés par un manque d'engagement, il devient possible d'analyser deux variables.

La difficulté du calcul de cette relation réside dans le nombre limité d'appréciation des évaluateurs relatifs à un manque d'engagement. En effet la quantité s'élève à 24 observations, cela remet en cause la fiabilité du résultat quel qu'il soit.

Toujours avec l'outil statistique SPSS, par analyse descriptive, la démarche consiste à définir la relation de deux variables par analyse croisée :

- Le niveau d'engagement des agents : variable indépendante déterminant la cause
- Le niveau de satisfaction des formations demandées : variable dépendante

☞ Démarche d'analyse par tri croisé

L'échantillon est partagé en deux catégories, les agents mentionnés comme étant désengagés et le reste des agents. On peut donc constituer la variable « manque d'engagement » qui est d'ordre nominale étant donné qu'il n'existe que deux possibilités (OUI/NON). Comme dans les cas précédents, la variable « satisfaction » est également nominale. Il s'agit donc de croiser deux variables nominales.

Test utilisé : Khi deux de Pearson

- ☞ H0 : Il n'y a pas de relation significative entre l'engagement et le niveau de satisfaction des formations demandées pour les agents travaillant au Conseil Général de l'Aube.
- ☞ H1 : Il y a une relation significative entre l'engagement et le niveau de satisfaction des formations demandées pour les agents travaillant au Conseil Général de l'Aube.

☞ Résultat du tri croisé

Tableau croisé Désengagement * Satisfaction

Effectif		Satisfaction		Total
		Non	Oui	
Désengagement	Non	240	158	398
	Oui	16	8	24
Total		256	166	422

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatéral)	Signification exacte (bilatéral)	Signification exacte (unilatéral)
Khi-deux de Pearson	,384	1	,535		
Rapport de vraisemblance	,392	1	,531		
Test exact de Fisher				,668	,348
Association linéaire par linéaire	,383	1	,536		
Nombre d'observations valides	422				

Source : logiciel SPSS

On constate d'après les résultats du Khi deux une valeur de 0.384 pour un degré de liberté de 1 et une probabilité de se tromper de 0.535. Or cette probabilité étant supérieur à 5% ($0.535 > 0.05$), le résultat n'est pas significatif. Par conséquent on accepte H_0 : Il n'y a pas de relation significative entre l'engagement et le niveau de satisfaction des formations demandées.

Ce résultat ne permet donc pas de prouver l'existence d'une relation entre l'engagement et la satisfaction des besoins de formation. Dans le but de comprendre les raisons liées au désengagement des agents, une étude des appréciations peut permettre une connaissance plus complète de l'engagement des agents.

III. Les appréciations des évaluateurs

Comme dit précédemment, sur toutes les appréciations des évaluateurs, seulement 24 sont liées à un manque de motivation et d'engagement des agents. Néanmoins, dans près de la moitié des cas, l'évaluateur faire remarquer un manque d'engagement sans donner de raison. Dans les autres cas, il est décrit les causes probables du désengagement des agents. Après analyse de ces observations, on constate que plusieurs remarques se regroupent. En effet on peut répartir les raisons liées au désengagement en trois catégories :

A. Une mauvaise adaptation au poste

Près de 30% des observations concernent un mal être ou un malaise vis-à-vis de la réalisation des tâches dans l'exécution du poste de certains agents. D'un coté, les difficultés des agents par rapport aux évolutions professionnelles des métiers peuvent provoquer un changement des tâches à réaliser.

D'un autre coté les agents sont confrontés à une évolution personnelle de leurs attentes et de leurs besoins dans leur travail. Tous ces bouleversements peuvent donc remettre en cause l'engagement des agents.

Ce type de raison peut également révéler une insatisfaction liée à une volonté d'évolution des agents qui veulent changer leurs perspectives de carrière. Par ailleurs, il est précisé dans certaines de ces observations que les agents ne se sentent pas à leur place et souhaitent changer de poste.

B. L'état de santé

Autre raison récurrente du constat d'un désengagement, l'état de santé délicat de certains agents. En effet, les évaluateurs ont remarqué une baisse d'assiduité ou d'activité envers des agents ayant une santé fragile. Cela peut s'expliquer par le fait d'une baisse des capacités physiques des agents. La fatigue liée à une maladie peut également expliquer cette baisse de résultat.

Plus directement lié à un manque de motivation, la maladie des agents peut se révéler être plus ou moins un prétexte pour en faire le minimum. En effet, il peut être tentant pour certains agents d'avoir intérêt à ne pas faire trop d'efforts ou bien encore à vouloir profiter à l'excès des congés maladie.

Par ailleurs, le désengagement de ce type d'agent peut d'un autre côté montrer une difficulté d'intégration après un arrêt maladie. Dans ce type de situation, un congé maladie de longue durée peut facilement casser le rythme de travail des agents. Le fait de réintégrer un poste après une longue période peut s'avérer être une tâche délicate tant du point de vue physique que du point de vue de la motivation personnelle.

Ce type d'observation peut aussi révéler une démotivation des agents en fin de carrière. Certains agents proches de la retraite et ayant un état de santé délicat n'ont logiquement pas les mêmes attentes que des agents plus jeunes. En effet, ces employés seniors qui n'ont pas de réelles perspectives relatives à l'exécution de leur poste favorisent davantage leur santé et leur sécurité en attendant la retraite.

C. L'ambiance de travail

Les évaluateurs observait également un manque de motivation de la part des agents lorsqu'ils étaient confrontés à une mauvaise ambiance dans leur travail. Certaines appréciations relatives à un désengagement portaient sur des conflits entre agents, d'autres portaient sur mauvaise entente où un manque de communication. Ainsi on peut penser que l'ambiance de travail et les relations interprofessionnelles jouent un rôle au niveau de l'implication des agents.

Ces données peuvent paraître discutables dans le sens où elles sont issues d'observations d'évaluateurs. Même si ces évaluateurs sont le plus souvent des chefs de services où de simples collègues des agents évalués, ils ne font qu'observer et donner un avis. Dans une optique qualitative de recherche d'informations, il semble utile de permettre à certains agents de donner leur avis personnel. Le but est de pousser les agents à exprimer leur opinion vis-à-vis de leur notion de l'engagement en fonction de leur satisfaction des formations demandées par le passé.

Chapitre II. Interprétation des entretiens individuels

Cette partie de l'analyse va être utile afin de développer les idées, de confirmer des résultats et éventuellement de confronter des points de vue. En fonction des thèmes abordés lors des entretiens, il s'agit de décrire en détail les réponses des individus interrogés.

Pour aller plus loin dans les détails de l'étude, chaque entretien intègre également une analyse « Verbatim » des réponses. Néanmoins n'ayant pas le matériel nécessaire pour enregistrer les entretiens, je me suis efforcé de rédiger mot pour mot un maximum de réponses. En cherchant ce que l'interlocuteur voulait dire, je notais les attentions et les expressions particulières ainsi que les avis sous-entendus.

I. Les entretiens avec les agents de la DRH

J'ai eu l'opportunité au cours de mon enquête de recherche de réaliser deux entretiens individuels auprès de deux agents de la DRH. Il s'agissait d'entretiens anonymes, par conséquent les noms des agents ne figurent pas dans la restitution des données. Les agents A et B sont donc les personnes faisant partie de la DRH qui ont accepté de répondre à l'entretien.

A. Résultats de l'entretien de l'agent A

☛ Présentation de l'agent interrogé : Pouvez-vous me dire quel est votre grade ? Votre fonction ? Votre ancienneté ? Votre mission au sein de la collectivité ?

L'agent interrogé est une femme ayant le grade d'attaché territorial de catégorie A. Elle a le poste de responsable du pôle emploi formation. Elle a 53 ans et 22 ans d'ancienneté au Conseil Général de l'Aube. Elle a évolué dans ses fonctions par ancienneté et en passant le concours d'attaché en 2003. Son travail consiste à organiser et encadrer le pôle emploi et formation de la direction des ressources humaines. Elle a la responsabilité de quatre autres agents et a pour mission de gérer tout ce qui concerne la formation, le recrutement et la communication interne des agents de la collectivité. L'entretien a duré approximativement 1 heure et 5 minutes.

Thème 1 : La remise en question du système de formation actuel

1. D'après vous, que manque-t-il au système de formation actuelle ?

Selon l'agent, le système de formation actuel contient quelques lacunes, notamment en ce qui concerne les demandes de concours et examens. Le règlement « PEC » (Préparation Examens et Concours) ne permet pas aux agents de trouver satisfaction dans les préparations. Par ailleurs, elle s'appuie sur le fait que les agents ayant validé un concours n'ont que deux ans et demi pour être pris dans un poste.

Verbatim : « Le ratio intérêt/coûts des préparations n'est pas avantageux quand on voit un très haut taux d'échec pour certains concours très compliqués [...] Tout le monde veut passer des concours mais la plupart ne peuvent pas y arriver, sans parler que la réussite ne garantit en aucune façon l'intégration immédiate à un poste [...] ».

2. Les demandes de formation s'effectuent-elles toujours lors de l'EAE ?

La plus grande partie des demandes sont effectués dans le cadre du DIF à l'occasion de l'entretien annuel d'évaluation. Il est possible de demander des formations en cours d'année. Les agents profitent tout de même de l'entretien pour faire le point sur l'année passée, qu'il s'agisse de formations ou de réclamations.

3. Pensez-vous que les formations sont suffisamment adaptées aux différents besoins ?

L'agent estime que le nombre de formation proposé est très vaste pour les missions du Conseil Général. Elle a remarqué qu'il n'existait pas de problème particulier vis-à-vis de l'offre de formation de la collectivité

4. Le panel de formations proposé par la CNFPT est-il judicieux ?

Le CNFPT actualise tous les ans son offre de formation, ce centre s'adapte aux évolutions des métiers. Le nombre de formation est convenable et le contenu est satisfaisant.

5. Quelles ont été les principales évolutions concernant la formation au CG10 ?

La collectivité est très marquée par les lois récentes sur la décentralisation, comme en 2006, par l'intégration des ATTEE (agent des collègues). Les conseils généraux ont de plus en plus de responsabilités ce qui complique aussi bien la gestion de la masse salariale que la gestion du budget.

Thème 2 : Les besoins de formation des agents

6. D'après vous, qu'est-ce qui pousse les agents à demander des formations ?

L'agent estime que la principale raison des agents à vouloir des formations réside dans leur volonté d'être davantage polyvalent dans leur métier. Elle met en avant la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences mis en place par la collectivité.

Verbatim : « Les agents souhaitent un poste mixte, ils veulent se former pour développer leur employabilité. [...] la collectivité a déployé une politique GPEC dans ce but. [...] L'objectif est d'augmenter la flexibilité de la masse salariale ».

7. D'après vous les formations demandées par les agents sont-elles justifiées ? S'inscrivent-elles dans un projet professionnel en cohérence avec la performance des services ?

D'après son expérience, elle défend l'idée que les agents sont autonomes et demandent généralement des formations en cohérence avec leur profession. Malgré cela l'obligation légale associée au droit individuel à la formation a tendance à pousser les agents à demander des formations dont ils ont pas besoin.

Verbatim : « Le DIF pose problème à la collectivité [...] il n'y a pas d'entrave à la formation [...] les demandes doivent être inscrites dans le plan de formation et doivent être faites dans l'intérêt de la collectivité ».

Thème 3 : La relation entre la satisfaction des formations et l'engagement des agents

8. D'après vous, quelle est l'étendue de la relation entre la satisfaction des formations et l'engagement des agents ?

Les formations demandées ont généralement un bon retour en terme de satisfaction. La principale difficulté concerne les refus de certaines demandes. Ces refus peuvent avoir un impact sur l'engagement et sur la motivation.

Verbatim : « L'acceptation des formations crée une dynamique qui peut stimuler la motivation des agents [...] un grand nombre de demandes amène à plus de refus ».

9. Le système de promotion est-il prévu pour récompenser la performance ?

D'après elle, comme dans toutes organisations, les agents sont soumis à une évaluation annuelle où il est question de faire le point sur l'atteinte des objectifs. La promotion se fait par ancienneté ou par passage de concours. Malgré cela, un chef de service va favoriser la promotion des personnes les plus méritantes, sous réserve d'avoir les conditions requises.

10. Pensez-vous que l'insatisfaction des formations est liée à la motivation au travail ?

D'après l'agent, la motivation dans le travail est liée à de nombreux facteurs comme la charge de travail ou l'ambiance au sein des équipes. En ce qui concerne les formations insatisfaisantes, elle estime qu'elles peuvent dans des cas extrêmes affecter la perception que l'agent a de la collectivité.

Verbatim : « Il est courant qu'un agent bénéficie d'une formation qu'il a déjà fait, pour ces agents ce serait logique de dire que la collectivité ne s'investit pas [...] A côté de ça, je n'ai pas souvenir d'une perte de motivation du fait d'un agent mécontent de ses formations.

11. Quelles raisons peuvent expliquer le manque d'investissement d'un agent ?

Elle estime que l'intérêt du responsable de service est l'un des freins récurrents qui peuvent expliquer un désengagement de la part des agents. De même lorsqu'un agent est accepté dans une formation qu'il a déjà réalisée.

D'un autre côté les obligations légales du DIF provoquent des attentes élevées qui sont rarement satisfaites. Les agents sont nombreux à demander des formations personnelles qui n'ont pas de lien avec leur profession.

A côté de ça, l'agent dénonce également des raisons législatives en évoquant la réforme des retraites. Ces lois sur la retraite poussent les agents à travailler plus longtemps, cela peut provoquer un désengagement des agents.

Verbatim : « Pour les agents, le refus de formation pour nécessité de service peut constituer un frein qui peut amener à un manque d'investissement de leur part [...] Ils peuvent se sentir sous évalués [...] ont le sentiment de ne pas être pris au sérieux [...] Les droits du DIF créent des attentes souvent déçues [...] les formations informatiques demandées par des agents routiers sont souvent injustifiées et ne sont donc pas prioritaires [...] la réforme des retraites a

un enjeu sur la motivation, les postes fatiguant comme pour les agents des routes ou les ATTEE posent problèmes ».

12. Quelles peuvent être les conséquences dans une telle situation et comment y remédier ?

D'après elle, cela peut entraîner une baisse des résultats mais une baisse qui ne remet généralement pas en cause la motivation des agents. L'insatisfaction des formations est préjudiciable dans le sens où elle entrave l'appréhension des évolutions de la collectivité, en s'appuyant sur la GPEC mis en place. D'après l'agent le principal effort à faire est de prévoir les évolutions rapidement sur des postes spécifiques.

Verbatim : « exemple des assistantes sociales, ce poste pose problème car ils ont souvent affaire à des publics difficiles [...] on a l'idée de faire évoluer la formation dans ce cadre ».

B. Résultats de l'entretien de l'agent B

☉ Présentation de l'agent interrogé : Pouvez-vous me dire quel est votre grade ? Votre fonction ? Votre ancienneté ? Votre mission au sein de la collectivité ?

L'agent interrogé est une femme ayant le grade de rédacteur chef de catégorie B. Elle a le poste d'assistant correspondant de formation à la direction des ressources humaines. Elle est au Conseil Général de l'Aube depuis 2007 après la décentralisation de la DDE (Direction Départementale de l'Équipement) dont elle faisait partie. Sa mission consiste à gérer, organiser et planifier les demandes de formation de la collectivité. L'entretien a duré 1 heure et 20 minutes.

Thème 1 : La remise en question du système de formation actuel

1. D'après vous, que manque-t-il au système de formation actuelle ?

L'agent B estime qu'il y a un manque d'effectif, elle a constaté une surcharge de travail dans son département. Elle est actuellement à temps plein pour gérer la formation avec une collègue qui est à 80%, soit 1.8 ETP (Effectif Temps Plein). Elle pense que l'effectif actuel est insuffisant compte tenu des obligations du DIF (Droit Individuel à la Formation).

Verbatim : « On a actuellement 1,8 employés à effectif temps plein pour 1500 agents [...] le compteur DIF est parfois compliqué à gérer ».

2. Les demandes de formation s'effectuent-elles toujours lors de l'EAE ?

D'après elle, les demandes de formation sont faites en grande majorité lors de l'entretien annuel. Il est tout de même possible de demander des formations en cours d'année lorsqu'un besoin se fait ressentir.

3. Pensez-vous que les formations sont suffisamment adaptées aux différents besoins ?

Elle estime que globalement les formations sont adaptées aux besoins des agents, même si elle montre tout de même quelques réserves concernant les formations du CNFPT. D'après son expérience, elle décrit des formations techniques mal adapté aux agents qui en ont besoins. Parallèlement des formations techniques de qualité sont proposés en interne ou par des organisme extérieur ce qui permet aux agents d'être bien formé.

Verbatim : « On a souvent un très bon retour des formations en interne car les agents se connaissent et abordent des questions pratiques et ont des réponses adaptées [...] de même pour les organismes extérieurs pour les agents techniques comme Pont Formation Edition ».

4. Le panel de formations proposé par le CNFPT est-il judicieux ?

D'après elle, une grande majorité des formations est effectuée dans ce centre. Les formations théoriques sont utiles cependant les formations techniques ne sont pas adaptés aux agents. De même, elle affirme que les préparations aux concours proposés par ce centre sont mal adaptées.

Verbatim : « La plupart des formations techniques ne sont pas adaptés aux agents des routes [...] Les préparations aux concours dispensés par le CNFPT ne se renouvellent pas dans leurs programmes et dans leurs formateurs. »

5. Quelles ont été les principales évolutions concernant la formation au CG10 ?

Il y a eu un certain nombre de loi sur la décentralisation comme en 1983 sur l'entretien des chaussées. De même en 2006 et 2007, les collectivités ont eu la responsabilité des agents des collèges ainsi que des routes nationales d'intérêt local.

Thème 2 : Les besoins de formation des agents

6. D'après vous, qu'est-ce qui pousse les agents à demander des formations ?

L'agent B, estime que c'est le besoin de s'adapter et d'évoluer qui pousse les agents à demander des formations. Actuellement, elle pense qu'on assiste à une culture de la formation, la collectivité pousse également les agents à se former par le biais des formations statutaires obligatoires (FSO).

7. D'après vous les formations demandées par les agents sont-elles justifiées ?

Elle estime que les agents demandent généralement des formations en cohérence avec leur projet professionnel. Elle justifie cette idée par le fait que les chefs de service sont là pour trier les abus. Malgré cela, il est possible que certaines demandes soient issues d'un besoin personnel, pour faire autre chose et sortir du contexte.

Verbatim : « La plupart du temps les demandes sont liées à leur projet professionnel [...] On a certains cas, par exemple les agents de la direction des routes sont nombreux à demander des formations informatiques alors qu'il n'y a pas de lien avec leur métier ».

Thème 3 : La relation entre la satisfaction des formations et l'engagement des agents

8. D'après vous, quelle est l'étendue de la relation entre la satisfaction des formations et l'engagement des agents ?

D'après elle, l'insatisfaction est liée en grande partie au nombre excessif de demandes qui génère beaucoup de refus. Elle estime que des refus successifs peuvent provoquer une déception de l'agent mais que globalement, cela n'accepte pas ou peu l'engagement.

Verbatim : « Il y a mécontentement dès lors qu'il y a refus [...] Même si on a peu de retour sur le sujet, il est possible que certains qui ont toujours été refusés soient déçus et fassent leur travail comme ils le peuvent ».

9. Le système de promotion est-il prévu pour récompenser la performance ?

Au Conseil Général, une grosse partie des agents évolue par ancienneté. A côté, elle décrit la possibilité d'évoluer par le passage d'examens et de concours. Malgré cela les agents sont poussés à être efficace par la proposition de prime ou de bonification du régime indemnitaire.

10. Pensez-vous que l'insatisfaction des formations est liée à la motivation au travail ?

D'après son expérience, il n'y a pas de relation directe entre la formation et la motivation dans le travail des agents. De même la réalisation d'une formation insatisfaisante n'aboutit pas à un manque de motivation

Verbatim : « Le refus des formations n'est pas si mal vécu par les agents [...] Beaucoup ne placent pas les formations au cœur de leur priorité [...] Certains demandent volontairement plusieurs formations pour être accepté dans l'une d'elles ».

11. Quelles raisons peuvent expliquer le manque d'investissement d'un agent ?

D'après elle, c'est davantage l'absence de promotion des agents dans le travail qui influe sur l'investissement des agents. De même, elle estime que l'ambiance dans le travail et le rapport à la hiérarchie joue un significatif dans l'engagement des agents.

12. Quelles peuvent être les conséquences dans une telle situation et comment y remédier ?

Dans son cas, cela peut entraîner, baisse de résultats et une surcharge de travail pour certains collègues. Dans son service, l'agent estime que l'embauche d'un collègue supplémentaire est nécessaire en particulier pour la gestion des compteurs DIF dans son service. La gestion des formations serait plus efficace en ayant les capacités humaines suffisantes pour gérer la charge de travail.

C. Analyse des résultats des agents de la DRH

➔ Analyse « Verbatim »

Verbatim de l'agent A : Pendant le passage de l'entretien j'ai remarqué que l'agent avait une opinion qui tendait à mettre en valeur l'organisation de la collectivité. J'ai pu noter certains termes récurrents employés par l'agent :

Référence lexicale à un excès de demandes	Référence lexicale à la législation
« Tout le monde veut passer des concours »	« Le DIF pose problème à la collectivité »
« Un grand nombre de demandes amène »	« Les droits du DIF créent des attentes »
«... formations [...] souvent injustifiées... »	« La réforme des retraites a un enjeu »

Source : Entretien individuel de l'agent A

On remarque que les termes relatifs à une demande excessive des formations et à une législation trop rigide reviennent souvent au cours de l'entretien. En effet, son argumentation

laisse penser que les agents créent leur peur propre insatisfaction par un nombre de demandes trop excessif. Par ailleurs, l'agent laisse entendre que la difficulté ne vient pas de la collectivité mais des obligations légales comme le DIF. Cela peut s'expliquer par le fait que cet agent à la responsabilité des formations de la collectivité. Dans cet optique elle est chargée du pilotage des divers dispositifs permettant de faciliter l'accès à la formation des agents.

Verbatim de l'agent B : Au cours de cet entretien, j'ai ici constaté que l'agent avait souvent tendance à remettre en cause la direction et le système actuel. J'ai pu noter certains termes qui se regroupaient lors de l'entretien :

Référence lexicale à une contestation de l'organisation
« ...compteur DIF est parfois compliqué à gérer. »
« La plupart des formations techniques ne sont pas adaptées ... »
« Les préparations [...] ne se renouvellent pas ... »

Source : Entretien individuel de l'agent B

On constate qu'à plusieurs reprises, l'agent B remet en question l'organisation de la collectivité et en particulier le système de formation. Selon elle, il y a un manque d'effectif dans son service consacré à la formation et cela entraverait l'organisation des formations. Cela peut révéler un manque réel de ressources humaines dans ce service ou encore une évolution de la charge de travail.

Par ailleurs, d'après elle le CNFPT ne propose pas des formations techniques efficaces. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elle bénéficie d'une expérience et d'une remontée d'information constante des agents eu égard de sa fonction. Cela s'explique également par le fait que cet agent vient de la DDE et qu'elle peut avoir une relation privilégiée avec d'autres agents techniciens des routes.

➤ Analyse des réponses données

On remarque après synthèse que les avis des agents de la DRH convergent sur plusieurs points. En effet, concernant le thème 2, les deux agents interrogés estiment que les besoins de formation des agents sont justifiés. On a ici l'idée que les agents sont autonomes et que les demandes sont globalement cohérentes avec leur profession. De même concernant le thème 3, les agents s'accordent à dire qu'il n'existe pas de relation entre l'engagement et le

niveau de satisfaction des besoins de formation. Selon elles, un manque de motivation peut être dû à une absence d'évolution ou bien à un rapport à la hiérarchie délicat.

En revanche certains points divergent entre les deux agents comme leur appréciation du système de formation. De même, les deux agents ne voient pas de la même manière l'organisation de la collectivité, où l'un dénonce un manque d'effectif et où l'autre pointe du doigt les obligations du DIF. Cela peut s'expliquer par la différence des tâches, et du parcours des deux agents. On peut également expliquer cette divergence par des responsabilités différentes des agents qui impliquent une approche différente selon le cas.

II. Les entretiens avec les agents hors DRH

Le but est ici d'avoir un aperçu des opinions des agents de la collectivité ne faisant pas partie de la DRH. Toujours dans le cadre d'entretiens anonymes, les noms ne sont pas cités, on identifie donc les agents interrogés par 1 et 2.

A. Résultats de l'entretien de l'agent 1

☛ Présentation de l'agent interrogé : Pouvez-vous me dire quel est votre grade ? Votre fonction ? Votre ancienneté ? Votre mission au sein de la collectivité ?

L'individu interrogé est un homme de 54 ans et agent routier depuis 2003. Il a intégré la collectivité en début 2008 dans le cadre de la décentralisation. Il est adjoint technique 1^{ère} classe de catégorie C. Son travail consiste à entretenir les routes de tout le département aubois. Ces tâches sont variés et dépendent en fonction de la situation. L'entretien a duré 56 minutes.

Thème 1 : La remise en question du système de formation actuel

1. Que pensez-vous du système de formation actuel ? Est-il adapté à vos besoins ?

Selon l'agent, les formations obligatoires permettent d'avoir le savoir théorique et pratique suffisant pour effectuer son métier. En ce qui concerne les formations effectuées, il estime que les formations en interne sont bénéfiques car elles sont faites par des formateurs internes qui connaissent le terrain. Cependant il prétend que les formations effectuées par le CNFPT ne correspondaient pas à ce qu'il voulait.

Verbatim : « Ces formations organisées au centre routier étaient bénéfiques [...] faites par des responsables de service qui vont sur le terrain [...] Le CNFPT ne comprend pas les attentes des agents techniques de centre routier ».

2. À quelle fréquence avez-vous recours à la formation ? Au cours de quelles occasions ?

Selon lui, il effectue en général une à deux formations par an dans le cadre du DIF. Dans certains cas il lui ait arrivé de demander sans avoir de réponse. La réalisation des formations demandées est selon lui très irrégulière. Les demandes ont été réalisées lors de l'entretien annuel d'évaluation.

Thème 2 : Les besoins de formation des agents

3. Pour quelles raisons éprouvez-vous le besoin d'effectuer des formations ?

L'agent souhaite effectuer des formations afin de développer ses compétences dans un premier temps pour maîtriser son métier. Dans un second temps il éprouve le besoin de se former pour son enrichissement personnel. Enfin ses demandes peuvent également être faites pour les besoins du service

Thème 3 : La satisfaction des besoins de formation

4. Vos formations passées ont-elles été satisfaites ? Si non pour quelles raisons ?

L'agent estime que ses besoins de formation ne sont pas satisfaits étant donné qu'il a effectué seulement 8 heures sur les 80 heures de son DIF. Par ailleurs, parmi ces 8 heures, les formations passées ne correspondaient pas à ses priorités.

Verbatim : « On ne peut pas dire que je sois satisfait, j'ai 20 heures de formation par an et j'ai actuellement un DIF de 80 heures [...] Je n'ai fait que 8 heures de formation en 2010 et ce n'était pas celles que j'avais demandé en premier choix ».

➤ Concernant les besoins de formation non satisfaits, votre engagement personnel dans votre poste a-t-il été remis en question par vous-même ou par d'autres personnes ?

L'agent a insisté sur le fait que ce besoin de formation non satisfait n'a rien changé vis-à-vis de son engagement personnel.

- Comment abordez-vous le refus de ces demandes de formations ?

L'agent estime être déçu par ces refus d'autant plus que certaines formations sont proposées avant qu'il y ait un animateur ainsi qu'un module de formation.

- Persistez-vous et pour quelles raisons ?

Selon lui, ces formations semblent intéressantes et certains modules sont en cours de réalisation, c'est pourquoi il continue de faire des demandes.

- Concernant les demandes de formations qui ont été satisfaisantes, ont-elles été utiles dans l'exécution de votre poste ? Dans quels cas, quels exemples ?

L'agent estime que les formations prévues pour l'intégration des agents ont été très utiles. Dans les exemples de la signalisation verticale et du fauchage, ces stages ont permis de s'adapter rapidement au poste.

Verbatim : « Les formations de stagiaire la 1^{ère} année ont été très utiles [...] pour les normes des panneaux, la distance de la pose et la limite de fauchage ».

5. Pensez vous que votre appréciation des formations effectuées a un impact sur vos résultats dans le cadre de votre fonction et de votre motivation dans l'exécution de vos tâches ?

Selon lui, la formation a un impact concret sur les résultats puisqu'elles doivent permettre de développer les connaissances et les compétences du poste. De même ces formations doivent permettre une meilleure maîtrise des procédures et de la réglementation. Concernant la motivation, l'agent estime qu'elle ne joue aucun rôle suite à la réalisation d'une formation.

Verbatim : « Les formations apportent un plus en connaissances techniques [...] permet de respecter au mieux les normes et les procédures applicables ».

Thème 4 : La relation entre la satisfaction des formations et l'engagement des agents

6. À quel point le développement de votre savoir par la formation a-t-il stimulé votre engagement et votre motivation ?

L'agent estime qu'il n'y a aucune relation entre le développement de son savoir suite au suivi d'une formation et sa motivation dans les tâches à réaliser.

7. Votre travail est-il devenue plus enrichissant, plus intéressant grâce à l'apprentissage issu des formations effectuées ?

Selon l'agent, les formations réalisées stimulent l'intérêt pour le poste dans le sens où elle permette une meilleure connaissance des dispositifs et des processus. De même il prétend qu'apprendre différentes tâches permet un enrichissement personnel et professionnel.

8. D'après vous comment serait-il possible de remédier aux éventuels difficultés rencontrées dans le cadre des demandes de formation ?

D'après l'agent, une solution serait de placer les formations en priorité et d'être plus stricte pour respecter le droit individuel à la formation des agents.

Verbatim : « Les besoins du service sont toujours prioritaires par rapport aux formations [...] il faut attendre plusieurs mois, voir années pour participer à une formation [...] Il faudrait agir sur ces priorités ».

B. Résultats de l'entretien de l'agent 2

☛ Présentation de l'agent interrogé : Pouvez-vous me dire quel est votre grade ? Votre fonction ? Votre ancienneté ? Votre mission au sein de la collectivité ?

L'agent est une femme de 42 ans qui a 12 ans d'ancienneté dans la collectivité. Elle est assistante sociale de catégorie B. Son poste d'assistante sociale consiste à accueillir des personnes en difficulté financière afin de leur proposer les possibilités qu'ils ont. L'entretien a duré 1 heure et 12 minutes.

Thème 1 : La remise en question du système de formation actuel

1. Que pensez-vous du système de formation actuel ? Est-il adapté à vos besoins ?

L'agent estime que le système actuel permet de proposer des formations utiles. Concernant ses besoins elle reste néanmoins mitigé dans le sens où certaines formations passées ont été utiles tandis que d'autres ne l'ont pas été.

Verbatim : « Le nombre de formation est suffisant [...] en tant qu'assistante sociale, j'ai pu passer des stages en 2009 [...] certains stages sont très complets [...] d'autres n'apprennent

pas les éléments qu'il faut pour s'adapter à des postes spécifiques comme aide sociale au personnes en précarité et grande précarité ».

2. À quelle fréquence avez-vous recours à la formation ? Au cours de quelles occasions ?

Ces 5 dernières années, l'agent a pu réaliser 4 stages sachant qu'elle n'en a pas demandé en 2007. Ces demandes ont toutes été faites lors de l'entretien annuel, parmi ces demandes 3 ont été refusées.

Thème 2 : Les besoins de formation des agents

3. Pour quelles raisons éprouvez-vous le besoin d'effectuer des formations ?

Selon elle, les formations doivent lui permettre de s'adapter à la demande qui augmente en permanence. Développer ses compétences dans le domaine social et de l'intégration est sa priorité et les formations doivent permettre d'y arriver.

Verbatim : « La charge de travail augmente sans arrêt [...] de plus en plus de demandes avec des dossiers compliqués [...] Il faut être préparé pour ça [...] avoir de quoi faire face ».

Thème 3 : La satisfaction des besoins de formation

4. Vos formations passées ont-elles été satisfaites ? Si non pour quelles raisons ?

Globalement, l'agent estime que ses formations lui ont apporté quelque chose de plus dans son travail. Elle estime être satisfaite de ce que ça lui a apporter mais regrette néanmoins l'inutilité de certaines formations.

Verbatim : « Les formations peuvent être une aide précieuse pour gagner du temps [...] Certains domaines de formation ont du mal à se renouveler comme l'accueil des publics étrangers qui n'a presque pas changé en 5 ans ».

➤ Concernant les besoins de formation non satisfaits, votre engagement personnel dans votre poste a-t-il été remis en question par vous-même ou par d'autres personnes ?

L'agent estime que les formations ne sont qu'un outil pour permettre de réaliser ses objectifs et d'avoir des résultats satisfaisants. D'après elle, la motivation provient d'abord de son métier et de ce qu'on souhaite faire mais également de l'atmosphère et de l'ambiance.

Verbatim : « Les stages sont plus un support pour être utile dans son poste [...] C'est plus être engagé sur sa mission [...] aussi l'entourage et les relations qui jouent un rôle ».

- Comment abordez-vous le refus de ces demandes de formations ?

Selon l'agent, les refus sont fréquents mais ne nécessitent pas d'en attacher de l'importance. Elle estime que l'important réside dans les formations effectuées qui ont été acceptées. Elle regrette cependant que la direction ne respecte pas suffisamment l'ordre de priorité des demandes lors de l'entretien annuel.

Verbatim : « On ne peut pas faire ce que l'on veut mais dans l'ensemble je participe à des stages, je ne suis pas laissée pour compte [...] Mes stages portent souvent sur des modules qui ne font pas partie de mes choix prioritaires ».

- Persistez-vous et pour quelles raisons ?

D'après elle persiste dans le sens où elle a le droit à la formation que certaines sont acceptées. De même elle estime que la formation est importante surtout dans son secteur qui évolue constamment.

- Concernant les demandes de formations qui ont été satisfaisantes, ont-elles été utiles dans l'exécution de votre poste ? Dans quels cas, quels exemples ?

D'après elle, les formations ont été utiles et lui ont permis d'acquérir de nouveaux automatismes dans l'exécution de sa mission notamment pour organiser et gérer certains de ces dossiers pour la campagne 2009.

5. Pensez-vous que votre appréciation des formations effectuées a un impact sur vos résultats dans le cadre de votre fonction et de votre motivation dans l'exécution de vos tâches ?

Selon l'agent, les formations ont un lourd impact sur les résultats dans le sens où certaines permettent de s'adapter aux évolutions du métier. D'un autre côté elle soutient le fait que ces formations passées n'ont pas changé sa motivation.

Verbatim : « Certains modules ont été très utiles pour en connaître plus sur certaines populations [...] ça rend vraiment service dans le traitement de certains dossiers.

Thème 4 : La relation entre la satisfaction des formations et l'engagement des agents

6. À quel point le développement de votre savoir par la formation a-t-il stimulé votre engagement et votre motivation ?

L'agent estime qu'il n'y a pas de relation entre le passage des formations et son engagement dans sa mission et dans la gestion de ses différentes tâches.

7. Votre travail est-il devenu plus enrichissant, plus intéressant grâce à l'apprentissage issu des formations effectuées ?

D'après l'agent, le développement des connaissances à travers la formation a permis de maîtriser certains aspects de la mission. Cela lui a permis de se concentrer davantage sur l'aspect social, ce qui rend le travail plus enrichissant et intéressant pour elle.

Verbatim : « C'est évident que développer ses propres connaissances a des implications sur le travail [...] ça doit assurer un gain de temps sur le traitement des dossiers qui laisse plus de temps pour assister les familles [...] Ces stages sont dans un sens un enrichissement.

8. D'après vous comment serait-il possible de remédier aux éventuels difficultés rencontrées dans le cadre des demandes de formation ?

Selon elle, il est important de mettre en place un dispositif qui prend en compte les priorités des agents en fonction de leur mission. Il est nécessaire de prendre en compte les impératifs liés à l'évolution de certains postes ayant la gestion de cas complexes.

C. Analyse des résultats des agents hors DRH

➤ Analyse « Verbatim »

Verbatim de l'agent 1 : Après synthèse de l'entretien, j'ai constaté que l'agent n'était pas satisfait du système de formation actuel. Par ailleurs certains termes se regroupent dans la conversation :

Référence lexicale à la priorité	Référence lexicale à l'insatisfaction
« Les besoins du service [...] prioritaires »	« ne comprend pas les attentes... »
« ... attendre [...] pour participer... »	« Je n'ai fait que 8 heures de formation... »
« Il faudrait agir sur ces priorités »	« ... pas celles [...] en premier choix. »

Source : Entretien de l'agent 1

Après analyse de certaines redondances lexicales, on peut penser que l'agent tend davantage vers un comportement contestataire vis-à-vis de la collectivité. En effet, à travers ces réponses, on remarque qu'il estime souvent que ses besoins sont rarement prioritaires. Par ailleurs, même s'il évoque des formations qui lui ont été utiles, il souligne à plusieurs reprises son insatisfaction liée au non respect de son DIF et de ses demandes. Cela peut permettre de révéler un sentiment d'injustice de l'agent, qu'il soit justifié ou non. Cela peut également révéler un problème lié à l'accès à la formation des agents techniques.

Verbatim de l'agent 2 : Après synthèse, on remarque que l'employée est globalement satisfaite de ses besoins de formation. Plusieurs termes peuvent être regroupés :

Référence lexicale à la charge de travail	Référence lexicale l'adaptation au poste
« La charge de travail augmente... »	« ... formation ont du mal à se renouveler »
« ...de plus en plus de demandes. »	« ...les éléments [...] pour s' adapter ... »
« ...des dossiers compliqués. »	

Source : Entretien de l'agent 2

D'après l'agent, on constate une augmentation de la charge de travail. Cette augmentation est mise en relief par un manque d'adaptation de certaines formations proposées. On peut penser que l'agent a un comportement qui tend à mettre en valeur cette disparité. Cela peut révéler un manque d'adaptation des formations proposées dans certains domaines comme le social. De plus, l'augmentation de la charge de travail peut également mettre en évidence un manque d'adaptation de la direction vis-à-vis des besoins de ce service.

➤ Analyse des réponses données

D'après le bilan des réponses données par les agents hors DRH, on constate que certains avis se rejoignent. En effet, concernant notamment le thème 1, on remarque que l'agent 1 et 2 ont un avis mitigé sur la formation. En effet, ils estiment que certaines formations ont été utiles alors que d'autre n'étaient pas adaptées à leurs attentes et à leur poste avec le CNFPT. Cela peut révéler des lacunes dans le contenu et l'organisation des formations de ce centre. Concernant le thème 2, les deux agents affirment demander des formations principalement pour développer leurs compétences pour effectuer leur métier efficacement. De même, pour le thème 4, les agents estiment qu'il n'existe aucune relation entre

l'engagement dans le travail et leur besoin de se former. Cela peut montrer que la formation est considérée avant tout comme un outil d'aide et que la motivation réside principalement dans l'exécution de la mission.

En revanche concernant le thème 3, on remarque une distinction entre les deux agents. Même s'ils ont tous les deux un avis contrasté sur la question de la satisfaction. L'agent 1 (Technique) semble insatisfait tandis que l'agent 2 (Assistante sociale) dit être globalement satisfaite de ses demandes. Il se peut que l'agent 1 ait le sentiment que ses besoins ne sont pas suffisamment pris en compte dans certains domaines comme l'accès à la formation. Cela peut révéler une différence de traitement ou d'organisation des formations entre agents techniques (Catégorie C) et assistantes sociales (Catégorie B).

III. Etude comparative des entretiens individuels

Il est question dans cette partie de confronter les différents avis et les perceptions des agents « DRH » et « Hors DRH ». Le but est de constater des idées communes ou bien au contraire des divergences pouvant éventuellement consolider la vérification des hypothèses.

A. Les idées communes

On constate que les avis des agents « DRH » et « Hors DRH » convergent sur l'idée qu'il n'existe aucune relation entre le besoin de formation et l'engagement dans le travail. De même, les personnes interrogées pensent que les agents bénéficient d'une autonomie et d'une marge de manœuvre relativement large notamment en ce qui concerne les demandes de formation. Par ailleurs les agents s'accordent à dire que le principal problème réside dans le fait que l'offre de formation actuel a des difficultés à répondre à la demande.

B. Les idées divergentes

Les agents « hors DRH » estiment que le système de formation actuel ne prend pas suffisamment en compte les priorités des agents. En revanche les agents « DRH » ne mentionnent pas de problème de priorité. Concernant le niveau de satisfaction des formations,

les agents « DRH » semblent s'appuyer davantage sur une remontée positive même si l'opinion reste mitigée pour les agents concernés. Ces divergences peuvent permettre d'expliquer en partie l'insatisfaction liée à la formation. En effet concernant le système de formation, l'insatisfaction peut être les conséquences d'un manque de communication et de compréhension des agents par la direction des ressources humaines.

Chapitre III. Validation des hypothèses

Dans cette partie, il est question de vérifier la validité des hypothèses en utilisant les résultats de l'exploitation des entretiens annuels d'évaluation (quantitatif) et l'exploitation des entretiens individuels semi directifs (qualitatif).

I. Hypothèse 1

Les besoins de formation sont satisfaits par les agents

Apports de l'analyse quantitative : Après exploitation des entretiens annuels d'évaluation on constate que près de 54% des agents évalués ne sont pas satisfaits de leurs demandes des formations passées.

Apports de l'analyse qualitative : L'avis reste relativement mitigé cependant tous sont d'accord pour dire qu'il reste des choses à améliorer. Par ailleurs, les individus interrogés ne représentent pas un avis général d'autant plus que les insatisfactions peuvent être en partie liées à des incompréhensions entre « DRH » et « hors DRH ».

Conclusion : L'hypothèse 1 est donc fautive, en tenant compte d'une satisfaction générale, les agents ne sont globalement pas satisfaits de leurs besoins de formation.

II. Hypothèse 2

La satisfaction des demandes de formation est réalisée en toute objectivité

Apports de l'analyse quantitative : L'analyse des relations des facteurs pré établis permet d'affirmer les résultats suivants, la satisfaction des demandes de formation est liée aux sexe et à la catégorie d'emploi des agents. Même s'il n'existe pas de relation entre ce niveau de satisfaction et le grade, la relation avec le sexe et la catégorie d'emploi est très significative.

Apports de l'analyse qualitative : Les entretiens semi directifs ont permis de confirmer cette subjectivité dans le sens où l'agent technique interrogé semblait davantage insatisfait que l'assistante sociale de catégorie B. Cependant les réponses données par les agents de la DRH ne permettent pas de justifier cette subjectivité.

Conclusion : L'hypothèse est donc fausse, la satisfaction des demandes de formation n'est pas réalisée en toute objectivité. Après analyse statistique on peut identifier l'agent insatisfait moyen comme étant un homme faisant partie de la catégorie d'emploi C. La plupart sont des agents de terrain ou des agents techniques des routes ou des infrastructures.

III. Hypothèse 3

Il existe une relation entre la satisfaction des formations demandées et l'engagement des agents dans leur travail

Apports de l'analyse quantitative : Après analyse (Hypothèse 3.1), on constate qu'il n'y a pas de relation significative entre les observations des évaluateurs liées à un manque de motivation des agents et l'insatisfaction des demandes de formation.

Apports de l'analyse qualitative : L'étude des entretiens semi directifs permettent de confirmer le fait qu'il n'y a pas de relation entre l'engagement et l'appréciation des formations. Tous les agents interrogés sont d'accord sur le fait que l'engagement est davantage lié à l'enrichissement dû au travail ou au climat social.

Apports de l'analyse qualitative : Hypothèse 3.2

Le mode d'accès à la formation est adapté en fonction des agents qui en ont le plus besoin :

Il est précisé à plusieurs reprises que les agents sont généralement autonomes et responsables dans leurs demandes. Par ailleurs les chefs de service ont un rôle à jouer dans le processus de formation. Par conséquent en partant du principe que les agents sont des professionnels responsables on peut penser que les besoins les plus importants sont pris en compte du moins au sein des services. Cependant, on peut noter qu'il y a un manque d'effectif dans la gestion des compteurs DIF ce qui remet en question le fait que les demandes sont acceptés en fonction de ceux qui en ont le plus besoin. De même on remarque que les agents « hors DRH » dénoncent un manque de priorité dans leurs demandes. Par ailleurs, l'agent technique (1) estime que ses demandes ne sont pas suffisamment prises en compte tandis que l'assistante sociale (2) prétend être globalement satisfaite de l'acceptation de ses demandes. Entre le manque de ressources et de prise en compte des priorités, le mode d'accès à la formation ne semble pas adapté aux agents qui en ont le plus besoin.

Apports de l'analyse qualitative : Hypothèse 3.3

Les agents ont la sensation d'être formé de manière utile et efficace pour leur poste de travail :

Concernant le contenu des formations, les agents interrogés estiment globalement être satisfaits par le système actuel. Néanmoins, on remarque tout de même une insuffisance dans le contenu des formations techniques dispensées par le CNFPT. Cependant on constate que le problème réside dans l'insuffisance liée à l'offre de formation. Il semble en effet que le système de formation actuel ne parvient pas à satisfaire le nombre de demandes.

Conclusion : L'hypothèse 3 est donc également fautive, il n'y a pas de relation entre l'engagement des agents et le niveau de satisfaction des besoins de formation. L'engagement et la motivation sont plus liés à la mission (tâches et promotions) et à son cadre (contexte et atmosphère). Après observation des entretiens semi directifs, le comportement des agents vis-à-vis de l'accès à la formation (Hypothèse 3.2) et l'utilité de la formation (Hypothèse 3.3) semble confirmer cette conclusion.

Afin de trouver les moyens de remédier aux diverses difficultés relatives au système de formation actuel, il va être question de proposer des préconisations.

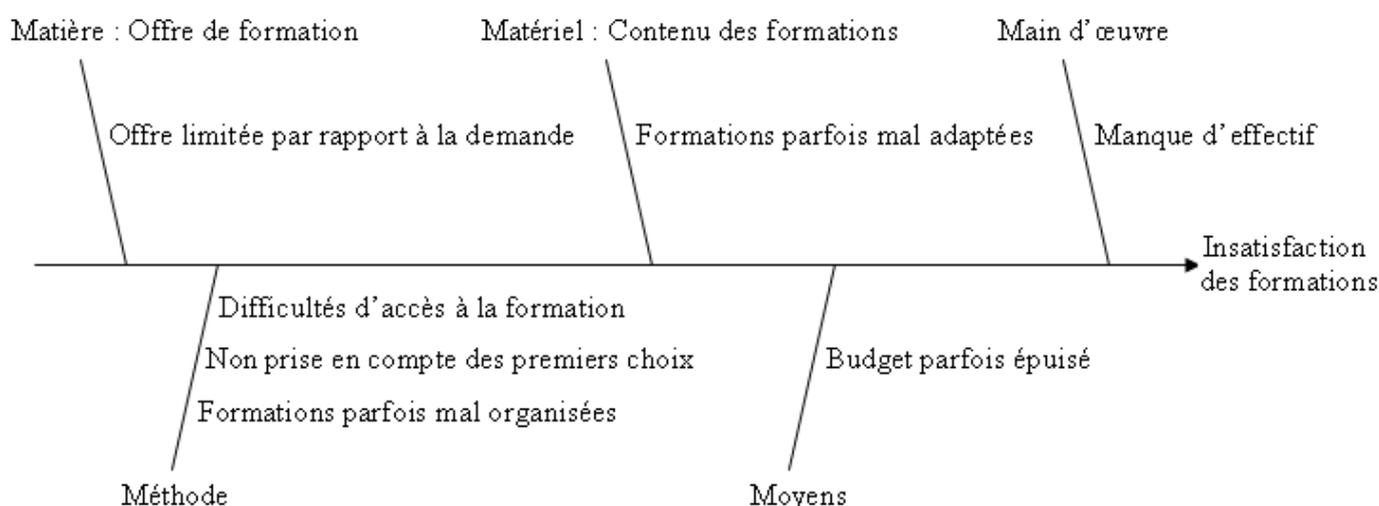
Chapitre IV. Conseils et préconisations

L'évaluation des hypothèses a permis de révéler certaines difficultés dans le système de formation actuel du Conseil Général. Dans le suivi de l'analyse il semble donc judicieux de proposer des actions correctives à mettre en place pour améliorer la situation. La démarche se décline en quatre phases représentant les quatre étapes de la résolution de problème.

I. Identifier et caractériser le problème

La tendance des agents de la collectivité s'oriente vers des besoins de formation insatisfaits à hauteur de 54%. Par conséquent on peut dire que le problème est que le système de formation actuel est mal adapté aux agents. Avant de proposer des solutions il est utile de déterminer les causes des insatisfactions. Après l'analyse quantitative et l'analyse qualitative, on peut faire le bilan de ces causes qu'on peut regrouper dans un diagramme d'Ishikawa.

Diagramme d'Ishikawa Les causes possibles du problème



Source : Exploitation des entretiens individuels et des EAE 2010

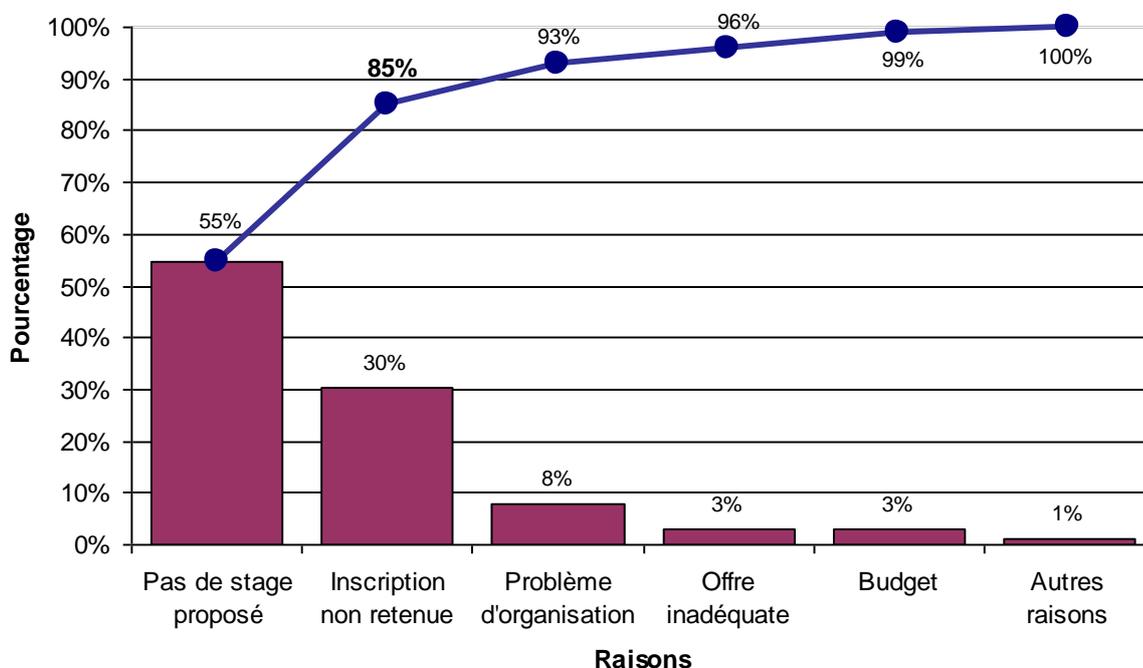
Les raisons remettant en cause le système de formation sont nombreuses, qu'elles soient liées à un manque d'effectif dans la gestion des compteurs DIF ou bien à un budget de formation épuisé. La détermination de ces causes permet d'avoir une appréciation du problème du système de formation de la collectivité. Cependant il est nécessaire de

déterminer les conséquences et les impacts de ces causes sur le niveau d'insatisfaction des agents.

II. Analyser les causes

Afin de déterminer l'axe de résolution du problème, il est utile de dégager les causes qui ont le plus d'impact sur les difficultés rencontrées. A l'aide des informations concernant les raisons des insatisfactions¹⁶ il est possible de réaliser un diagramme de Pareto.

Diagramme de Pareto Raisons de l'insatisfaction des formations



Source : Exploitation des entretiens annuels d'évaluation 2010

On remarque ici que les raisons des insatisfactions de formation « Pas de stage proposé » et « Inscription non retenue » représentent près de 85% des raisons totales exprimées. Comme expliqué précédemment, ces raisons sont principalement dûes à une offre de formation qui ne permet pas de satisfaire la demande actuel des agents. Par conséquent il semble logique d'orienter la solution vers la recherche d'une adéquation entre l'offre de formation et la demande des agents.

¹⁶ Partie 3 chapitre I. A. 2 : « les raisons de l'insatisfaction »

III. Rechercher et mettre en œuvre les solutions

Pour améliorer la situation actuelle, la solution proposée doit pouvoir faire concorder l'offre et la demande de formation. Pour ce faire il est possible de reprendre les étapes d'une démarche qualité.

A. Engagement de la direction

Avant d'entamer toute démarche d'amélioration du système de formation, il est primordial d'avoir l'engagement de la direction. En effet, le déploiement ou la mise en place de procédures va engendrer des coûts humains, financiers ainsi que du temps. Les enjeux d'une telle démarche ont pour but d'avoir des implications dans le travail de tous les agents de la collectivité. C'est pourquoi la formation et les processus qui y sont rattachés doivent faire parties des préoccupations de la direction générale.

B. Analyse du système de formation actuelle

Un état des lieux et un diagnostic du système actuel semblent s'imposer, en vue de mettre en application des moyens pour améliorer la situation. Outre l'étude du bilan social et des documents de la direction, plusieurs actions peuvent être mises en place :

- **Benchmarking** : Soit une étude comparative du système de formation actuel avec celui d'autres collectivités territoriales. Le but est de déterminer si un tel niveau d'insatisfaction est courant. Par ailleurs, l'objectif est également de comprendre le système de formation des conseils généraux pour éventuellement l'adopter.
- **L'analyse de la valeur** : Soit une étude de l'utilité et de l'importance du système de formation. Cette action doit permettre d'estimer les apports de la formation en fonction des moyens qui y sont consacrés.
- **Etude de satisfaction** : Auprès de tous les agents de la collectivité, le but est d'avoir un point de vue exhaustif et plus général des agents vis-à-vis du système actuel de formation.

C. L'amélioration du système de formation

Plusieurs actions correctives peuvent être envisagées :

- Il semble utile de communiquer auprès des agents et des chefs de service. En effet, l'intérêt est de sensibiliser dans un premier temps les agents sur le fait de demander uniquement des formations essentielles à la tenue du poste. Dans un second temps, communiquer auprès des responsables pour les besoins de formation à placer en priorité. Pour ce faire, des interventions d'un agent DRH de la formation peuvent être envisagées. Dans cette optique, proposer un mode de management participatif peut permettre de développer la transparence entre les agents et leurs responsables.
- Des réunions sous la forme de cercles de qualité peuvent être mises en place. Le but est d'organiser des réunions avec des agents de différents métiers pour discuter des problèmes relatifs à la formation actuelle. Cela pourrait permettre d'améliorer les systèmes d'accès à la formation en discutant des priorités ainsi que des méthodes permettant de sélectionner les candidats aux formations.
- Mettre en place un système de feuilles de relevé peut être une bonne idée. Afin de gérer au mieux les plannings des formations par agent, ce système pourrait servir à faciliter la gestion du DIF. De même, informatiser et automatiser ce système peut également servir aux responsables pour gérer les congés de formation (CIF) tout en prenant en compte les impératifs des services.
- Développer les formations en internes, c'est-à-dire les formations réalisées à la collectivité par des agents de la collectivité. Cela permettrait d'étendre l'offre de formation en proposant des stages plus adaptés car réalisés par des agents qui connaissent les métiers. Par ailleurs cette démarche permettrait de proposer des formations moins coûteuses. Cette action nécessite néanmoins d'augmenter le nombre de formateurs internes.
- D'autres moyens plus coûteux peuvent être mises en place comme augmenter le budget de formation ou bien embaucher à la DRH, pour optimiser la gestion des compteurs DIF.

D. Evaluation des solutions possibles

En fonction des besoins et des ressources de la collectivité, il est nécessaire de faire le point sur la faisabilité de la démarche. En fonction des solutions proposées et des moyens qu'elles nécessitent on peut établir la matrice suivante :

Matrice de compatibilité des solutions proposées

	Coût humain	Coût financier	Temps de mise en place
Interventions	-	+	+
Cercles de qualité	-	+	+
Feuilles de relevé	+	+	-
Formations internes	-	+	+

Les solutions possibles à mettre en place ont leurs avantages et leurs inconvénients néanmoins, elles peuvent permettre d'économiser des dépenses non négligeables tout en ayant l'objectif d'améliorer le système de formation.

E. Le suivi de la démarche

Dans une optique d'amélioration continue, une vérification annuelle peut être envisagée afin de juger des effets de la démarche. Des outils comme des études de satisfaction ou des questions spécifiques dans les EAE peuvent servir à estimer le niveau de satisfaction des formations. Par ailleurs des indicateurs peuvent également être intégrés au bilan social de la collectivité. L'objectif de ce suivi est la pérennisation de la démarche et la recherche d'une satisfaction de formation toujours meilleure par l'application d'actions correctives.

Les solutions possibles à déployer pour améliorer la situation actuelle de la collectivité sont donc nombreuses. A travers une démarche progressive et d'amélioration continue, il est question de mettre en place des outils qui engendreront logiquement des coûts humains et financiers ainsi que du temps. La réussite de cette démarche nécessite néanmoins un engagement de la direction mais surtout une adhésion des agents qui l'appliqueront.

Conclusion

Au cours de cette recherche, il était question d'évaluer le niveau de satisfaction des besoins de formation des agents de la collectivité. Il était également question de déterminer l'existence d'une relation avec l'engagement. A travers cette démarche de recherche, des méthodes d'analyse quantitative et qualitative ont été déployées pour répondre aux hypothèses et à la problématique. Le constat de départ était que les formations sont dans l'ensemble satisfaisantes pour les agents du Conseil Général et qu'elles permettent de stimuler l'engagement dans leur travail.

Après l'analyse des résultats, il s'avère que les formations passées sont majoritairement insatisfaisantes à hauteur de 54%. On remarque par ailleurs que les résultats sont hétérogènes étant donné qu'une grande partie des agents insatisfaits sont des hommes de catégories C. On distingue donc une distinction dans le traitement des formations vis-à-vis du statut des agents de la collectivité. Par ailleurs, après exploitation des divers entretiens, il semble qu'il n'existe pas de réelle relation entre l'engagement et l'appréciation de la formation. Pour répondre à la problématique de la recherche, on peut donc dire que les besoins de formation exprimés dans les entretiens annuels d'évaluation ne sont pas satisfaits. On peut également dire que ces besoins de formation ne sont pas un facteur d'implication ou de désengagement. Le Conseil Général de l'Aube est une collectivité territoriale et représente un secteur particulier. Les résultats de la recherche auraient probablement été différents s'ils avaient porté sur une entreprise du secteur privé.

Par ailleurs, ce mémoire de recherche permet également de proposer des solutions à mettre en œuvre pour améliorer la situation du système de formation actuel. Cependant il est nécessaire de mettre en relation ces solutions avec la productivité actuelle des agents de la collectivité. En partant du principe que l'engagement a un impact sur la productivité la mise en place de cette démarche peut être discutable. En effet, dans cette optique le rapport Productivité/Coût risque de ne pas être suffisamment avantageux. Pour en juger, il serait donc utile de faire le parallèle avec la productivité actuelle du Conseil Général de l'Aube et de comparer avec les résultats d'autres collectivités.

Ce travail de recherche m'a permis de mettre en application des connaissances acquises au cours de ma formation initiale et de mes expériences professionnelles. Le fait de déployer des outils théoriques, d'adopter une démarche d'analyse et d'organiser des idées m'a aidé à développer mon savoir-faire en matière de réflexion, d'analyse et de synthèse.

D'autre part, cette étude m'a permis d'approfondir mes connaissances des thèmes de la formation et de la motivation dans le travail au sens large. L'enquête m'a fait bénéficier d'un point de vue empirique et concret du sujet de recherche notamment en analysant la distinction des points de vue entre différents individus. L'enquête terrain, l'analyse des résultats et la mise en place de solutions par une démarche qualité constituent la partie la plus enrichissante de mon mémoire. Ce travail m'a offert la possibilité d'appliquer des méthodes et des outils dans un cas concret. Dans cette optique les apports de la recherche seront utiles à la poursuite de mon projet professionnel de devenir responsable qualité de la fonction RH. A travers l'embauche l'employeur achète avant tout une méthode.

Bibliographie

Ouvrages

- E. SERUPIA SEMUHOZA, « *Théories de la motivation au travail* », Edition l'Harmattan Cote d'Ivoire, février 2009
- K. Blanchard, P. Hersey, D. Johnson, « *Gestion du comportement d'organisation : Principales ressources humaines* », 9ème E-D, 2008
- O. MONTEL DUMONT, « *La gestion des ressources humaines* », La documentation française, n°333, août 2006
- C. ROGERS, « *Le développement de la personne* », InterEditions, 2005
- A. Bournazel, « *La formation professionnelle, Gestion et évaluation, le pentagone de la formation* », SEFI, 2005
- F. LEFEBVRE « *Formation professionnelle : DIF, congés, plan de formation* », Collection Dossiers pratiques, décembre 2004
- M. DENNERE, « *Réforme de la formation professionnelle* », Editions ESF, Collection Formation Permanente, octobre 2004
- P. Deslauriers, « *La recherche qualitative* », guide pratique en éducation, 2004
- J. M. PLANE, « *Management des organisations* », Editeur Dunod, Collection gestion sup, 257 pages, mai 2003
- G. LINDEPERG, « *Les acteurs de la formation professionnelle : pour une nouvelle donne* », Titre IV Chap. I, septembre 1999

Revue scientifique

- P. Béret, « *Coordination et engagement des agents dans une démarche qualité: la construction des apprentissages* », Travail et Emploi n°90, avril 2002
- C. Dorival, « *Pourquoi la formation va aux mieux former* », Alternatives Economiques n°288, février 2010

Documentation interne

Plan de formation du Conseil Général de l'Aube 2009 – 2010, version novembre 2009

Guide pratique des agents, (2010), « *La formation professionnelle tout au long de la vie* »

Entretiens Annuels d'Evaluation, année 2010

Circuit d'accueil, « *Présentation des acteurs de la collectivité* », 2010

Circuit d'accueil, « *La collectivité et la formation* », 2010

Direction des Ressources Humaines, « *Guide pour l'évaluation* », octobre 2010

Mémoire de recherche

Y. ALLAERT, (2010), « *La formation continue : est-elle accessible à tous ?* », Partie 1.

Webographie

Site de législation du service publique vosdroits.service-public.fr :

<http://vosdroits.service-public.fr/N177.xhtml>, mars 2011

Site consacré à la formation professionnelle laformationpro.com :

<http://www.laformationpro.com/comprendre/formation-pro/presentation>, février 2011

Site d'information nationale centre-inffo.fr :

<http://www.centre-inffo.fr/v2/dispositif/index.htm>, février 2011

Site du Conseil Général de l'Aube cg-aube.fr :

<http://www.cg-aube.fr/117-les-services-administratifs.htm>, janvier 2011

Annexes

- ❖ Annexe 1 - Guide d'entretien : agent DRH..... 103
- ❖ Annexe 2 - Guide d'entretien : agent hors DRH..... 104

Annexe 1 - Guide d'entretien : agent DRH

Individu interrogé : Agent du pôle formation de la DRH

Intérêt de l'entretien : avoir un point de vue de la gestion des formations au cœur de la DRH

Durée estimée : 1 heure

Cadre d'emploi :

Poste occupé :

Ancienneté :

Thème 1 : la remise en question du système de formation actuel

1. D'après vous, que manque-t-il au système de formation actuelle ?
 - Des moyens financiers
 - Plus de formations en interne
 - Des moyens humains
 - Une harmonisation des formations proposées
2. Les demandes de formations s'effectuent-elles toujours lors de l'EAE ? Sinon à quelles occasions ?
3. Pensez-vous que les formations sont suffisamment adaptées aux différents besoins ?
4. Le panel de formations proposé par la CNFPT est-il judicieux ?
5. Quelles ont été les principales évolutions concernant la formation au CG10 ?

Thème 2 : Les besoins de formation des agents

6. D'après vous, qu'est-ce qui pousse les agents à demander des formations ? (Cadre professionnel, personnel, volonté d'évoluer, etc.)
7. D'après vous les formations demandées par les agents sont-elles justifiées ? S'inscrivent-elles dans un projet professionnel en cohérence avec la performance des services ?

Thème 3 : La relation entre la satisfaction des formations et l'engagement des agents

8. D'après vous, quelle est l'étendue de la relation entre la satisfaction des formations et l'engagement des agents ?
9. Le système de promotion de la fonction publique est-il prévu pour récompenser la performance ? (Ancienneté, promotion, prime, etc.)
10. D'après les diverses remarques et observations des agents que vous avez pu avoir, pensez-vous que l'insatisfaction des formations est liée à la motivation au travail ?

En quoi cela affecte cet engagement (Résultats, conflits, absentéisme) ?
11. D'après votre expérience, quel peuvent être les raisons qui expliqueraient le manque d'investissement d'un agent ?
12. Quelles peuvent être les conséquences dans une telle situation et comment y remédier ?

❖ Annexe 2 - Guide d'entretien : agent hors DRH

Individus interrogés : Agent du CG10

Intérêt de l'entretien : Confronter des points de vue et déterminer l'intensité de la relation entre satisfaction des formations et l'engagement.

Durée estimée : 1 heure

Cadre d'emploi :

Poste occupé :

Ancienneté :

Thème 1 : La remise en question du système de formation actuel

1. Que pensez-vous du système de formations du Conseil Général ? Est-il adapté à vos besoins ?

2. À quelle fréquence avez-vous recours à la formation ? Au cours de quelles occasions ?

Thème 2 : Les besoins de formation des agents

3. Pour quelles raisons éprouvez-vous le besoin d'effectuer des formations ?

Donner un ordre de priorités (Développer des compétences, enrichissement personnel, changement de profession, promotion, besoins du service, autres)

Thème 3 : La satisfaction des besoins de formation

4. Vos formations passées ont-elles été satisfaites ? Si non pour quelles raisons ?

➤ Concernant les demandes de formations qui n'ont pas été satisfaites :
Votre engagement personnel dans votre poste a-t-il été remis en question (par vous, par d'autres personnes) ?

Comment abordez-vous le refus de ces demandes de formations ?

Persistez-vous et pour quelles raisons ?

➤ Concernant les demandes de formations qui ont été satisfaisantes :
Ont-elles été utiles dans l'exécution de votre poste ? Dans quels cas, quels exemples ?

5. Pensez-vous que votre appréciation des formations effectuées a un impact sur :

- vos résultats dans le cadre de votre fonction ?

- votre motivation dans l'exécution de vos tâches ?

Thème 4 : La relation entre la satisfaction des formations et l'engagement des agents

6. À quel point le développement de votre savoir par la formation a-t-il stimulé votre engagement et votre motivation ?

7. Votre travail est-il devenu plus enrichissant, plus intéressant grâce à l'apprentissage issu des formations effectuées ?

8. D'après vous comment serait-il possible de remédier aux éventuels difficultés rencontrées dans le cadre des demandes de formation ?

Glossaire

DDE : Direction Départementale de l'Équipement, cette institution chargée notamment de l'entretien des routes a été rattachée aux collectivités territoriales en 2007 à la suite des lois sur la décentralisation.

UNEDIC : L'union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce est une association chargée de la gestion de l'assurance chômage en France. En coopération avec le Pôle emploi, son rôle est déterminé par délégation du service public.

CNAM : Le conservatoire national des arts et métiers est un établissement public de l'État d'enseignement supérieur et de recherche fondamentale et appliquée. Le CNAM a trois missions, dont l'une est la formation des adultes tout au long de la vie.

AFPA : L'association nationale pour la formation professionnelle des adultes est une institution française chargée de la formation professionnelle des adultes. La spécificité de cet organisme est sa capacité à proposer des formations variées regroupant un grand nombre de services.

OPCA : Un Organisme paritaire collecteur agréé est une association agréée par l'État qui a pour objectif de collecter des fonds des entreprises. Ces fonds doivent permettre d'aider au financement de la formation professionnelle continue.

Effectif Temps Plein : Désigne la charge de travail d'un employé qui travaille à plein temps.

Table des matières

Partie 1. Le cadre théorique	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre I. Le contexte de la formation en France	Erreur ! Signet non défini.
I. Les évolutions de la formation professionnelle	Erreur ! Signet non défini.
A. Le « prologue » de la formation	Erreur ! Signet non défini.
B. Les évolutions contemporaines de la formation :	Erreur ! Signet non défini.
II. Les différentes actions de formation	Erreur ! Signet non défini.
A. Le plan de formation	Erreur ! Signet non défini.
B. Le Droit Individuel à la Formation	Erreur ! Signet non défini.
C. La Validation des Acquis d'Expérience	Erreur ! Signet non défini.
D. Le bilan de compétence	Erreur ! Signet non défini.
E. Le Congé Individuel à la Formation	Erreur ! Signet non défini.
III. Les enjeux de la formation en France	Erreur ! Signet non défini.
A. Les acteurs de la formation en France	Erreur ! Signet non défini.
B. Les besoins personnels de la formation	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre II. La formation au Conseil Général de l'Aube	Erreur ! Signet non défini.
I. Le Conseil Général de l'Aube	Erreur ! Signet non défini.
II. Les types de formations proposées	Erreur ! Signet non défini.
A. La Formation Statutaire Obligatoire (FSO)	Erreur ! Signet non défini.
B. Les autres types de formation	Erreur ! Signet non défini.
C. Le Droit Individuel à la Formation (DIF)	Erreur ! Signet non défini.
D. Les organismes de formation	Erreur ! Signet non défini.
E. Le plan de formation	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre III. Les théories sur l'engagement dans le travail	Erreur ! Signet non défini.
I. La division du travail et l'école scientifique du travail	Erreur ! Signet non défini.
A. La division du travail	Erreur ! Signet non défini.
B. Le taylorisme	Erreur ! Signet non défini.
II. Les théories récentes et l'école des relations humaines	Erreur ! Signet non défini.
A. La théorie de l'homme social d'Elton Mayo	Erreur ! Signet non défini.
B. La théorie X/Y de Douglas Mac Gregor	Erreur ! Signet non défini.
C. La théorie Z de William G. Ouchi	Erreur ! Signet non défini.
D. La théorie des attentes V.I.E de Victor Vroom	Erreur ! Signet non défini.
E. La pyramide des besoins de Herbert Maslow	Erreur ! Signet non défini.
F. La théorie sur la satisfaction dans le travail de Frederick Herzberg ..	Erreur ! Signet non défini.
non défini.	
Partie 2. La méthodologie	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre I. Le projet de recherche	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre II. Le cadre de la recherche	Erreur ! Signet non défini.
I. Le terrain d'analyse : un champ d'étude particulier	Erreur ! Signet non défini.
II. Les caractéristiques des agents au Conseil Général de l'Aube	Erreur ! Signet non défini.
défini.	
A. Les directions générales : une population hétérogène	Erreur ! Signet non défini.
B. Les catégories d'emploi	Erreur ! Signet non défini.
C. Les directions et les catégories d'emplois	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre III. La démarche d'analyse	Erreur ! Signet non défini.
I. L'élaboration d'une démarche quantitative	Erreur ! Signet non défini.
A. L'application de la démarche	Erreur ! Signet non défini.
B. La détermination de l'échantillon d'étude	Erreur ! Signet non défini.

C. Les outils utilisés	Erreur ! Signet non défini.
II. L'élaboration d'une méthode qualitative.....	Erreur ! Signet non défini.
A. L'intérêt de la méthode.....	Erreur ! Signet non défini.
B. Les objectifs de la démarche.....	Erreur ! Signet non défini.
C. Les moyens et les outils mis en place.....	Erreur ! Signet non défini.
D. Elaboration des Guides d'entretien	Erreur ! Signet non défini.
E. Préparer le terrain.....	Erreur ! Signet non défini.
F. Application de la démarche.....	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre IV. Les hypothèses de la recherche	Erreur ! Signet non défini.
I. Les idées à démontrer	Erreur ! Signet non défini.
II. La détermination des hypothèses.....	Erreur ! Signet non défini.
A. Hypothèse 1 : Les besoins de formation sont satisfaits par les agents	Erreur !
Signet non défini.	
B. Hypothèse 2 : La satisfaction des demandes de formation est réalisée en toute objectivité	Erreur ! Signet non défini.
C. Hypothèse 2.1 : La satisfaction des demandes de formation n'est pas liée à la catégorie d'emploi.....	Erreur ! Signet non défini.
D. Hypothèse 2.2 : La satisfaction des demandes de formation n'est pas liée au sexe des agents	Erreur ! Signet non défini.
E. Hypothèse 2.3 : La satisfaction des demandes de formation n'est pas liée au grade des agents	Erreur ! Signet non défini.
F. Hypothèse 3 : Il existe une relation entre la satisfaction des formations demandées et l'engagement des agents dans leur travail	Erreur ! Signet non défini.
G. Hypothèse 3.1 : Les observations des évaluateurs liés à un manque de motivation des agents ont une relation logique avec l'insatisfaction des demandes de formation	Erreur ! Signet non défini.
H. Hypothèse 3.2 : Le mode d'accès à la formation est adapté en fonction des agents qui en ont le plus besoin	Erreur ! Signet non défini.
I. Hypothèse 3.3 : Les agents ont la sensation d'être formés de manière utile et efficace pour leur poste de travail	Erreur ! Signet non défini.
Partie 3. Les résultats	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre I. Exploitation des entretiens annuels d'évaluation	Erreur ! Signet non défini.
I. Etude de la satisfaction des besoins de formation	Erreur ! Signet non défini.
A. Le niveau de satisfaction globale	Erreur ! Signet non défini.
B. Les raisons de l'insatisfaction.....	Erreur ! Signet non défini.
II. Un niveau de satisfaction sans distinction	Erreur ! Signet non défini.
A. La relation entre le sexe et le niveau de satisfaction	Erreur ! Signet non défini.
B. La relation entre la catégorie d'emploi et le niveau de satisfaction ..	Erreur ! Signet non défini.
non défini.	
C. La relation entre le grade et le niveau de satisfaction.....	Erreur ! Signet non défini.
D. La relation entre l'engagement et le niveau de satisfaction	Erreur ! Signet non défini.
défini.	
III. Les appréciations des évaluateurs	Erreur ! Signet non défini.
A. Une mauvaise adaptation au poste	Erreur ! Signet non défini.
B. L'état de santé.....	Erreur ! Signet non défini.
C. L'ambiance de travail	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre II. Interprétation des entretiens individuels	Erreur ! Signet non défini.
I. Les entretiens avec les agents de la DRH	Erreur ! Signet non défini.
A. Résultats de l'entretien de l'agent A	Erreur ! Signet non défini.
B. Résultats de l'entretien de l'agent B.....	Erreur ! Signet non défini.

<u>C. Analyse des résultats des agents de la DRH</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>II. Les entretiens avec les agents hors DRH</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>A. Résultats de l'entretien de l'agent 1</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>B. Résultats de l'entretien de l'agent 2</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>C. Analyse des résultats des agents hors DRH</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>III. Etude comparative des entretiens individuels</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>A. Les idées communes</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>B. Les idées divergentes</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Chapitre III. Validation des hypothèses</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>I. Hypothèse 1</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>II. Hypothèse 2</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>III. Hypothèse 3</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Chapitre IV. Conseils et préconisations</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>I. Identifier et caractériser le problème</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>II. Analyser les causes</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>III. Rechercher et mettre en œuvre les solutions</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>A. Engagement de la direction</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>B. Analyse du système de formation actuelle</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>C. L'amélioration du système de formation</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>D. Evaluation des solutions possibles</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>E. Le suivi de la démarche</u>	Erreur ! Signet non défini.