



**HAL**  
open science

# Les différences de perceptions de la Formation Professionnelle entre les salariés d'une entreprise de commerce et leur Direction et les conséquences sur le contrat psychologique

Marie-Line Joly

► **To cite this version:**

Marie-Line Joly. Les différences de perceptions de la Formation Professionnelle entre les salariés d'une entreprise de commerce et leur Direction et les conséquences sur le contrat psychologique. *Gestion et management*. 2014. dumas-01163360

**HAL Id: dumas-01163360**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01163360>**

Submitted on 12 Jun 2015

**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.



**Les différences de perceptions de la Formation  
Professionnelle entre les salariés d'une entreprise de  
commerce et leur Direction et les conséquences sur le  
contrat psychologique.**

Mémoire de Recherche

Première année de Master Management Stratégique des organisations  
parcours Ressources Humaines

Présenté par Marie-Line JOLY

Sous la direction de Madame LETHIELLEUX Laëtitia

Année universitaire 2013 – 2014

*« 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 Madame LETHIELLEUX Laëtitia, ma tutrice de Mémoire, d'avoir pris le temps de répondre à mes différentes interrogations et de m'avoir épaulée au travers de conseils avisés car son aide m'a été précieuse dans la réalisation de ce rapport.

Je souhaite également remercier l'entreprise X qui m'a ouvert ses portes pour réaliser mon enquête terrain en m'autorisant à diffuser des questionnaires et à réaliser des entretiens.

Je remercie aussi l'ensemble des membres du personnel de m'avoir accueilli, de s'être rendu disponibles et de m'avoir consacré du temps dans le cadre de la réalisation de mon travail de recherche en répondant aux questionnaires qui avaient été diffusés et, pour certains d'entre eux, en livrant leur ressenti personnel sur la Formation au travers d'un entretien semi-directif.

Je remercie enfin toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à faire de ce travail de recherche une expérience intéressante et enrichissante.

# SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	
<b>SOMMAIRE</b> .....	
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....	
<b>RESUME – ABSTRACT</b> .....	
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>PARTIE 1 : La revue de littérature</b> .....	<b>3</b>
Chapitre 1 : Le cadre de la formation professionnelle.....	3
Chapitre 2 : Le contrat psychologique.....	27
<b>PARTIE 2 : L’enquête terrain</b> .....	<b>36</b>
Chapitre 1 : Le choix des hypothèses et le terrain d’enquête .....	36
Chapitre 2 : Les méthodes de recueil de données.....	37
<b>PARTIE 3 : Présentation des résultats</b> .....	<b>45</b>
Chapitre 1 : Les résultats des questionnaires.....	45
Chapitre 2 : Les résultats obtenus par les entretiens semi-directifs.....	55
Chapitre 3 : L’analyse des résultats .....	75
Chapitre 4 : Les difficultés rencontrées .....	78
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>82</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>83</b>

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

AFPA : Association pour la Formation Professionnelle des Adultes

ANI : Accord National Interprofessionnel

CBC : Congé Bilan de Compétences

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CE : Comité d'entreprise

CFI : Crédit Formation Individualisé

CIF : Congé Individuel de formation

CPF : Compte Personnel de Formation

DIF : Droit Individuel à la Formation

FAF : Fonds d'Assurance Formation

FONGECIF : Fonds de Gestion du CIF

OPACIF : Organisme Paritaire Agréé au titre du CIF

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

## RESUME – ABSTRACT

La formation professionnelle est un sujet primordial dans la vie des entreprises et de tout salarié. Nous rapprocherons la notion de formation professionnelle à celle du contrat psychologique. Le contrat psychologique est un contrat informel établi entre un individu et son organisation en fonction de croyances en des obligations mutuelles. Le contrat psychologique est composé d'un ensemble d'éléments mais nous avons choisi d'analyser le point précis de la formation. Ainsi, l'objectif de ce Mémoire de Recherche est d'étudier s'il existe des différences de perception entre les salariés et leur entreprise à propos de la formation et d'analyser s'il est possible, au-delà de ces différences, de parler d'un « bris » du contrat psychologique. Nous avons choisi de réaliser notre étude auprès d'une entreprise du secteur du commerce composée de 30 personnes. Une méthode quantitative et une méthode qualitative ont été utilisées pour comprendre les écarts de perception et tester les hypothèses émises.

Training is a very important topic for companies and employees. We make a link between the notion of training and a psychological contract. The psychological contract is an informal contract established between a person and his/her company according to beliefs in mutual obligations. The psychological contract is composed of many elements but we have chosen to analyze the training aspect. Thus, the objective of this report is to study whether employees and management have the same perception of training. If we discover a discrepancy in expectations and perceptions of training, we will wonder whether it constitutes a “violation” of the psychological contract. We have chosen a commercial company made of 30 people to carry out our study. Quantitative and qualitative analyses were used to understand the different perceptions of training and to test the emitted hypotheses.

## INTRODUCTION

La formation professionnelle est un sujet primordial du domaine des ressources humaines. Il s'agit d'un enjeu majeur dans la vie professionnelle et personnelle de chaque individu. De plus, le sujet est placé au cœur de l'actualité puisque de récentes lois concernant la formation professionnelle ont été votées et entreront en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2015. Le sujet est tout à fait intéressant puisque tout salarié est sans cesse confronté à la formation et que celle-ci n'est pas envisagée de la même manière en fonction des personnes et des entreprises où elles se trouvent. En effet, ayant fait des recherches et eu des conversations avec plusieurs personnes de statut différents et issues d'environnement de travail différents, il est apparu que la formation ne semblait pas présenter les mêmes enjeux en fonction de la situation occupée par la personne. Dans le cadre du stage de Première Année de Master a été traité le sujet de la formation professionnelle. En effet, ce stage a été l'occasion de réaliser le plan de formation pour l'entreprise. Cela a permis de constater directement sur le terrain les enjeux que la Formation pouvait avoir, aussi bien du côté salarié que du côté employeur. Ce sujet étant passionnant, nous avons souhaité travailler dans la continuité du travail élaboré lors du stage cadre et, dans le même temps, répondre au constat selon lequel les enjeux ne seraient pas les mêmes en fonction du statut occupé. Ce sont toutes ces raisons qui ont influencé le choix de traiter ce sujet dans le cadre de mon Mémoire de Recherche.

La formation professionnelle est placée au cœur des préoccupations actuelles puisqu'il existe une réelle volonté de prendre de plus en plus en compte le facteur humain dans les politiques d'entreprises. La formation en est le parfait exemple puisqu'elle constitue, pour l'organisation, un réel outil de développement de compétences, de motivation, de fidélisation et de maintien de l'employabilité des salariés. En effet, la formation permet à la fois au salarié d'apprendre de nouvelles choses tout au long de sa vie et pouvoir monter en compétences mais elle permet également à l'employeur de répondre à « son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois<sup>1</sup> » et lui permet, dans le même temps, de disposer de salariés plus compétents et motivés et donc naturellement plus performants. Ainsi, il s'agit d'un outil au service de l'entreprise mais également du salarié. Néanmoins, il semble que ce dispositif ne soit pas envisagé de la même manière en fonction du rôle que l'on occupe dans l'entreprise. En effet, selon les recherches faites au préalable et les conclusions

---

<sup>1</sup> PERETTI J-M, *Ressources Humaines*, Paris, Editions Vuibert, 2007



qui ont pu en être déduites, un salarié n'aurait pas la même perception de la formation que son employeur. La perception est en effet un concept totalement subjectif et donc extrêmement variable en fonction de facteurs aussi bien personnels que psychologiques ou organisationnels. Ainsi, les perceptions à propos de la formation sont variables en fonction des personnes interrogées mais également en fonction de leurs expériences professionnelles, du poste qu'ils occupent, de leur personnalité etc. Au sein de toute organisation se créent des liens entre l'individu et sa hiérarchie, c'est ce que les auteurs ont nommé le « contrat psychologique » formé entre le salarié et son entreprise. Ces relations peuvent être profondément dégradées si les perceptions de chaque acteur sont trop divergentes et cela peut conduire à ce qu'on appelle un « bris du contrat psychologique ».

Dans le cadre de ce Mémoire de Recherche, nous avons souhaité nous intéresser à la manière dont est perçue la formation par les salariés de l'entreprise X et déterminer si elle est similaire à la perception de la Direction de cette même entreprise. L'intérêt est de déceler s'il existe ou non des écarts de perception et, dans le cas où il existerait de grandes divergences, l'objectif est de déterminer si celles-ci sont à l'origine d'une cassure du contrat psychologique qui existe entre les salariés et l'entreprise X. Ainsi, la question qui pourrait être posée et constituerait le fil directeur de ce travail de recherche pourrait être : Existe-t-il une divergence des perceptions de la formation et de ses enjeux en fonction du statut de l'individu remettant en cause le contrat psychologique liant les salariés à leur entreprise ?

Afin d'apporter une réponse à cette problématique, nous présenterons dans une première partie la littérature concernant différents éléments : Dans un premier chapitre, nous nous intéresserons au cadre de la formation professionnelle en présentant les textes règlementaires régissant la formation, les différents dispositifs de formation qui existent ainsi que les enjeux que représente la Formation en fonction du côté où l'on se place. Dans un second chapitre, nous nous focaliserons sur le contrat psychologique en le définissant et l'expliquant de sa construction jusqu'à son évolution voire sa rupture. Le contrat psychologique est composé d'une multitude d'éléments mais nous précisons que, dans le cadre de ce travail de recherche, nous ne traiterons que de l'aspect « formation » de celui-ci. La seconde partie sera l'occasion de présenter la méthodologie, et plus particulièrement les méthodes de collectes de données, utilisées pour réaliser l'enquête sur le terrain de recherche ainsi que les difficultés rencontrées pour le recueil de données. La troisième partie sera consacrée à la présentation et l'analyse des résultats obtenus grâce à l'enquête terrain.

## **PARTIE 1 : La revue de littérature**

La formation professionnelle (Chapitre 1) est encadrée par des lois (Partie A) et se décline en plusieurs dispositifs (Partie B). Elle représente un outil interne important pour résoudre les problématiques que peuvent rencontrer l'entreprise en termes de Ressources Humaines. L'objectif de la formation est de concilier deux logiques qui peuvent présenter des similitudes mais qui s'opposent parfois : La logique de l'employeur et celle du salarié. Les enjeux pour chaque acteur sont différents (Partie C).

Dans la cadre de ce Mémoire de Recherche, nous tenterons d'expliquer le lien qui peut être fait avec la théorie du contrat psychologique (Chapitre 2) expliqué sous différentes formes par plusieurs auteurs (Partie A). Ce chapitre sera l'occasion de présenter plus en détails la construction d'un contrat psychologique (Partie B) et son évolution (Partie C).

### **Chapitre 1 : Le cadre de la formation professionnelle**

La formation est un très vaste sujet. Elle sera entendue, tout au long de ce travail, comme la formation professionnelle qui se distingue de la formation initiale. La formation initiale correspond à la formation reçue par un individu avant son entrée dans la vie professionnelle. Pour définir la formation professionnelle, nous proposons de nous référer à la définition donnée par Jean Marie Peretti<sup>1</sup> : il s'agit des « moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail. Les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et compétences pour leur permettre d'atteindre leurs propres objectifs et ceux de l'organisation, et de s'adapter à leur environnement ».

C'est l'importance de la formation professionnelle pour les salariés comme pour les entreprises qui expliquent le grand nombre de textes et de lois qui encadrent cet outil stratégique.

---

<sup>1</sup> PERETTI J-M, *Ressources Humaines*, Paris, Editions Vuibert, 2007

## **A/ Le cadre légal de la formation professionnelle continue**

La formation professionnelle continue est régie par le Droit du Travail. Un nombre important de lois encadrent la formation professionnelle. La loi Delors du 16 juillet 1971 marque un réel tournant dans l'histoire de la formation professionnelle continue, c'est la raison pour laquelle nous avons ici choisi de présenter l'historique de la formation professionnelle en deux grandes périodes : La période d'avant la loi Delors (1792-1971) et celle d'après la loi Delors (depuis 1971).

### **1) Les prémices de la formation professionnelle continue**

La première définition de la formation pour les adultes est émise par Condorcet dans son rapport du 20 avril 1792 (*L'organisation Générale de l'instruction publique*).

Il affirme : « Nous avons observé que l'instruction ne devait pas abandonner les individus au moment où ils sortent de l'école, qu'elle devait embrasser tous les âges; et qu'il n'y en avait aucun où il ne fut plus utile et possible d'apprendre, et que cette seconde instruction est d'autant plus nécessaire, que celle de l'enfance a été resserrée dans des bornes plus étroites ». Cette date marque le début de la valorisation de la formation professionnelle continue.

Dès 1830, une mobilisation en réponses aux différentes révoltes ouvrières a lieu : Il s'agit de l'organisation de cours du soir d'enseignement général à destination des ouvriers. Cela signifie qu'une prise de conscience de l'importance de la formation pour les ouvriers a eu lieu et que des actions se mettent déjà en place à cette date, bien avant de le début des proclamations de lois sur la formation professionnelle. En 1833, le ministre François Guizot, permet la généralisation de ces cours du soir.

En 1919, la loi Astier instaure les prémices d'un enseignement professionnel commun pour les apprentis (qui sera complété en 1925 par l'instauration d'une taxe d'apprentissage) ainsi que des cours de perfectionnement (pour les ouvriers). Cette loi est reconnue comme représentant la première mesure de formation professionnelle continue.

En 1934 sont créés les comités pour la formation professionnelle des chômeurs. Il s'agit d'une reconnaissance de l'importance de permettre à chacun d'avoir accès à la formation pour pouvoir faciliter l'accès à un emploi.

Le décret-loi du 6 mai 1939 constitue le cadre règlementaire de la formation professionnelle continue jusqu'à la notification, en 1946, du droit à la formation professionnelle dans le préambule de la Constitution. Cette date est elle aussi marquante puisqu'il s'agit de la reconnaissance du droit à la formation professionnelle comme droit fondateur reconnu à chacun : « La Nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture. »

En 1949 est créé ce qui représente aujourd'hui le symbole majeur de la formation professionnelle : L'Association pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA). A l'époque, l'association était l'A.N.I.F.R.M.O (Association Nationale Interprofessionnelle pour la Formation Rationnelle de la Main-d'Œuvre). Créée principalement pour aider à la reconstruction du pays au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, l'association couvrait d'abord les secteurs du bâtiment et de la métallurgie puis s'est étendue peu à peu à l'ensemble des secteurs.

La loi Debré, de 1959, sur la promotion sociale instaure la possibilité pour les centres de formation de mettre en place des cours du soir qui sont reconnus et pourront être récompensés par une promotion. La promotion accordée aux salariés ayant suivi ces cours devient alors la récompense d'un effort individuel de formation. Il s'agit en quelques sortes de permettre une certaine reconnaissance et valorisation de l'effort de formation.

Un véritable principe est posé par la loi du 30 décembre 1966 : D'abord, cette loi organise la formation professionnelle en donnant aux travailleurs le droit à un congé de formation. Mais surtout, cette loi proclame le principe fondamental qui stipule que la formation est un service public, une « obligation nationale » et que seul l'Etat est habilité à intervenir dans ce domaine.

Les accords de Grenelle, de 1968, représentent eux aussi une étape majeure dans l'histoire de la formation professionnelle en France. En effet ces négociations collectives lancées le 25 mai 1966 et durant environ deux jours aboutissent sur des mesures qui influenceront la formation professionnelle : Les négociations ont en effet permis de mettre en place des groupes de travail dont l'un sera à l'origine, après plus de deux ans de travail, de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 9 juillet 1970. Cet accord des partenaires sociaux est le premier ANI. D'importantes conséquences en découlent : La reconnaissance de la légitimité des partenaires sociaux pour régir la formation professionnelle continue ainsi que l'entrée du dispositif dans le champ d'application du Droit du Travail. De plus, cet accord représente la

base de la loi fondamentale marquant un tournant à l'histoire de la formation professionnelle :  
La loi du 16 juillet 1971.

Les lois proclamées avant la loi Delors visent à construire un droit collectif à la formation mais depuis la loi Delors, d'autres préoccupations sont visées par les lois entrées en vigueur.

## ***2) La formation professionnelle depuis la loi Delors***

Les lois promulguées après la loi Delors du 16 juillet 1971 ont un intérêt un peu différent des lois précédentes : Les lois qui vont être citées ci-après visent plutôt un objectif d'individualisation de la formation pour les salariés.

La loi Delors du 16 juillet 1971 entrée en application le 1<sup>er</sup> janvier 1972 pose les bases de principes fondamentaux :

- Chaque salarié peut bénéficier d'actions de formation payée par son employeur. Il s'agit de la création d'un Congé Individuel de Formation (CIF). Ainsi, la loi offre la possibilité aux salariés de bénéficier, sur leur temps de travail, d'une formation et pose des principes concernant la garantie de leur rémunération.
- Les « Fonds d'Assurance Formation » (FAF) sont mis en place pour le financement des formations. Il s'agit de la reconnaissance de l'importance de prendre en charge les formations pour les salariés.
- Le financement de la formation est en partie supporté par les entreprises : Pour les entreprises de plus de 10 salariés, les employeurs doivent reverser 0,80% de leur masse salariale au titre de la formation. On parle alors d'un financement privé et dans le même temps de la création d'un marché de la formation régit, comme les autres marchés, par une offre et une demande censées s'équilibrer pour déterminer un prix d'équilibre.

Cette loi représente une véritable prise de conscience des pouvoirs publics et montre la volonté des dirigeants de permettre aux salariés de s'adapter au marché du travail qui peut subir des mutations technologiques et économiques. La formation devient alors un réel outil de promotion sociale et de développement personnel pour les salariés.

Le CIF est l'une des mesures les plus significatives, en termes d'individualisation de la formation, de la période : Il s'agit de laisser le choix au salarié de bénéficier d'une action de formation à plus ou moins long terme : A court terme, il peut s'agir pour le salarié de s'adapter à une évolution de son poste de travail, à plus long terme, il peut s'agir d'une formation dite « diplômante » qui permettra au salarié de pouvoir évoluer dans son emploi et d'obtenir une augmentation. En ayant le choix, le salarié est acteur de son évolution dans son poste de travail, et c'est cela même qui constitue une sorte de révolution dans les fondements de la formation.

En 1981 est créé le Ministère de la Formation (le Ministre de la Formation Professionnelle étant Marcel Rigout). Actuellement, le Ministère de la Formation est rattaché au Ministère du Travail.

Les FONGECIF (Fonds de Gestion du Congé Individuel de Formation) sont créés en 1983. En France, on les appelle également OPACIF (Organisme Paritaire Agréé au titre du Congé Individuel de Formation). Il s'agit d'organismes financés par les entreprises (au travers de contributions obligatoires versées par les employeurs) chargés de gérer les CIF pour les salariés.

La loi Rigout du 24 février 1984 vise à élargir le CIF. Elle renforce le rôle du Comité d'Entreprise pour le domaine de la formation en imposant aux entreprises de consulter son CE au moins deux fois par an à propos de la formation professionnelle.

En 1989 est mis en place un Crédit Formation Individualisé (CFI) afin de répondre au constat de la période : L'explosion du chômage ainsi que le chômage croissant chez les jeunes. Il s'agit d'un dispositif offrant une seconde chance d'insertion aux jeunes sans diplôme en leur favorisant l'accès à une qualification reconnue.

Ainsi, les années 1980 sont marquées par l'avènement de la formation professionnelle et sa forte expansion. A contrario, les mesures prises lors de la décennie suivante se fixent comme objectif de poser des principes de rationalisation et contrôle de la formation visant à répondre aux défaillances des dispositions existantes.

La loi du 4 juillet 1990 montre bien cette nouvelle volonté puisqu'elle crée l'OPQFC (Office Professionnel de Qualification des Organismes de Formation Continue). Comme son nom l'indique, cet organisme vise à contrôler la qualité de la formation afin de « moraliser » le marché de la formation. Il s'agit d'assurer et de garantir la qualité des formations dispensées

en instaurant aux prestataires des « labels qualité » attestant de leur sérieux. C'est donc l'OPQFC qui juge de la qualité des formations et décide ou non de délivrer des labels d'une durée de 2 à 5 ans. Il s'agit de créer à la fois un droit à la qualification des organismes de formation ainsi qu'un droit du consommateur de formation à connaître la qualité des formations qu'il projette de suivre.

La loi du 31 décembre 1991 reconnaît l'existence d'un droit à la formation pour les salariés en Contrat à Durée Déterminée (On parle du CIF-CDD). Cette loi étend également l'obligation de financement de la formation et la généralise pour les entreprises de moins de 10 salariés et celles de plus de 10 salariés qui étaient déjà concernées par l'obligation de financement. En 1991, un nouveau dispositif de formation est également créé : Le Congé Bilan de Compétences (CBC).

La loi du 20 Décembre 1993 réforme le financement de la formation. Les précédents FAF (Fonds d'Assurance Formation) sont remplacés par les actuels OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés). Cette même loi renforce le caractère individuel de la formation en créant le principe de « capital temps formation » qui permet aux salariés de se constituer un capital de formation et de suivre des actions de formations prévues par le plan de formation de l'entreprise pendant leur temps de travail.

La loi Aubry II du 19 janvier 2000 pose le principe de l'obligation, pour l'employeur, d'adapter ses salariés à l'évolution de leurs emplois et instaure donc, au sein même du temps de travail, la composante « Formation ».

La loi du 17 janvier 2002 instaure le principe de la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience). Il s'agit, pour les salariés, d'avoir accès à des diplômes, certificats et titres par la reconnaissance et la mise en valeur de l'expérience qu'ils ont pu acquérir.

Le 20 septembre 2003 constitue une date importante puisqu'il s'agit du jour de la signature d'un ANI par l'ensemble des partenaires sociaux. Cet ANI ainsi que la loi de mai 2004 qui en découle sont l'occasion de voir le terme « éducation permanente » remplacé par celui de « formation tout au long de la vie ». La loi du 4 mai 2004 permet la création de nouveaux dispositifs de formation :

- la création du DIF (Droit Individuel à la Formation),
- les périodes de professionnalisation,

- le contrat de professionnalisation qui remplace les précédents contrats de qualification, d'adaptation et d'orientation,
- l'instauration de l'entretien professionnel tous les 2 ans,
- la généralisation du recours au bilan de compétences,
- La définition du plan de formation comme dispositif à l'initiative de l'employeur à destination des salariés afin d'assurer le maintien de leurs emplois.

Un ANI du 7 janvier 2009 a donné suite à la loi du 24 novembre 2009 qui implique plusieurs changements majeurs, tant pour les entreprises que pour les salariés : Par exemple, la diminution du nombre de rubriques contenues dans le plan de formation, la modification de certaines règles de fonctionnement des OPCA, la mise en place du CIF hors du temps de travail. Mais le changement majeur impliqué par cette loi est celui de la portabilité du DIF : Il s'agit de l'expression de la volonté des pouvoirs publics d'offrir aux salariés la possibilité de conserver, après la fin de leur contrat de travail, le crédit d'heures qu'ils avaient acquis. Cela montre bien l'adéquation des mesures prises pour la formation avec le contexte incertain actuel.

Très récemment, un ANI a été signé par des partenaires sociaux et a donné suite à la loi du 5 mars 2014. Celle-ci apporte plusieurs points de modifications dont deux sont majeurs à souligner pour notre étude :

D'abord, le mode de financement de la formation est réformé : La loi prévoit, pour les entreprises de moins de 10 salariés devront verser une contribution unique de 0.55% de leur masse salariale, et les entreprises de plus de 10 salariés devront verser une contribution de 1%. Ces contributions sont versées à l'OPCA compétent. La loi n'interdit cependant pas que les Branches prévoient des contributions supérieures à ces seuils minimums légaux. Cette mesure prévoit en même temps un renforcement du rôle des OPCA qui sont désormais considérés comme de véritables « conseillers R-H » pour les salariés ainsi que pour les employeurs. Concernant le financement, la loi supprime la précédente obligation de versement au titre de du plan de formation (par l'employeur).

Ensuite, la loi vise à placer l'individu encore plus au centre de sa propre évolution professionnelle : elle prévoit le remplacement prochain de l'ancien compte DIF par la création du CPF (Compte Personnel de Formation) qui prévoit un quota d'heures plus important



(Plafond de 150 heures). Dans la même lignée, la loi prévoit la mise en place d'un nouveau service : Le CEP (Conseil en Evolution Professionnelle). Il s'agit d'un service gratuit mis en place pour les salariés afin de leur offrir des conseils personnalisés sur la formation et l'orientation professionnelle

Ainsi, à travers toutes les lois encadrant la formation, deux grands mouvements peuvent être déterminés : D'abord une volonté de construire une formation collective et commune à l'ensemble des salariés puis une volonté croissante d'individualiser la formation afin de placer l'individu au centre de son propre parcours professionnel et le rendre acteur de son employabilité. Actuellement, la formation repose sur des bases légales et réglementaires collectives mais, dans la pratique, elle s'individualise de plus en plus. Cela répond tout à fait à l'objectif des entreprises depuis quelques années, à savoir utiliser la formation comme un véritable outil stratégique permettant au salarié de développer au mieux ses compétences afin d'assurer son insertion et son maintien dans l'emploi. Le salarié étant formé pour son emploi, il devient plus efficace ce qui pousse l'entreprise à toujours tout faire pour rendre son salarié plus performant. Elle a donc tout intérêt à lui proposer sans cesse des actions de formations complémentaires et adéquates et lui offrir ainsi la possibilité d'être totalement acteur de son devenir professionnel.

## **B/ Les dispositifs de la formation professionnelle continue**

Dans cette partie, nous présenterons successivement les différents dispositifs de formation en fonction de la personne qui est à l'origine de leur mise en place. Les différents dispositifs qui vont être abordés sont ceux actuellement mis en place mais une loi récemment votée (loi sur la formation professionnelle du 5 mars 2014) entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2015 et changera quelque peu le fonctionnement de ces dispositifs. Nous avons choisi de présenter les dispositifs encore existants à l'heure actuelle.

### ***1) Les formations à l'initiative du salarié***

#### **Le Congé Individuel de Formation :**

« Le congé individuel de formation a pour objet de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle, de suivre à son initiative et à titre individuel, des actions de formation,

indépendamment de sa participation aux stages compris, le cas échéant, dans le plan de formation de l'entreprise dans laquelle il exerce son activité. » Ainsi, selon l'article L6322-1 du code du Travail, tout salarié peut bénéficier d'un CIF. Quelques précisions sont néanmoins apportées par ce même article. Les actions de formation envisagées dans le cadre du CIF doivent en effet permettre au salarié : « D'accéder à un niveau supérieur de qualification ; De changer d'activité ou de profession ; De s'ouvrir plus largement à la culture, à la vie sociale et à l'exercice des responsabilités associatives bénévoles. »

Pour pouvoir bénéficier de son droit au CIF, le salarié doit répondre à certaines obligations. En effet, il doit justifier d'une ancienneté d'au moins 24 mois dans une activité salariée dont minimum 12 mois dans la même entreprise.

Afin de pouvoir déclencher la mise en œuvre du CIF, le salarié devra demander une autorisation d'absence à son employeur (si la formation se déroule sur le temps de travail). L'employeur peut refuser la mise en œuvre du CIF dans le cas où le critère de l'ancienneté ne serait pas respecté par le salarié à l'origine de la demande. Le CIF est un dispositif financé par des organismes tels que le FONGECIF ou les OPCA du secteur concerné. Pour pouvoir prétendre à une aide pour financer cette formation, le salarié doit adresser une demande à l'organisme auquel l'entreprise verse ses contributions.

Un CIF a une durée maximum d'un an pour les formations à temps plein ou 1200 heures pour des formations à temps partiel ou comportant des « enseignements discontinus ».

Le CIF est une formation qui offre ainsi aux salariés plusieurs avantages. D'abord, le coût de la formation peut être supporté par l'organisme compétent grâce aux contributions versées par l'entreprise. Ensuite, durant toute la durée de sa formation, le salarié est assuré de voir sa rémunération maintenue : Le maintien de la rémunération dépend du salaire perçu par l'employé. S'il perçoit moins que le double du SMIC, il percevra 100% de son salaire. Si ce dernier est supérieur au double du SMIC, il percevra 80% de son salaire si la formation n'excède pas la durée prévue (1 an ou 1200 heures), si la formation dépasse les 1200 heures ou la durée d'un an, le salarié ne touchera que 60% de sa rémunération antérieure sur la partie de la formation qui excède le délai. En d'autres termes, si la formation n'excède pas la durée prévue légalement, le salarié est assuré de toucher une rémunération durant toute la durée de son congé de formation mais, si la formation dépasse le délai, il doit vérifier auprès du FONGECIF ou de l'OPCA concerné si la rémunération au-delà du délai légal est prévue.

Il est également important de préciser que durant toute la durée de son congé, le salarié continue de bénéficier des prestations de la sécurité sociale, de ses congés payés et de ses

primes. De plus, lorsque le salarié est absent pour cause de CIF, on considère que son contrat de travail est suspendu mais qu'il réintègrera son poste de travail ou un poste équivalent dès son retour en entreprise s'il peut justifier de son assiduité en formation. Ainsi, il s'agit d'un véritable droit avantageux reconnu au salarié et c'est lui-même qui peut décider de mettre en œuvre ce droit.

### La Validation des Acquis de l'Expérience

Il s'agit d'un dispositif permettant à tout salarié (sous seule condition de justifier d'un minimum d'au moins 3 ans d'ancienneté dans le domaine concerné) de faire reconnaître ses compétences par l'obtention d'un diplôme, un titre ou encore une certification. Ce dispositif peut également bénéficier aux non-salariés à condition qu'ils remplissent la condition d'ancienneté dans le domaine visé par la certification.

Deux solutions existent pour mettre en place le dispositif de la VAE :

- Dans le cadre du plan de formation, la VAE est proposée par l'employeur au salarié et requiert l'accord du salarié pour pouvoir être mise en place. Une convention précisant la durée, le moyen de réalisation et le mode de financement de la VAE est alors signée entre le salarié, son employeur et l'organisme compétent.
- Dans le cadre d'un congé pour VAE, c'est le salarié qui demande à son employeur l'autorisation de prendre un congé de 24 heures de travail afin de pouvoir participer à la formation.

Le salarié peut bénéficier de plusieurs actions de VAE au cours de sa vie professionnelle, la seule condition dans ce cas est de respecter un délai de minimum d'un an entre deux VAE.

Mettre en place un dispositif de VAE présente des intérêts pour chacun des acteurs :

Pour les salariés et les particuliers en général, il s'agit de faire reconnaître ses compétences et d'avoir plus de facilité à accéder à des diplômes, reprendre des études...

Pour l'entreprise, l'intérêt est de reconnaître sa capacité à former et dans le même temps à minimiser les coûts de formation. De plus, l'entreprise bénéficiera de la qualification de son personnel et pourra adapter, grâce à la VAE ses salariés à ses besoins en compétences.

### Le Congé pour Bilan de Compétences

Ce dispositif consiste en un congé rémunéré de 24 heures permettant au salarié de faire le point sur ses compétences (professionnelles et personnelles) et de réaliser un bilan de compétences avec l'aide d'un prestataire externe. Il est réalisé sur demande du salarié à son employeur. Pour pouvoir le mettre en œuvre, le salarié doit justifier d'une certaine ancienneté :

Pour un salarié en CDI, il doit justifier d'une activité minimum de 5 ans dont 1 an dans l'entreprise où il demande le congé. Un salarié en CDD peut également bénéficier de ce dispositif à condition qu'il justifie d'une ancienneté de 24 mois d'activité au cours des 5 dernières années dont minimum 4 mois au cours des 12 derniers mois.

Pour pouvoir bénéficier de ce dispositif, le salarié doit demander l'autorisation, par écrit, à son employeur de s'absenter. Il devra émettre cette demande au minimum 60 jours avant la date du bilan et l'employeur dispose alors d'un délai de 30 jours pour donner sa réponse : il peut accorder ou reporter au maximum dans les 6 mois le congé à condition de justifier les raisons de son choix. Après avoir obtenu l'accord de son employeur, le salarié doit également réaliser des démarches auprès de l'OPACIF chargé de collecter les cotisations patronales servant à financer les CIF et les CBC.

Le bilan de compétences se décompose en 3 grands moments :

- La phase préliminaire : Identification, définition et analyse des besoins du salarié et explication des conditions de déroulement et des méthodes utilisées pour le Bilan de Compétences.
- La phase d'investigation : Analyse des motivations du salarié, identification de ses compétences et de ses aptitudes (personnelles et professionnelles) et détermination des possibilités de promotions ou évolutions professionnelles.
- La phase de conclusion : Prise de connaissance des résultats, recensement des facteurs susceptibles de favoriser la réussite d'un projet professionnel ou de formation et prévision des différentes étapes qui seront nécessaires à la mise en œuvre du projet.

Les résultats du Bilan de Compétences doivent être uniquement remis au salarié. Ils ne peuvent être portés à la connaissance d'une autre personne, y compris l'employeur, qu'avec l'accord du salarié.

Il existe également d'autres congés relatifs à la formation, même s'ils sont moins pratiqués que les congés précédemment cités :

#### Le congé pour examen

Il s'agit, pour un salarié, de demander à bénéficier d'un congé afin de préparer ou passer un examen en vue d'obtenir un titre ou un diplôme reconnu. Le salarié doit respecter une condition d'ancienneté de 24 mois dont 12 dans l'entreprise auprès de laquelle il effectue sa demande.

Pour bénéficier de ce congé, le salarié doit adresser sa demande à l'employeur ainsi qu'un certificat d'inscription aux examens visés. Son employeur doit lui répondre dans un délai de 30 jours. L'employeur peut refuser le congé dans le cas où le salarié ne respecte pas les conditions d'ancienneté.

La durée du congé est de 24 heures par an, soit un maximum de 3 jours par an pour un même examen. Si un salarié doit s'absenter pour passer plusieurs examens la même année, il bénéficie de 24 heures de congé par examen qui peuvent être fractionnées en plusieurs fois. Lorsque le salarié est absent pour examen, et à la condition où il peut justifier de sa présence à l'examen, son salaire est maintenu.

#### Le congé pour Formation économique, sociale et syndicale

Ce congé, comme son nom l'indique, permet aux salariés de pouvoir s'absenter afin de participer à des stages ou des sessions de formations économiques, sociales ou syndicales ou encore à des formations syndicales.

Tout salarié, qu'il soit adhérent ou non à un syndicat peut bénéficier de ce congé sans condition d'ancienneté. Les demandeurs d'emploi sont également autorisés à participer aux différents stages de formation organisés.

Pour pouvoir être mis en place, le congé doit être notifié par le salarié à son employeur au moins 30 jours au préalable. L'employeur ne peut en principe pas s'opposer au

déclenchement de ce congé sauf s'il estime que l'absence du salarié risque de pénaliser la bonne marche de l'entreprise. En principe, ce congé n'est pas rémunéré mais il peut être prévu une dérogation pour les entreprises de plus de 10 salariés. Le salarié a le droit de prendre plusieurs congés par an à condition de ne pas dépasser 12 jours par an et de respecter, entre chaque congé, une durée minimum de 2 jours. A chaque fois qu'il participe à un tel congé, le salarié reçoit une attestation de l'organisme chargé des sessions de formations qu'il devra remettre à son employeur.

#### Le congé d'enseignement et de recherche

Il s'agit d'une demande du salarié à son employeur de s'absenter afin de dispenser un enseignement (professionnel ou technologique). Pour pouvoir en bénéficier, le salarié doit respecter une condition d'ancienneté minimale d'un an. Le congé a une durée maximale d'un an ainsi qu'un délai de franchise entre 2 congés qui ne peut être supérieur à 6 ans mais ne doit pas être inférieur à 6 mois. Il doit être demandé 60 jours avant s'il dure moins de 6 mois et 120 jours avant s'il exige une absence du salarié à son poste de travail d'au moins 6 mois.

#### Congé de formation des conseillers prud'homaux

Il s'agit, pour les employeurs, d'autoriser l'absence d'un salarié membre du conseil des Prud'hommes afin que ce dernier puisse se former. C'est au salarié qu'il revient de demander l'absence à son employeur 30 jours avant la date prévue si l'absence dure au moins 3 jours consécutifs et 15 jours à l'avance si l'absence dure moins de 3 jours. Dans tous les cas l'employeur ne peut refuser la demande de formation du salarié. Durant son mandat de 5 ans, un salarié peut s'absenter au maximum 6 semaines. Durant toute la durée de son absence le salarié conserve sa rémunération, ses droits aux congés payés et ses avantages et sa couverture sociale. Dès son retour de formation, le salarié remet une attestation qui justifie sa présence à son employeur.

#### Congé de formation des représentants du personnel

Ce congé permet aux salariés représentants du personnel de s'absenter afin de se former pour cette fonction. Ce congé concerne les membres du Comité d'Entreprise ainsi que les représentants du CHSCT. Le salarié doit demander l'autorisation de s'absenter de son travail

à son employeur au moins 30 jours avant la date de son absence. Le salarié peut décider de reporter le congé (dans une limite de 6 mois) si celui-ci risque de nuire au bon fonctionnement de l'entreprise. Le congé dure 5 jours et peut se cumuler avec le congé de formation économique, sociale ou syndicale (à condition de ne pas dépasser les 12 jours par an). Le contrat du salarié reste maintenu durant son absence donc le salarié conserve sa rémunération à condition de justifier de sa présence à la formation par le biais d'une attestation délivrée par l'organisme de Formation.

## ***2) Les formations à l'initiative du salarié et de son employeur***

### Le Droit Individuel à la Formation

Il permet à tout salarié justifiant d'une certaine ancienneté au sein de l'entreprise d'obtenir chaque année des quotas (20 heures de formation par an). Chaque année, le salarié en CDI doit être tenu informé du nombre d'heures de DIF dont il dispose. En cas de non utilisation, les crédits d'heures sont cumulables sur 6 ans dans la limite de 120 heures. La condition d'ancienneté est d'au moins 2 ans pour les salariés en CDI et de 4 mois de présence au cours des 12 derniers mois pour les salariés en CDD.

Les salariés peuvent ainsi bénéficier d'une formation pendant ou en dehors de leur temps de travail, même s'il s'agit la plupart du temps de formations réalisées en dehors de ce temps de travail. Concernant la rémunération, si les formations sont réalisées en dehors du temps de travail le salarié percevra une indemnité de formation équivalente à 50% de sa rémunération nette habituelle, si elle a lieu sur le temps de travail, le salaire est maintenu.

Les formations qui sont suivies par le salarié dans le cadre du DIF doivent répondre à des critères précis. En effet, selon l'article 12 de l'accord sur la formation professionnelle continue signé le 22 décembre 2011, les formations doivent « participer au développement professionnel des salariés ». Toujours selon ce même article, les formations qui peuvent être suivies par le salarié sont les celles qui permettent au salarié d'avoir une promotion ou qui lui permettent « l'acquisition, l'entretien ou le perfectionnement des connaissances » ainsi que les actions à l'issue desquelles le salarié peut obtenir un titre, un diplôme ou une qualification professionnelle reconnue.

Il s'agit d'un dispositif à la fois à l'initiative du salarié mais également de l'employeur puisque c'est l'employeur qui doit donner son accord au salarié : L'employeur peut en effet

s'opposer à la formation choisie par le salarié mais il doit faire connaître ce refus dans le mois suivant la demande du salarié.

Le concept de la portabilité du DIF permet au salarié de pouvoir utiliser ses heures acquises au titre du DIF après la rupture de son contrat de travail. Il existe différents cas de figures que nous présenterons successivement : Si le salarié démissionne ou a été licencié (pour un autre motif qu'une faute grave), il conserve ses heures de DIF durant toute la durée de son préavis. S'il a été licencié pour faute grave il ne bénéficie pas de préavis mais, selon une réponse du Ministère du 1<sup>er</sup> février 2011, il est conseillé de « faire droit à la demande du salarié dès lors qu'elle est effectuée pendant une période égale à celle du préavis qui aurait été applicable s'il n'avait pas été licencié pour faute grave ». Pour bénéficier de ses droits au DIF durant la période de préavis, la demande du salarié doit être effectuée avant la fin de cette période. Le salarié peut alors bénéficier d'un Bilan de Compétences ou d'une VAE ou de toute autre formation. Si le salarié n'adresse pas la demande à son employeur, il ne pourra pas se retourner contre l'entreprise pour le paiement de ses heures de DIF non utilisées. De plus, si le salarié part à la retraite il perd tous ses droits acquis au titre du DIF. Au contraire, si le salarié est au chômage il peut demander, toute comme lors de sa période de préavis, à bénéficier d'un bilan de compétences, d'une VAE ou encore d'une autre formation. Si le salarié change d'entreprise, il a 2 ans pour demander à son nouvel employeur d'utiliser ses heures de DIF. Ainsi, la portabilité du DIF permet au salarié, lorsqu'il quitte son entreprise et dans certains cas de ruptures de contrat, d'utiliser les heures de DIF qu'il lui restait à utiliser.

### La période de Professionnalisation

Il s'agit d'un dispositif visant au maintien dans l'emploi en CDI des salariés fragiles face à l'emploi (salariés avec une qualification insuffisante, salariés disposant de 20 ans d'ancienneté dans leur activité professionnelle, salariés âgés de 45 ans minimum ou titulaires d'un contrat unique d'insertion,...). Ainsi, le salarié a la possibilité de suivre des actions de formations qualifiantes ou permettant l'accès à des connaissances et compétences ou encore à une certification professionnelle. Les périodes de professionnalisation permettent au salarié de suivre des enseignements généraux, professionnels et technologiques afin d'acquérir ou de perfectionner un savoir faire particulier par des mises en pratiques au sein d'une entreprise.

Tout comme pour le DIF, la période de professionnalisation est à la fois un dispositif mis en œuvre à l'initiative du salarié mais également de son employeur. En revanche, au sein d'une même entreprise, il ne peut y avoir en même temps plus de 2% des salariés absents pour



suivre des actions de formations dans le cadre de la période de professionnelles. En effet, les actions de formation se déroulent en principe durant le temps de travail et un trop grand nombre de salariés absents au même moment pour le même motif risquerait de troubler le bon fonctionnement de l'entreprise. Il peut néanmoins être convenu que la formation se déroule en dehors du temps de travail. Deux cas peuvent se présenter : Le salarié peut être à l'origine de la mise en œuvre le dispositif de formation dans le cadre du DIF ou bien c'est l'employeur, dans le cadre du plan de formation, qui prévoit des formations en dehors du temps de travail. Ce dernier cas nécessite l'accord du salarié. Si les actions de formations se déroulent pendant le temps de travail, le salaire de l'employé est maintenu. Dans le cas où les actions se dérouleraient hors du temps de travail, l'employeur est tenu de reverser au salarié une « allocation de formation » égale à 50% de la rémunération nette de référence pour le salarié.

### Le Compte Personnel de Formation

Il s'agit d'un dispositif qui n'est pas encore mis en place mais qui sera la norme à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015. Ce nouveau dispositif vise à remplacer l'actuel dispositif en place (le DIF) en proposant des mesures permettant au salarié d'être encore plus acteur de sa formation. Il s'agit d'un compte individuel de formation qui permet à tout salarié, dès ses 16 ans et tout au long de sa vie professionnelle, de recevoir des quotas d'heures. Dans le cadre du DIF, le salarié pouvait cumuler 120 heures de formation. Dans le cas du CPF, le salarié reçoit chaque année, comme dans le cadre du DIF, des quotas d'heures de formation. Dans le cas du DIF le salarié recevait 20 heures de formation par an, avec le CPF il recevra des quotas de 24 heures de formation par jusqu'à 120 heures puis 12 heures par an jusqu'au plafond maximum de 150 heures. Ces heures de formation peuvent être utilisées à l'initiative du salarié ou du demandeur d'emploi et doivent permettre au salarié d'obtenir une certification, une meilleure qualification ou un diplôme. En effet, contrairement au DIF, le CPF ne peut être mis en place que pour des formations qualifiantes qui répondent au besoin de l'économie.

Le dossier de presse du 6 mars 2014 intitulé « Loi formation professionnelle, Emploi et démocratie sociale » présente les changements impliqués par la réforme de la formation professionnelle du 5 mars 2014 et notamment les innovations du CPF pour le salarié. Il s'agit, selon ce dossier de presse, d'une réalité concrète attachée à la personne et non plus au contrat de travail : En effet, l'individu reçoit des quotas d'heures de formation tout au long de sa vie qu'il soit salarié ou sans emploi et ne perd pas ses heures lorsqu'il change d'emploi, cela permet notamment au salarié d'utiliser ses heures cumulées lors de ses périodes de transition

professionnelle. De plus, le financement consacré au CPF sera normalement beaucoup plus important que celui consacré au DIF : Environ 180 millions d'euros par an pour le DIF et le dossier de presse annonce un financement de plus d'un milliard d'euros par an pour le CPF.

Ainsi, la mise en place de ce nouveau dispositif montre bien la volonté des pouvoirs publics de replacer l'individu au cœur de son parcours professionnel et de renforcer son rôle d'acteur dans sa propre formation. L'individu souhaitant utiliser ses heures de CPF disposera alors de plus de possibilités de négociation avec son employeur car les formations mises en place dans le cadre du CPF doivent répondre à une nécessité économique.

### ***3) Les formations à l'initiative de l'employeur***

#### Le plan de formation

Il s'agit d'un dispositif non obligatoire mais fortement conseillé à mettre en place car certaines obligations légales de formations concernant la santé et la sécurité des salariés pèsent sur l'entreprise. En effet, selon l'article L4121 du code du travail, l'employeur doit prendre « toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ».

Un plan de formation est un ensemble d'actions de formation prévues par l'employeur pour l'année ou les années à venir en fonction des besoins de l'entreprise et éventuellement des collaborateurs. Il est élaboré à l'initiative de l'employeur. Lorsque celui-ci décide de la mise en place du plan, certaines conditions doivent être respectées. Il doit en effet se décomposer en deux parties distinctes :

- Une première partie présentant les actions d'adaptation au poste et de maintien dans l'emploi
  - Une seconde partie présentant les actions de développement des compétences
- Lorsque l'employeur élabore le plan, il doit obligatoirement consulter le CE ou les délégués du personnel en l'absence de CE.

La mise en place du plan de formation relève le plus souvent d'un besoin de l'entreprise et répond dans le même temps à des attentes des salariés. Elle permet de répondre aux besoins de l'entreprise tout en développant les compétences des salariés et donc en renforçant leur employabilité. En effet, l'objectif de la mise en place d'un plan de formation est d'améliorer

les performances des salariés de l'entreprise. La performance peut être entendue de la façon présentée par Hélène FALEK<sup>1</sup> : C'est le résultat d'un ensemble d'actions d'une entreprise : il s'agit de faire les bonnes choses de la bonne façon, dans le temps et à coût réduit afin de répondre aux besoins de l'entreprise et de satisfaire à ses objectifs. Ainsi, l'objectif principal de la formation à court terme est de favoriser la performance de chaque salarié afin de permettre à l'entreprise d'être elle-même plus performante. Mais la formation a également des effets sur le long terme : elle permet de se projeter et d'anticiper l'avenir.

Lorsqu'un plan de formation est établi, l'employeur est libre de décider des actions à mettre en place et des personnes qui en bénéficieront. En principe, le plan est défini après le recensement des besoins en formation des salariés. Il peut être fixé soit pour une durée inférieure à un an (on parle alors d'un « plan infra-annuel »), pour un an (« plan annuel ») ou pour plusieurs années (« plan pluriannuel »). Les actions du plan de formation se déroulent en principe sur les heures de travail mais il peut être conclu un accord entre le salarié et l'employeur qui prévoit qu'une partie ou la totalité des actions puissent se dérouler hors des heures de travail du salarié.

Les formations prévues peuvent être réalisées en interne, c'est-à-dire que c'est l'entreprise elle-même qui effectue l'action de formation ou en externe, dans ce cas l'entreprise fait appel à un organisme extérieur pour dispenser ces formations. Les formations imputables sont financées par le budget de formation de l'entreprise. En effet, actuellement, chaque employeur est tenu de verser une participation obligatoire à la formation professionnelle continue dès l'embauche d'un salarié. Le taux de participation varie en fonction de l'effectif de l'entreprise. La réforme de la formation qui a eu lieu et qui entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2015 apporte quelques modifications et allège les contraintes des entreprises en matière de formation. En effet, le financement sera profondément modifié à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015 puisque la réforme prévoit une « contribution unique et obligatoire » de 1% de la masse salariale, pour tous les dispositifs de la formation professionnelle au lieu des trois versements actuels.

---

<sup>1</sup> FALEK H., *Le guide de la formation professionnelle en entreprise*, Paris, Gualino, 2010

Afin de résumer les acteurs à l'origine de la mise en place des différents dispositifs de formation qui viennent d'être présentés, nous avons réalisé un tableau de synthèse :

Formation à l'initiative du salarié	Formation à l'initiative du salarié et de son employeur	Formation à l'initiative de l'employeur
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congé Individuel de Formation (CIF)</li> <li>• Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)</li> <li>• Congé pour Bilan de Compétences (CBC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit Individuel à la Formation (DIF)</li> <li>• Compte personnel de Formation (CPF)</li> <li>• Période de Professionnalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Formation</li> </ul>

Ainsi, la formation des salariés peut être réalisée au travers de différents dispositifs ayant des caractéristiques propres. Après avoir présenté les différentes formations possibles pour les salariés, nous allons analyser les enjeux que représente la Formation aussi bien pour le salarié que pour son entreprise.

### C/ Les enjeux de la formation

Afin de pouvoir parler d'enjeu, il faut au préalable parler de la perception puisque les enjeux qui seront présentés ci-après découlent directement de la perception de la formation.

La perception est, selon Schermerhorn, Hunt, Osborn et De Billy<sup>1</sup>, « le processus par lequel nous sélectionnons, organisons, interprétons et récupérons l'information que nous transmet notre environnement ». Cette définition est assez proche de celle proposée par Kotler et Dubois<sup>2</sup> : « La perception est un processus par lequel un individu choisit, organise et interprète des éléments d'informations externes pour construire une image cohérente du monde qui l'entoure ». En effet, l'être humain a tendance à sélectionner ce qui l'intéresse, ce qu'il connaît ou ce qui l'attire. Plusieurs facteurs influencent cette sélection, tels que des facteurs environnementaux, physiologiques et surtout psychologiques. Ensuite, la façon dont il organise et interprète l'information est dictée par le vécu de l'individu. Ainsi, chaque individu étant unique et possédant une « grille de perception » qui lui est propre, il est entendu que la

<sup>1</sup> SCHERMERHORN J., HUNT J., OSBORN R., DE BILLY C., *Comportement humain et organisation*, Editions ERPI, 2010

<sup>2</sup> KOTLER P., KELLER K-L., DUBOIS B., MANCEAU D., *Marketing Management*, Pearson, 2006

perception est une notion subjective résultant d'un ensemble d'éléments propres à chacun, du contexte et de l'objet ou la chose à percevoir.

Comme nous l'avons évoqué, la perception de la formation par un individu influence directement les enjeux de la formation pour ce même individu. Nous tenterons de présenter les enjeux fondamentaux propres à chaque acteur de la formation en précisant qu'il s'agit de constats globaux pouvant être différents en fonction des facteurs précédemment cités. Dans un premier temps nous aborderons les enjeux de la formation pour les entreprises avant de présenter les enjeux pour les salariés.

### **1) Les enjeux pour l'Entreprise**

Selon l'ouvrage de Barabel, Meier, Perret et Teboul<sup>1</sup> il est possible de distinguer 6 enjeux principaux.

- Que l'organisation dispose d'employés compétents pour réaliser leur travail avec un certain niveau de performance et assumer des responsabilités.

Il s'agit alors de permettre aux salariés d'occuper un emploi avec un seuil minimum de compétences qui peut être maintenu et dépassé au travers de deux types de formation :

Des formations d'adaptation au poste de travail (afin de préserver les capacités du salarié à occuper son poste) et des formations de développement de compétences (qui visent à améliorer l'efficacité du salarié et donc la performance de son entreprise)

- Que l'entreprise maintienne voire améliore sa flexibilité

Il s'agit de lutter contre l'attitude défavorable des salariés vis-à-vis du changement et, dans le même temps, de travailler sur la polyvalence des salariés afin qu'ils puissent répondre à une demande de plus en plus accrue en termes de polyvalence sur le marché du travail.

---

<sup>1</sup> BARABEL M., MEIER O., PERRET A., TEBOUL T., *Le grand livre de la formation*, Paris, Dunod, 2012

- Que l'entreprise prépare une « relève de qualité »  
Il s'agit de préparer les futurs dirigeants de l'entreprise en faisant monter les salariés en compétences afin qu'ils soient les plus compétents possible pour l'avenir.
- Que l'entreprise renforce la communication et la culture d'entreprise  
La formation est perçue ici comme un moyen pour l'organisation de diffuser sa culture d'entreprise afin de créer un environnement fédérateur pour les salariés.
- Que l'entreprise puisse mobiliser, impliquer et fidéliser ses salariés  
Il s'agit de permettre aux salariés de renouveler leur intérêt pour leur travail en leur offrant la possibilité d'apprendre de nouvelles compétences et d'être plus experts dans leur travail. Le but est alors de montrer au collaborateur que son entreprise souhaite le valoriser afin de le fidéliser.
- Que l'entreprise maintienne l'employabilité de ses salariés  
Il s'agit d'offrir aux collaborateurs la possibilité de maintenir voire améliorer leur employabilité par le biais des formations. Il s'agit, pour l'entreprise, de maintenir leurs salariés au moins au même niveau de compétences que lorsqu'ils sont entrés dans l'entreprise voire même d'améliorer leur compétence afin de les préparer au mieux aux éventuels changements qui pourraient survenir au cours de leur carrière professionnelle.

Au sein des entreprises, il peut y avoir plusieurs logiques quant à la formation. La grille de Meignant (1986) présentée dans l'ouvrage des auteurs Barabel, Meier, Perret et Teboul<sup>1</sup> est une typologie reconnue par les auteurs et utilisée pour apprécier la position d'une entreprise par rapport à la formation. L'auteur utilise deux axes afin de représenter la position d'une entreprise en ce qui concerne la formation. Ainsi, l'axe des abscisses représente l'adéquation entre les formations proposées et la stratégie de l'entreprise et l'axe des ordonnées représente le caractère plus ou moins volontariste de l'entreprise en termes de formation.

Ainsi, selon Meignant, la formation « stade fiscal » aussi appelée « obligation fiscale » par l'auteur est une formation perçue comme une contrainte de la part de l'entreprise qui pense même que si elle forme ses salariés il y a des risques de dysfonctionnements. C'est la raison pour laquelle elle reverse toutes ses contributions obligatoires aux OPCA.

La formation « stade légal » est elle aussi perçue par l'entreprise comme une contrainte mais l'entreprise décide de profiter de cette obligation pour former un minimum ses salariés grâce à des formations déductibles de la participation financière.

---

<sup>1</sup> BARABEL M., MEIER O., PERRET A., TEBOUL T., *Le grand livre de la formation*, Paris, Dunod, 2012

La formation « pactole » ou « opportuniste » est le cas où l'entreprise cherche à profiter du système et obtenir un maximum d'aides de la part de pouvoirs publics mais qui, en échange de ses aides, n'honore pas son obligation de proposer des formations en vue d'améliorer l'employabilité des salariés.

La formation « catalogue » est le cas où l'entreprise propose à ses collaborateurs un catalogue de formations pour lesquelles ils peuvent eux-mêmes choisir de s'inscrire.

La formation « climat social » ou encore « paix sociale » correspond au cas de l'entreprise qui propose des formations afin d'éviter le risque d'insatisfactions des collaborateurs pouvant conduire à des conflits. Il peut n'y avoir aucun lien entre la stratégie de l'entreprise et la formation proposée.

La formation « recensement » est le cas où les managers rencontrent les collaborateurs afin de connaître leurs besoins et leurs attentes en termes de formation afin de transmettre les informations au service RH qui tentera d'y répondre au mieux en hiérarchisant les priorités de formation.

Enfin, la formation « investissement » aussi appelée formation « développement » est le cas où l'entreprise considère que la formation peut être un facteur important de sa compétitivité. Elle accepte donc d'accorder d'importants budgets en vue de dispenser des formations en lien avec les orientations stratégiques définies par l'entreprise. Dans ce cas précis, Meignant<sup>1</sup> présente les enjeux différents en fonction que la formation soit considérée sur du court, du moyen ou du long terme. Ainsi, selon lui, la formation à court terme (environ 1 an) a vocation à « consolider l'existant » en perfectionnant les salariés. Considérée sur du moyen terme (de 1 à 3 ans), la formation a pour but « d'accompagner et faciliter les changements » au travers d'une politique de développement des potentiels, d'optimisation des promotions et d'aide à la réalisation de projets individuels. Il s'agit, en quelques sortes, pour l'entreprise de réussir un investissement qui lui sera profitable dans le temps. Enfin, sur du long terme (de 3 à 10 ans), la formation est un moyen pour « préparer l'avenir » en adaptant et en modifiant la culture et en prévoyant le développement de l'adaptabilité : Il s'agit en fait d'anticiper la formation afin de prévenir les risques d'inadaptation future des collaborateurs qui pourraient survenir lors de modifications de la structure ou de la stratégie de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> MEIGNANT A., *Manager la formation*, Editions Liaisons, 2009



En conclusion, la formation représente un intérêt majeur pour l'entreprise, quelle que soit la perception que cette dernière puisse avoir. En effet, la formation permet à l'entreprise d'ajuster les compétences de ses salariés suite à un recrutement afin d'adapter les salariés à ses besoins ou encore de construire une gestion prévisionnelle des carrières pour ses salariés. La formation est également l'occasion, pour l'entreprise, de fédérer ses salariés autour d'une politique d'entreprise clairement définie et d'améliorer la cohésion entre les équipes.

## ***2) Les enjeux pour les salariés***

Contrairement à une époque révolue où les salariés entraient dans une entreprise pour toute leur vie ou au moins la plus grande partie, depuis les années 1980 les carrières dites « linéaires » se sont peut-être un peu dégradées avant d'être totalement remises en cause depuis les années 2000. En effet, depuis une quinzaine d'années nous sommes entrés dans ce que les auteurs appellent des « carrières circulaires » qui correspondent en quelque sorte à des cycles successifs de carrière pouvant à tout moment être interrompu. Il est à noter que l'interruption peut être subie ou conforme à la volonté du salarié.

On parle alors de la mise en place d'un nouveau contrat social plus en phase avec les réalités économiques actuelles : il s'agit désormais de garantir au salarié un maintien de son employabilité afin de sécuriser sa carrière et son parcours professionnel. Ainsi, en échange de l'investissement du salarié dans son travail, l'entreprise lui promet de le former afin de lui permettre de pouvoir rester au moins voire plus compétent que lors de son embauche au cas où un changement surviendrait au cours de son parcours professionnel.

Le salarié a plusieurs attentes par rapport à la formation. Tout d'abord, elle peut être un moyen, pour les personnes n'ayant pas reçu de formation initiale d'avoir une seconde chance de se former et ainsi améliorer leurs compétences. Pour tous les salariés, il s'agit d'un moyen d'améliorer leur employabilité et de monter en compétences afin d'évoluer au sein de leur entreprise ou de pouvoir être recruté dans une autre entreprise à un poste au moins égal à celui précédemment occupé. De plus, par le biais de la formation, le salarié peut réaliser ses projets professionnels : Comme nous l'avons démontré dans lors de la présentation des différents dispositifs de formation, le salarié est totalement acteur de sa formation et peut demander à son employeur, par exemple, des formations ayant pour objectif de se reconvertir vers un autre domaine et pouvoir ainsi entamer un nouveau cycle de carrière.

Donc, pour le salarié, la formation est un moyen de mieux connaître son métier et pouvoir évoluer et monter en compétences dans celui-ci mais c'est également un moyen de faire face aux changements professionnels qui pourraient survenir tout au long de sa carrière.

Ainsi, on remarque que les enjeux de la formation ne sont pas forcément les mêmes en fonction des acteurs. Il paraît alors intéressant de constater si, au sein d'une entreprise donnée, l'éventuelle différence entre les attentes des salariés et la vision de la formation par l'entreprise perturbe ou non le bon fonctionnement de l'entreprise. C'est ce que nous analyserons dans le cadre de l'enquête terrain.

## **Chapitre 2 : Le contrat psychologique**

Ce Mémoire de Recherche a pour objectif de tenter de démontrer s'il existe ou non des différences de perception de la formation entre les salariés et l'Entreprise et de déterminer si ces différences sont à l'origine d'une cassure du contrat psychologique formé entre le salarié et l'entreprise.

### **A/ La définition du contrat psychologique**

Plusieurs auteurs ont apporté leur contribution pour définir ce qu'est le contrat psychologique. C'est Argyris, en 1960 qui utilise pour la première fois le terme « contrat psychologique ». Avant lui, d'autres travaux ont traité de ce concept sans pour autant le nommer aussi précisément. Ainsi, on peut citer les travaux de Barnard (1938) sur la théorie de l'équilibre ainsi que ceux de March et Simon (1958) qui présentent un modèle de récompense-contribution pour expliquer les relations d'échange qu'il existe entre un salarié et son organisation. De même, le contrat psychologique peut largement être rapproché des travaux de Vroom (1964) et Blau (1964) effectués sur la théorie de l'échange, ceux de Lewin (1936) sur la théorie des attentes et ceux d'Adams (1965) sur la théorie de l'équité.

Argyris reconnaît le « contrat psychologique » comme étant une entente tacite entre le salarié et son supérieur. Il définit en effet ce concept en affirmant, selon l'ouvrage de Delobbe, Herrbach et Lacaze<sup>1</sup> : « Puisque le contremaître réalise que le système tendra à atteindre une production optimale sous un leadership passif, et puisque les employés partagent ce point de

---

<sup>1</sup> DELOBBE N., HERRBACH O., LACAZE D., *Comportement organisationnel, contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, De Boeck, 2005

vue, on peut faire l'hypothèse qu'une relation particulière se développe entre les employés et le contremaître, relation qui peut être qualifiée de "contrat psychologique" ». Ainsi, les auteurs Taylor et Tekleab ont affirmé, en 2004, qu'Argyris pensait qu'il puisse exister une relation entre les salariés et leur contremaître : les salariés échangeraient ainsi une productivité élevée et peu de revendications contre un salaire et une sécurité d'emploi acceptables. Les travaux d'Argyris sont centrés sur le contrat psychologique comme phénomène de niveau groupal puisqu'il s'agit d'une sorte d'entente implicite entre un groupe de salariés et leur contremaître.

Ses travaux ont inspiré d'autres auteurs tels que Levinson (1962) et Schein (1965) qui ont également repris le terme de « contrat psychologique ». Ainsi, Levinson définissait le contrat psychologique comme étant « une série d'attentes mutuelles dont les parties présentes dans la relation peuvent n'avoir que faiblement conscience mais qui régissent néanmoins leur rapport à l'autre ». La définition de Schein est similaire à celle proposée par Levinson : il s'agit, selon lui, d'une « série d'attentes réciproques non écrites entre un salarié et une organisation ». Tous ces travaux se focalisent sur la relation d'échange qu'il peut exister entre un salarié et son organisation mais, alors que les travaux d'Argyris mettent en avant un ensemble de ressources tangibles et donc d'avantages clairement mesurables et identifiables, ceux de Levinson et Schein démontrent l'existence d'avantages aussi bien tangibles qu'intangibles. On peut ainsi dire que les travaux de Levinson et Schein ont une vision plus large et qu'au lieu d'être défini au niveau groupal, la relation est de plus en plus considérée au niveau de l'individu lui-même.

Un schéma représentant le contrat psychologique a été proposé par Mercier :

C'est l'article de Rousseau publié en 1989 qui est reconnu comme véritable référence largement acceptée et partagée par les chercheurs. Il révolutionne la vision du contrat psychologique puisqu'il ne met plus l'accent sur la réciprocité et le construit collectif, comme les travaux antérieurs, mais sur la conception individuelle et donc subjective du contrat psychologique. Il définit ainsi le contrat psychologique comme désignant « la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques ». Il s'agit donc selon lui d'une sorte de schéma mental propre à chaque individu ce qui est en totale rupture avec les définitions qui avaient pu être formulées auparavant. Rousseau distingue deux types de contrats psychologiques :

- Le contrat relationnel : il s'agit d'un contrat pour une relation basée sur le long terme : les salariés sont censés entrer dans l'entreprise pour y rester jusqu'à la fin de leur vie professionnelle. Ce sont la loyauté et les efforts du salarié qui sont, dans ce type de contrat, échangés contre la sécurité de l'emploi et l'évolution professionnelle permettant le développement du salarié sur le long terme.
- Le contrat transactionnel : Contrairement au contrat relationnel, il s'agit d'une collaboration et donc d'une relation d'emploi à court terme centré sur des éléments économiques : C'est la performance du salarié qui est immédiatement échangée contre un salaire, une augmentation ou une promotion pour le salarié.

Sylvie Guerrero a adopté, lors d'un congrès de 2003<sup>1</sup>, une position intermédiaire entre l'ancienne approche (travaux d'Argyris, Levinson et Schein) et l'approche de Rousseau. Elle définit ainsi le contrat psychologique comme « les croyances à l'égard des conditions d'un accord d'échange réciproque entre l'individu et les représentants de l'entreprise ». Cette approche rejoint celle précédemment proposée par Herriot et Pemberton en 1997 qui définissaient le contrat psychologique comme désignant « les perceptions que les deux parties de la relation d'emploi, l'individu et l'organisation, ont des obligations liées à cette relation ».

---

<sup>1</sup> GUERRERO S., « La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi », Actes du congrès de l'AGRH, Grenoble, 2003

Ainsi, selon les différentes définitions présentées par les auteurs, il peut être affirmé que le contrat psychologique est reconnu comme désignant des sentiments et des croyances d'obligations réciproques entre un employeur et son salarié ou plus globalement entre un individu et son organisation. Il s'agit alors d'un contrat implicite qui tend à émerger lorsque l'une des parties pense à une sorte d'obligation de retour qui lui est dû lorsque cette dernière a apporté une certaine contribution et qui voit cette obligation de retour comme garante des bonnes relations futures. Le contrat psychologique est à distinguer du contrat de travail puisque, comme nous l'avons vu précédemment, le contrat psychologique est avant tout implicite et relève avant tout du domaine de la perception et donc d'un facteur totalement subjectif.

### **B/La construction du contrat psychologique**

Il est d'abord primordial, pour comprendre comment se forme le contrat psychologique, de faire la différence entre plusieurs notions. Le contrat psychologique se distingue en effet de la satisfaction professionnelle et de l'implication organisationnelle. Nous venons de définir le contrat psychologique comme étant la perception qu'a un individu par rapport à des obligations mutuelles qui existent entre son organisation et lui. La satisfaction personnelle correspond à la situation dans laquelle les attentes d'un individu sont satisfaites ; les attentes étant différentes puisqu'elles ne se basent sur aucune promesse. L'implication organisationnelle est, selon Kessler et Coyle-Shapiro (2000), une conséquence de la manière dont un individu évalue son contrat psychologique.

Si l'on s'appuie sur la définition de Rousseau reconnue et acceptée par les chercheurs, nous pouvons expliquer comment se forme un contrat psychologique. Il émerge lorsqu'une des parties a l'impression d'être redevable de quelque chose de la part de l'autre partie par rapport à un effort qu'elle a fourni. Les obligations ainsi attendues sont souvent celles qui ne sont pas spécifiées par écrit dans le contrat de travail qui encadre la relation de travail qu'il existe entre le salarié et son employeur. Les attentes sont différentes en fonction de l'acteur concerné. Ainsi, l'employeur pourra avoir des attentes implicites en termes de performance, de loyauté, d'implication du salarié dans son travail etc., alors que pour le salarié il s'agira plutôt de désirs de formation, de promotion, d'autonomie, d'être responsabilisé, de pouvoir s'accomplir et répondre à son ambition professionnelle etc. Dans tous les cas, il peut être affirmé que ce qui relève du contrat de travail sont les éléments rationnels alors que le contrat psychologique

relève plutôt du domaine de la perception et de la subjectivité et que les attentes ne peuvent donc pas être précisément listées même si elles peuvent être globalement identifiées.

Anderson et Thomas (1996), Nelson, Quick et Joplin (1991) distinguent trois phases de construction du contrat psychologique :

- La socialisation anticipatoire. Il s'agit de la première phase de construction du contrat psychologique. C'est la période précédant le recrutement : Avant même d'être recruté, le salarié développe déjà des attentes à propos de l'idée qu'il se fait de l'emploi. Selon Blancero et Kleiner (2001) le candidat peut développer un contrat psychologique avec l'organisation de manière anticipative et compléter les « blancs » d'un contrat psychologique incomplet durant la phase de recrutement car il perçoit une image précise de l'emploi et de ce que peut attendre l'organisation. Dès l'entretien d'embauche, des attentes naissent de chaque côté des parties : Lorsque le candidat se présente, il « se vend » et promet une certaine productivité. Si l'employeur décide de l'embaucher il attend de lui plusieurs éléments dont certains sont clairement décrits et définis et d'autres qui ne relèvent que du domaine de l'implicite. De même, lorsque le salarié est recruté il a certaines attentes particulières par rapport à sa nouvelle entreprise, que ce soit en termes d'intégration, de formation, de rémunération, de culture d'entreprise etc.
- La seconde phase est la phase de la rencontre : Elle est définie comme étant l'étape de transition entre le contrat psychologique « anticipatoire » et un contrat plus enrichi et plus stable.

On dit que le contrat psychologique se construit de façon plus stable durant la socialisation organisationnelle : Il s'agit d'un processus par lequel passent les salariés nouvellement embauchés et à l'occasion duquel ils acquièrent les valeurs propres à la culture de leur nouvelle entreprise. Selon Hannah et Iverson (2004), l'individu est clairement influencé par son propre vécu, par le processus en place lors de son recrutement, par son intégration et le comportement de ses collègues. Thomas et Anderson (1998) vont encore plus loin dans cette idée lorsqu'ils affirment qu'une nouvelle recrue adapte son contrat psychologique tout au long de son intégration : Ils parlent de malléabilité du contrat psychologique pour la nouvelle recrue durant une période de 8 semaines. Durant toute la période de la rencontre, le nouveau salarié va pouvoir confronter les attentes qu'il avait à la réalité du terrain et les réévaluer si

besoin en fonction de ses observations et des échanges qu'il aura avec les différents membres de l'organisation

- La troisième étape de la construction du contrat psychologique est la phase d'acquisition C'est lors de celle-ci que le contrat psychologique sera véritablement stabilisé et établi et donc plus résistant au changement. C'est ce contrat psychologique stabilisé que gardera à l'esprit l'acteur concerné (aussi bien l'employeur que le salarié).

Durant toutes ces étapes, la construction du contrat psychologique est influencée par plusieurs facteurs aussi bien personnels qu'organisationnels. Pour expliquer la construction de ce contrat, il est important de mettre en lumière un facteur important qui l'influence : le facteur économique. En effet, depuis une vingtaine d'années nous assistons à une sorte de transition vers ce que les auteurs nomment « un nouveau contrat psychologique » : L'environnement incertain qui plane autour de l'emploi a grandement modifié les attentes de chaque partie au contrat. Ainsi, alors que l'employeur pouvait précédemment attendre de la part du salarié qu'il ai un rôle fixe, qu'il soit obéissant et loyal et qu'il accepte des formations ponctuelles, l'employeur s'attend aujourd'hui à ce que le salarié se forme de manière autonome, qu'il prenne des initiatives et soit flexible, qu'il adhère à la culture d'entreprise, qu'il sache s'adapter au changement et qu'il accepte facilement de voir sa vie professionnelle déborder sur sa vie personnelle. Il s'agit évidemment d'attentes implicites qui ne peuvent pas être mentionnées par écrit sur le contrat de travail mais qui caractérisent tout de même ce que devrait être la relation de travail du point de vue de l'employeur. De même lorsque l'économie permettait le système de plein emploi, le salarié pouvait attendre de la part de son employeur que celui-ci lui propose une certaine sécurité de l'emploi et une carrière assez uniforme et stable avec relativement peu de changements mais pouvait également s'attendre, de la part de son entreprise, à des possibilités d'évolutions professionnelles. Depuis le changement de contexte économique, le salarié rationnel ne peut plus avoir les mêmes attentes vis-à-vis de son employeur, il s'attend désormais à ce que son employeur soit capable de maintenir son employabilité, qu'il lui accorde sa confiance et l'associe aux prises de décisions et également qu'il lui propose de pouvoir développer ses compétences, notamment au travers de formations. On peut alors dire que le climat incertain qui pèse actuellement sur l'économie a poussé les salariés à accepter certaines conditions différentes de ce qu'ils auraient pu accepter au préalable. Ainsi, au vu de l'augmentation de la charge d'emploi et l'exigence des entreprises de disposer de salariés polyvalents, les salariés doivent s'adapter à cette demande : ils doivent donc désormais accepter de quitter une certaine zone de confort et être associés aux différents processus décisionnels, ils doivent adhérer et s'approprier le projet

d'entreprise, avoir un projet professionnel qu'ils sont prêts à défendre par le biais de l'autoformation et accepter une certaine flexibilité. Les caractéristiques de l'ancien et du nouveau contrat psychologiques ainsi que les attentes liées ont été listées et résumées par Sylvie Guerrero dans le tableau ci-dessous :

Ainsi, dès l'embauche du salarié naissent des attentes de chaque côté des parties qui constituent les prémices du contrat psychologique qui se construira au fur et à mesure de l'intégration du salarié nouvellement embauché. Une fois le contrat psychologique stabilisé, il devient beaucoup plus résistant au changement mais peut néanmoins évoluer avec les temps et en fonction de l'environnement économique et des changements micro-économiques.

### **C/ L'évolution du contrat psychologique**

Comme nous venons de l'affirmer, un contrat psychologique est évolutif et peut changer au cours de la relation d'échange qui lie les deux parties. Ainsi, l'environnement économique mais également la relation même de travail peuvent influencer l'évolution du contrat psychologique. Suite à son évolution, il existe trois cas possible de perception de la réalisation du contrat psychologique :

- Le sentiment, par les deux parties, que les engagements mutuels ont été respectés. Les deux parties sont donc pleinement satisfaites de leur relation d'échange
  
- Le sentiment, pour l'une des parties, de dépassement des engagements



- Le sentiment de sous-réalisation du contrat. En effet, les normes qui découlent d'une relation d'échange peuvent apparaître au fur et à mesure et modifier les attentes de chacune des deux parties. Dans ce cas, les termes du contrat informel qui avait été passé entre les deux parties en même temps que la signature du contrat de travail se trouvent modifiés. Le contrat étant ainsi différent de celui qui avait été « conclu » lors de l'embauche, les deux parties ne sont plus pleinement satisfaites de leur relation d'échange.

Ainsi, s'il existe une trop grande différence entre ce qu'attendait une des parties et ce qu'elle reçoit légèrement, on peut parler de « bris du contrat ». Pour Rousseau (1989), la violation du contrat psychologique est « l'incapacité des organisation ou de toute autre partie à répondre à la contribution d'un employé, tel que ce dernier croit qu'elles devaient le faire ».

Selon Morrison et Robinson (1997), il existe une réelle différence entre la rupture (aussi appelée « la brèche ») et la violation du contrat. On dit que le contrat est rompu lorsque les obligations promises par l'une ou l'autre des parties n'ont pas été respectées. La violation est, selon ces auteurs, « un état émotionnel et affectif qui peut résulter de la croyance selon laquelle l'organisation n'a pas réussi à maintenir adéquatement le contrat psychologique ». Cette définition de la violation est confirmée par celle de Poilpot-Rocaboy (1998) qui l'a décrit comme étant « une expérience émotionnelle et affective de déception, de frustration, de colère, d'amertume, d'indignation qui résulte de la perception par le salarié que l'organisation n'a pas satisfait une ou plusieurs de ses obligations ». La violation du contrat psychologique est un concept complexe puisqu'elle dépend de la perception des individus et repose donc sur une certaine subjectivité. Elle peut générer de la méfiance de la part de l'autre partie voire une dissolution de la relation entre les deux parties.

Nous avons décidé de présenter successivement la formation et le contrat psychologique afin de les définir et tenterons à présent de les mettre en relation. Le contrat psychologique repose sur des croyances en des obligations mutuelles, ces obligations comprenant un ensemble vastes de composantes : La culture d'entreprise, la formation, la rémunération... Dans le

cadre de ce Mémoire de Recherche, nous allons tenter de déterminer s'il existe des différences entre les salariés et la Direction d'une même entreprise sur le point précis de la formation. Dans le cas où il existerait certaines divergences, nous tenterons d'étudier dans la partie suivante si celles-ci constituent une brèche voire même une violation du contrat psychologique qui existe entre les collaborateurs et l'Entreprise.

## **PARTIE 2 : L'enquête terrain**

Après avoir présenté le cadre théorique de la formation et celui du contrat psychologique, il semble pertinent de mettre en lien ces deux notions en les confrontant à une enquête terrain. Pour cela, nous présenterons d'abord les hypothèses retenues ainsi que le terrain choisi pour les tester (Chapitre 1) avant de présenter les méthodes de recueil de données utilisées pour valider ou infirmer les hypothèses (Chapitre 2).

### **Chapitre 1 : Le choix des hypothèses et le terrain d'enquête**

#### **A/ Le choix des hypothèses**

Afin de répondre à la problématique formulée dans l'introduction de ce mémoire, plusieurs hypothèses ont été posées afin de pouvoir être confrontées au terrain afin de pouvoir les confirmer ou les infirmer.

- Hypothèse n°1 : La formation professionnelle doit répondre en priorité à un besoin de l'entreprise

L'intérêt de formuler cette hypothèse réside dans le fait de déterminer si les salariés et l'entreprise ont le même point de vue concernant les enjeux que peut représenter la formation.

- Hypothèse n°2 : Les salariés ont des attentes particulières en termes de formation
- Hypothèse n°3 : Les attentes des salariés sont satisfaites

Nous souhaitons ici démontrer si les salariés sont demandeurs de formation ou non et, dans le cas où ils le seraient, nous aimerions déterminer si leurs attentes sont satisfaites. Cela permettra de rendre compte de l'adéquation entre les besoins des salariés et la prise en considération de ceux-ci par la direction. Nous pourrions ainsi déterminer s'il est possible d'évoquer une totale harmonie entre les salariés et l'entreprise sur le point de la formation, ce qui nous amène tout droit à l'hypothèse suivante.

- Hypothèse n°4 : Les salariés et l'entreprise ont la même perception de la formation

Cela permet de rendre compte de la convergence ou de la divergence des points de vue des individus en fonction du poste qu'ils occupent. Une fois cette hypothèse testée, nous pourrions en émettre une dernière afin de la soumettre à validation sur le terrain d'enquête.

- Hypothèse n°5 : Le contrat psychologique reste maintenu entre les salariés et leur entreprise.

Il s'agit de l'hypothèse conclusive qui permettra d'achever ce travail de recherche en répondant à la problématique.

Chacune de ces hypothèses sera testée sur le terrain d'enquête que nous allons présenter.

### **B/ Le choix du terrain d'enquête**

Afin de tester les hypothèses qui viennent d'être présentées, nous avons choisi comme terrain d'enquête une entreprise du secteur du commerce installée à Reims depuis fin 2011 et rassemblant au sein de ses effectifs une trentaine de personnes. Il s'agit de l'entreprise X déjà étudiée lors du stage cadre de première année de Master. A l'issue de ce stage, il a été autorisé de revenir dans les locaux de l'entreprise afin de pouvoir mener l'enquête terrain par le biais de différentes méthodes qui seront présentées dans le second chapitre. Lors du recueil des données, il a été opéré une distinction en fonction du statut occupé par les individus. Afin de donner du sens à notre travail de recherche consistant à comprendre les différences de perception entre les salariés et leur entreprise, nous avons naturellement choisi de rencontrer aussi bien des personnes que nous avons appelées « encadrantes » que des personnes que nous qualifierons de « salariées ».

## **Chapitre 2 : Les méthodes de recueil de données**

Afin de pouvoir tester nos hypothèses, nous avons décidé de procéder en deux temps. Nous avons d'abord choisi de distribuer un questionnaire à l'ensemble des membres de l'entreprise afin d'avoir une première approche et une première idée générale de la manière dont était perçue la formation dans cette entreprise, aussi bien par les salariés que par les personnes dirigeantes. Afin de compléter cette approche et pouvoir utiliser une méthode plus adaptée à l'étude des perceptions, nous avons également utilisée des outils qualitatifs.

## A/ une méthode quantitative

Nous avons procédé, pour l'enquête terrain, en deux temps. D'abord, dans le cadre d'une méthode quantitative, nous avons choisi de distribuer des questionnaires sur le lieu du stage cadre et, pour avoir un taux de retour élevé, avons décidé de les récupérer directement. Cette méthode a permis de récolter 22 questionnaires sur les 26 questionnaires distribués. Parmi les 22 personnes répondantes, 6 personnes font partie de la catégorie « encadrant » et 16 personnes font partie de la catégorie « salarié ». Il a été expliqué, à chaque répondant, le contexte, la démarche utilisée et l'intérêt d'un tel questionnaire dans le cadre de ce mémoire de recherche. De plus, nous avons précisé à chaque personne que plusieurs réponses pouvaient être choisies parmi les propositions. Cela explique, pour les analyses qui seront présentées dans la Partie 3, que certains pourcentages cumulés dépassent les 100%.

### QUESTIONNAIRE :

#### Perception de la Formation

NOM, Prénom : \_\_\_\_\_

Poste : \_\_\_\_\_

Date d'entrée dans l'entreprise : \_\_\_\_\_

Diplôme / Expérience professionnelle : \_\_\_\_\_

#### **Selon vous la formation doit répondre en priorité à :**

- Un besoin de l'entreprise
- Un besoin du salarié

#### **Selon vous la formation sert à :**

- Mieux connaître son poste de travail et être plus compétent
- Maintenir l'employabilité
- Fidéliser les salariés
- Faire face aux changements professionnels
- Ajuster les compétences après une prise de fonction (embauche ou mutation)
- Adapter les salariés aux besoins de l'entreprise
- Prévoir une promotion pour un poste d'une qualification supérieure
- La formation est inutile

**Le plus important pour vous est d'être formé pour :**

- Etre plus compétent
- Apprendre de nouvelles choses
- Maintenir votre employabilité (pour un maintien dans l'entreprise ou une recherche d'emploi dans d'autres)
- Vous donner envie de rester dans l'entreprise

**Selon vous, comment l'entreprise voit la formation ?**

---

**Lorsque vous êtes arrivé ici, vous aviez des attentes en termes de formation :**

- Oui
  - Non,  
pourquoi ?
- 

Si oui :

- Vos attentes ont été satisfaites
- Vos attentes n'ont pas été satisfaites

Si vos attentes n'ont pas été satisfaites :

Pour quelles raisons :

- La formation n'a pas été proposée
- Vous n'avez pas pu y assister ?
- Vous y avez participé mais elle ne vous a pas apporté les réponses que vous recherchiez

**Selon vous votre entreprise/votre direction a-t-elle conscience de vos attentes en formation ?**

- Oui
- Non

Si oui pourquoi ?

- Vous l'avez déjà évoqué
- Elle ne peut pas l'ignorer
- Elle vous a déjà posé la question

Si non pourquoi ?

- Vous ne l'avez jamais évoqué
- On ne vous a jamais posé la question

**Selon vous, votre entreprise se soucie-t-elle suffisamment des besoins en formation de ses salariés ?**

- Oui
- Non

Si non, a quelles formations votre entreprise devrait accorder plus d'importance ?

- Les formations obligatoires
- Les formations de fournisseurs
- Les formations internes à l'entreprise
- Les formations externes

*Merci d'avoir consacré quelques minutes pour répondre à ce questionnaire.*

L'intérêt de ce questionnaire est multiple. Dans un premier temps nous cherchons à cerner le profil de la personne concernée, nous lui demandons d'indiquer son nom afin de pouvoir la recontacter ultérieurement dans la cadre d'un entretien pour pouvoir approfondir les réponses apportées mais nous précisons, lors de la distribution des questionnaires, qu'aucune information individuelle ne sera retransmise à la direction de l'entreprise. Tout au long du questionnaire, il est question de connaître le point de vue de l'individu concernant la formation au sein de son entreprise actuelle afin de déterminer si la perception est identique au sein d'une même catégorie et si les deux catégories retenues pour l'enquête s'accordent sur les résultats. Nous demandons également à la personne interrogée sa perception de la prise de conscience de son entreprise concernant ses attentes et ses besoins en formation afin de déterminer sa satisfaction sur ce point.

Après avoir étudié la perception de la formation dans son ensemble par le biais du questionnaire, nous avons choisi d'utiliser, pour le même terrain, une seconde méthode de recueil des données plus appropriée pour étudier les points de divergence concernant les perceptions : Une méthode qualitative.

### **B/ Une méthode qualitative**

Dans le cadre de cette méthode, nous avons utilisé deux outils complémentaires. Tout d'abord l'observation participante tout au long du stage cadre effectué au sein de l'entreprise. Ce dernier a été l'occasion d'observer directement sur le terrain et par le biais de la mise en place du plan de formation les différents points de vue. En effet, en élaborant le plan de formation pour l'entreprise, il a été primordial de passer par une étape de recensement des besoins au travers d'entretiens individuels. Lors de ces entretiens, les personnes interrogées ont naturellement évoqué leur ressenti par rapport à la formation et aux enjeux qu'elle représente. Nous avons complété cette approche d'observation par le biais d'un second outil : L'entretien semi-directif. Cet outil nous permet, par le biais d'un guide d'entretien, de poser des questions à des individus et les laisser répondre librement et réorienter parfois l'entretien lorsque la personne s'éloigne du sujet principal. Dix entretiens ont pu être réalisés auprès de 5 personnes issues de la catégorie « salarié » et 5 personnes issues de la catégorie « encadrant ». Les questions écrites en violet sont celles uniquement posées aux personnes « encadrantes » tandis que celles inscrites en noir sont posées à l'ensemble des personnes.

THEMES	QUESTIONS	Objectifs et enjeux de la question
PRESENTATION	-Depuis quand travaillez-vous ici ? -Quel poste occupez vous actuellement et quelles sont vos missions quotidiennes ? -Avez-vous occupé d'autres postes précédemment ? <i>Si oui, est-ce vous qui avez voulu changer de poste ?</i>	Connaitre les éléments essentiels de la situation professionnelle de la personne interrogée afin de pouvoir être en mesure de comprendre sa position vis-à-vis des questions suivantes
	PARCOURS	
FORMATIONS	-Quelles sont, selon vous, les formations les plus pratiquées dans cette entreprise ? -Suivez-vous beaucoup de formations au sein de cette entreprise ? A quel rythme ? <i>Les salariés de l'entreprise reçoivent-ils beaucoup de formation ? A quel rythme ?</i> -Pensez-vous que l'entreprise forme beaucoup ou peu ses salariés ?	

PERCEPTION DE LA FORMATION	-Selon vous, à quoi sert la formation ? <i>(Suggestions possibles) : A mieux connaître son métier ? A faire face aux changements professionnels ? A adapter les salariés aux besoins de l'entreprise ? A ajuster les compétences après une prise de fonction (embauche ou mutation) ?</i>	Valider les résultats obtenus dans le questionnaire à la question « Selon vous la formation sert à ... »
	-Est-ce une priorité pour vous d'être formé ? Sur quoi ? <i>Selon vous est-ce une priorité pour les salariés d'être formés ?</i>	Comprendre si les dirigeants et les salariés ont le même sentiment vis-à-vis de l'utilité de la Formation
	-Pensez-vous que la formation soit une obligation de la part de l'entreprise ?	Comprendre le point de vue de la personne interrogée concernant le caractère obligatoire de la formation



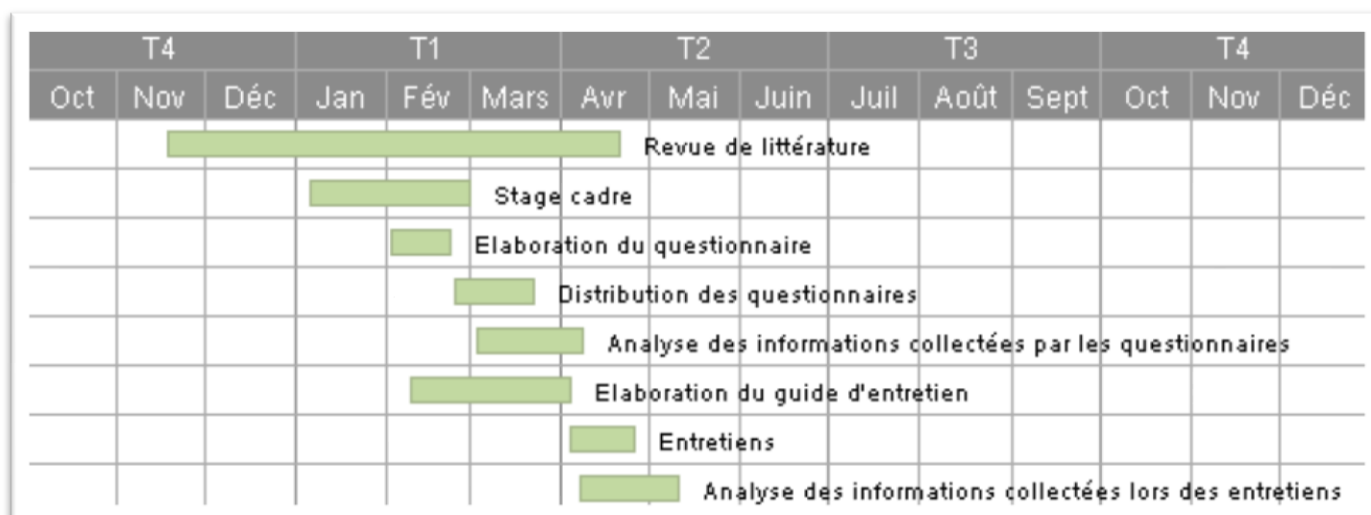
<b>PERCEPTION DE LA FORMATION</b>	- Comment percevez-vous la formation ?	Tester l'hypothèse n°4
	Selon vous, comment les salariés perçoivent la formation ?	
	-Selon vous quelle est l'utilité de la formation pour l'entreprise ?	
	-Pensez-vous que la formation doit répondre en priorité à un besoin de l'entreprise ou à un besoin du salarié ?	Tester l'hypothèse n°1
	-Selon vous, quelle est la priorité de l'entreprise en termes de formation ?	Tester l'hypothèse n°4
	Quelle est votre priorité ?	
	Quelle est la priorité de l'entreprise en termes de formation ? Selon vous, quelle est la priorité des salariés ?	
-Pensez-vous avoir la même perception de la formation que votre entreprise ?		
Pensez-vous que les salariés et vous avaient la même perception de la formation ?		
-Pensez-vous que c'est à vous de vous former seul et de prendre personnellement les initiatives de demandes de formation ?		
Pensez-vous que les salariés doivent se former seuls et prendre personnellement l'initiative des demandes de formation ?		

<b>ATTENTES EN TERMES DE FORMATION</b>	-En arrivant ici, aviez-vous des attentes précises en termes de formation ?	Tester l'hypothèse n°2
	Pensez-vous que les salariés avaient des attentes précises en termes de formation en arrivant ici ?	
	-Si oui, ont-elles été respectées ?	Tester l'hypothèse n°3
	Avez-vous l'impression que les formations auxquelles vous vous attendiez ne vous ont pas été dispensées ?	
Pensez-vous que les attentes des salariés en termes de formation sont respectées ?		
- Etes-vous satisfait du nombre de formation et de leur contenu ?		

<b>ATTENTES EN TERMES DE FORMATION</b>	Pensez-vous que les salariés sont satisfaits par rapport au nombre et au contenu des formations ? -Y a-t-il des domaines de formation qui vous semblent indispensables ? <i>Lesquels et pourquoi?</i>	Tester l'hypothèse n°3 et 4
	-Avez-vous des attentes particulières en termes de formation ? <i>Lesquelles et pourquoi celles-ci?</i> Pensez-vous que les salariés ont des attentes particulières en termes de formation ?	Tester l'hypothèse n°2
	- Estimez-vous recevoir suffisamment de formations ?/ Voudriez-vous en recevoir plus ? <i>Dans quels domaines ?</i> Pensez-vous que les salariés se sentent suffisamment formés ? Croyez-vous qu'ils souhaiteraient recevoir plus de formations ? Dans quels domaines ?	Tester l'hypothèse n°3 et 4

### C/ Le déroulement des étapes de la recherche

Après avoir présenté successivement les hypothèses retenues, le terrain d'enquête choisi pour tester ces hypothèses ainsi que les méthodes pour réaliser notre étude, nous avons jugé pertinent de faire apparaître, dans ce chapitre, le planning correspondant aux différentes étapes d'avancement du travail de recherche. Nous avons choisi de présenter ce planning par le biais d'un GANTT.



Ainsi, nous pouvons constater que la phase la plus longue de ce travail de recherche a évidemment été celle de la revue de littérature mais que beaucoup de temps a été consacré à l'enquête terrain et l'analyse des résultats puisqu'une partie du stage cadre a permis une partie d'enquête (l'observation participante) et que toutes les autres parties présentées correspondent à la réalisation de l'enquête terrain et l'analyse des résultats obtenus.

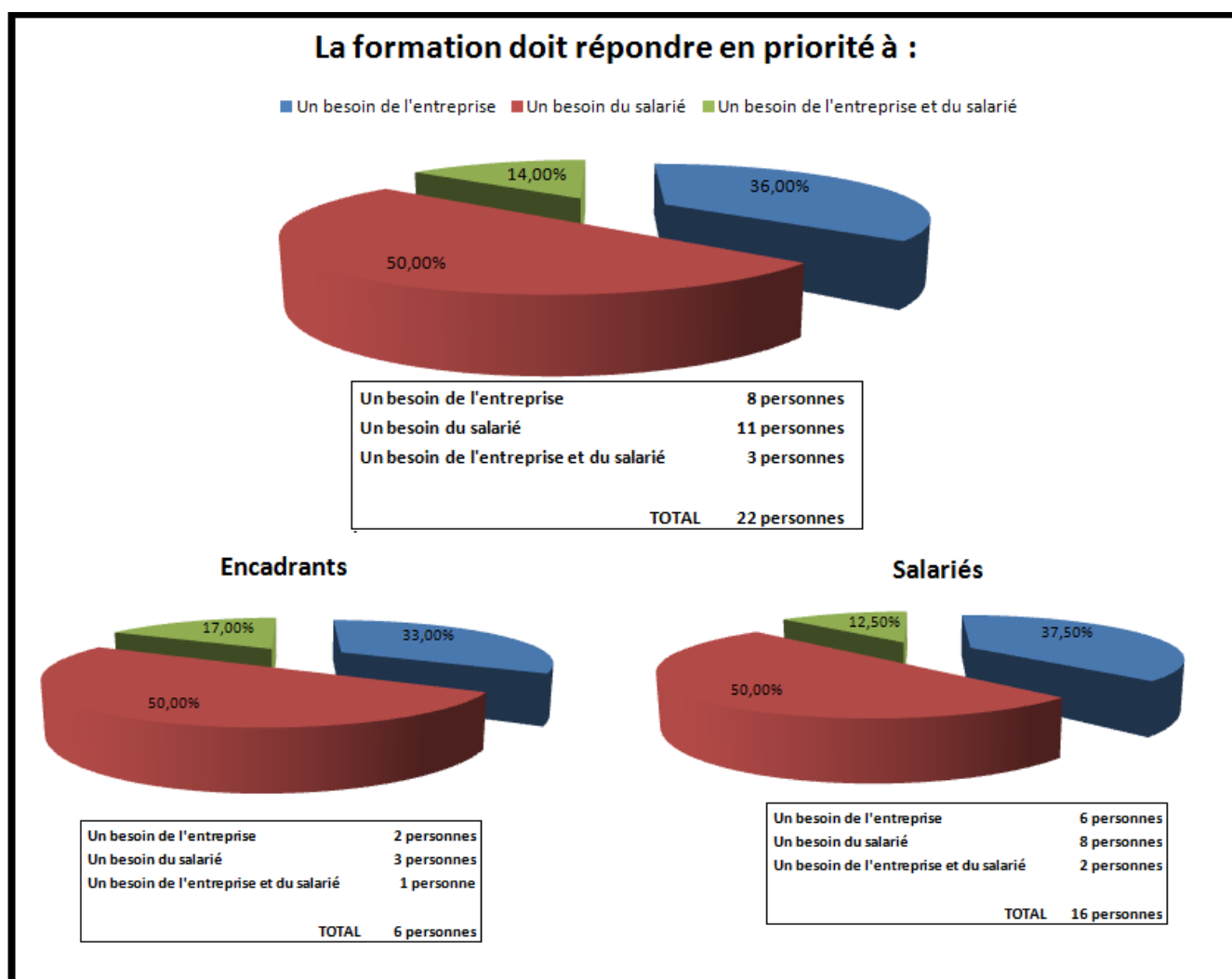
Après avoir présenté successivement le choix des hypothèses retenues, le terrain d'enquête pour les tester et les méthodes de recueil de données choisies, nous allons procéder à la présentation des résultats des différentes enquêtes.

## PARTIE 3 : Présentation des résultats

Nous procéderons de la même manière que pour la partie précédente : Nous présenterons dans un premier temps les résultats obtenus grâce à la diffusion des questionnaires (Chapitre 1) puis ceux obtenus lors des entretiens semi-directifs (Chapitre 2). Une dernière section sera consacrée aux conclusions qui peuvent être tirées des différentes données recueillies (Chapitre 3).

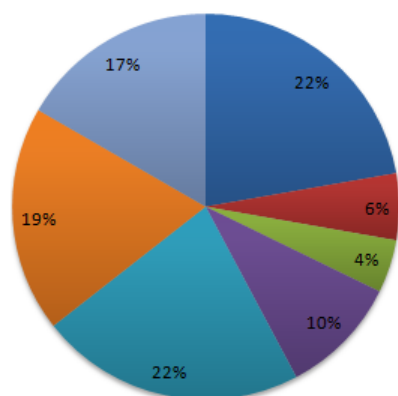
### Chapitre 1 : Les résultats des questionnaires

Nous allons désormais présenter successivement les résultats obtenus pour les différentes réponses. Pour chaque réponse nous présenterons un résultat global confondant les 22 personnes interrogées puis nous distinguerons à chaque fois les résultats obtenus côté « encadrant » et côté « salarié » afin de déterminer s'il existe une harmonie ou plutôt une disparité dans les réponses.



Ainsi on remarque qu'au sein de l'entreprise étudiée les salariés comme les personnes encadrantes ont le même sentiment : Ils s'accordent en majorité à dire que la formation devrait répondre en priorité à un besoin du salarié et sont globalement d'accord quant à la hiérarchie de priorité. En effet, que ce soit au niveau global ou en distinguant le côté encadrant et le côté salarié, ce qui ressort de la première question est que la formation devrait en priorité répondre à un besoin de l'entreprise, la deuxième proposition la plus importante aux yeux des personnes interrogées est que la formation doit répondre à un besoin de l'entreprise et la troisième proposition arrive en dernier dans l'ordre hiérarchique.

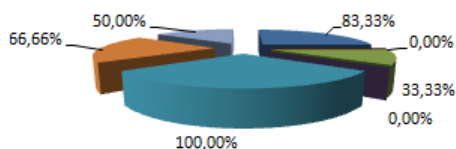
### La formation sert à :



- Mieux connaître son poste de travail et être plus compétent
- Maintenir l'employabilité
- Fidéliser les salariés
- Faire face aux changements professionnels
- Ajuster les compétences
- Adapter les salariés aux besoins de l'entreprise
- Prévoir une promotion

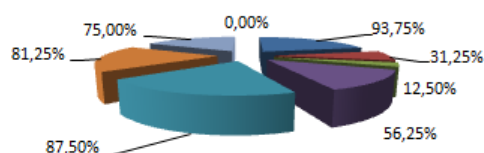
Mieux connaître son poste de travail et être plus compétent	20 personnes
Maintenir l'employabilité	5 personnes
Fidéliser les salariés	4 personnes
Faire face aux changements professionnels	9 personnes
Ajuster les compétences	20 personnes
Adapter les salariés aux besoins de l'entreprise	17 personnes
Prévoir une promotion	15 personnes
La formation est inutile	0 personne
<b>22 personnes interrogées</b>	

### Encadrants



Mieux connaître son poste de travail et être plus compétent	5 personnes
Maintenir l'employabilité	0 personne
Fidéliser les salariés	2 personnes
Faire face aux changements professionnels	0 personnes
Ajuster les compétences	6 personnes
Adapter les salariés aux besoins de l'entreprise	4 personnes
Prévoir une promotion	3 personnes
La formation est inutile	0 personne
<b>6 personnes encadrantes</b>	

### Salariés



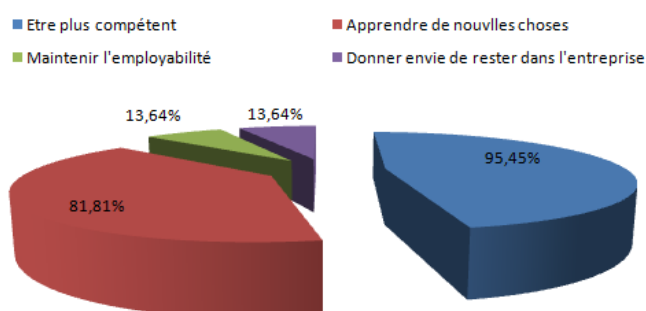
Mieux connaître son poste de travail et être plus compétent	15 personnes
Maintenir l'employabilité	5 personnes
Fidéliser les salariés	2 personnes
Faire face aux changements professionnels	9 personnes
Ajuster les compétences	14 personnes
Adapter les salariés aux besoins de l'entreprise	13 personnes
Prévoir une promotion	12 personnes
La formation est inutile	0 personnes
<b>16 personnes salariées</b>	

On remarque que selon la majorité des personnes interrogées, la formation sert principalement à mieux connaître son poste de travail et également à ajuster les compétences suite à une prise de fonction. Vient ensuite le fait que la formation servirait à adapter les salariés aux besoins

qu'a l'entreprise et également à prévoir une promotion pour un poste d'une qualification supérieure. Aucune des personnes interrogées ne trouve la formation inutile.

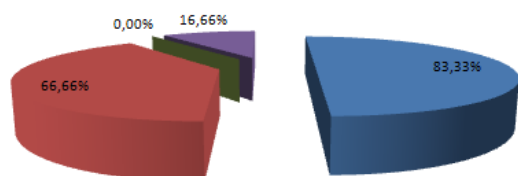
Concernant la différenciation entre le statut des salariés, on remarque que les personnes encadrantes comme les salariés placent les propositions dans le même ordre de priorité. Cela tend à confirmer l'hypothèse n°4 : Les salariés et l'entreprise ont la même perception de la formation. Il est toutefois intéressant de relever qu'aucune des personnes « encadrante » ne reconnaît la formation comme étant un facteur de maintien de l'employabilité alors que les salariés la reconnaissent comme telle à 31%. De plus, une autre information est encore plus frappante puisqu'aucune personne cadre ne perçoit la formation comme un moyen de faire face aux éventuels changements qui peuvent apparaître au cours de la carrière professionnelle alors qu'il s'agit d'un élément important pour les salariés qui l'évoquent à plus de 56%. Ces derniers constats viennent contrebalancer et nuancer la première hypothèse, précédemment citée. Ainsi, cette question ne paraît pas totalement décisive pour valider définitivement l'hypothèse n°1, nous étudierons donc plus en détail cette hypothèse dans le cadre d'une méthode qualitative, plus appropriée pour des questions portant sur la perception.

### Le plus important est d'être formé pour



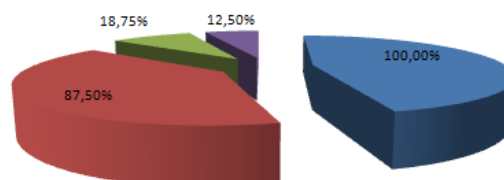
Etre plus compétent	21 personnes
Apprendre de nouvelles choses	18 personnes
Maintenir l'employabilité	3 personnes
Donner envie de rester dans l'entreprise	3 personnes
22 personnes interrogées	

#### Encadrants



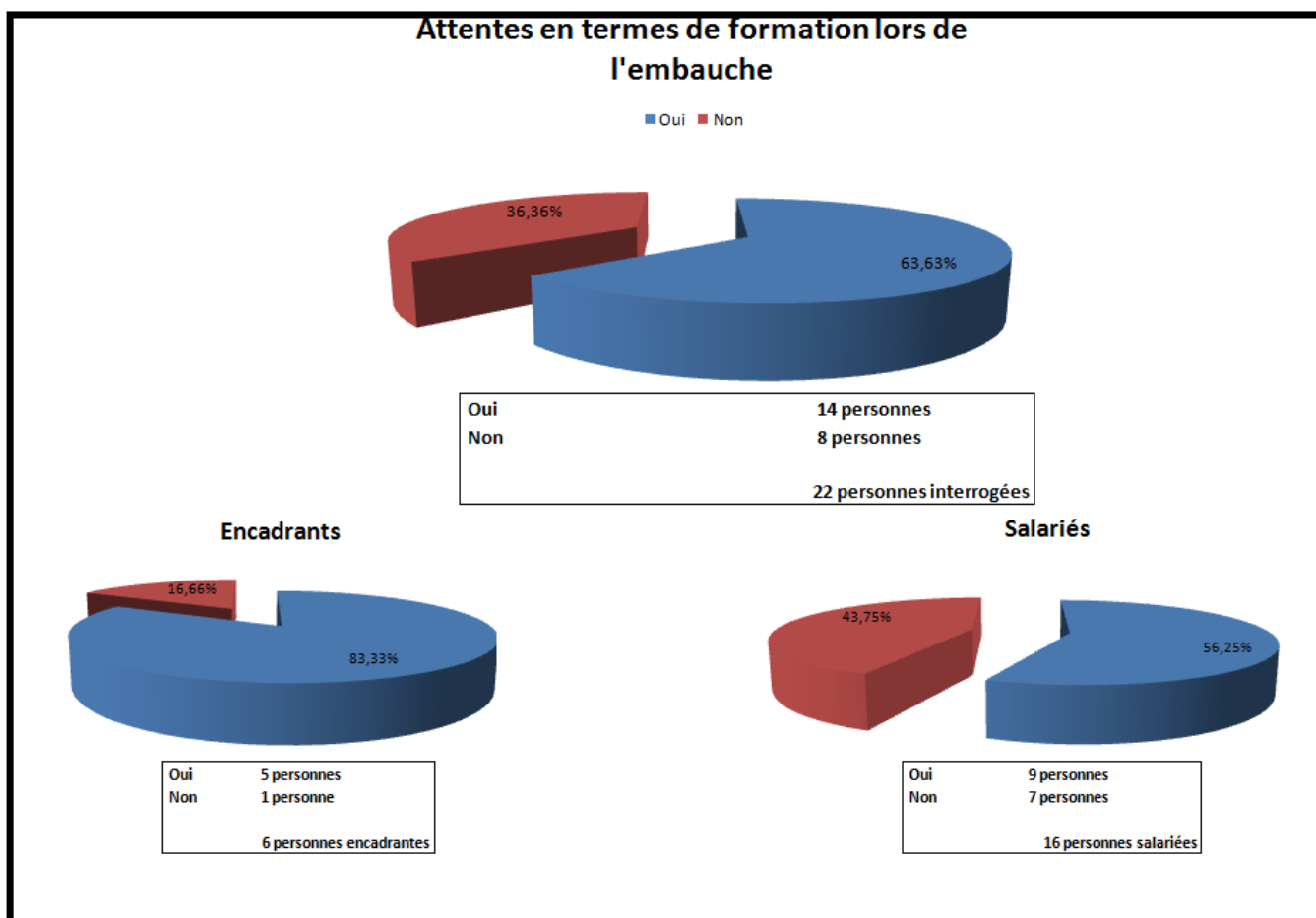
Etre plus compétent	5 personnes
Apprendre de nouvelles choses	4 personnes
Maintenir l'employabilité	0 personne
Donner envie de rester dans l'entreprise	1 personne
6 personnes encadrantes	

#### Salariés



Etre plus compétent	16 personnes
Apprendre de nouvelles choses	14 personnes
Maintenir l'employabilité	3 personnes
Donner envie de rester dans l'entreprise	2 personnes
16 personnes salariées	

Que ce soit pour les salariés ou pour les personnes cadres, le plus important est d'être formé afin d'être plus compétent pour son travail et il y a un accord entre les deux catégories pour affirmer que le maintien de l'employabilité et la fidélisation des salariés leur semble largement moins prioritaire que la montée en compétence et l'apprentissage de nouvelles choses.



On remarque, sur cette question, une certaine disparité entre les salariés et les cadres. Les cadres sont globalement plus demandeurs de formation lors de leur embauche que les salariés. Même si cette donnée est à relativiser par rapport à la plus faible part de personnes cadres interrogées comparées aux personnes non cadres, elle peut tout de même être expliquée par le fait qu'un métier de cadre implique plus de responsabilités pour l'individu et provoque donc naturellement un besoin plus accru en formation dès l'intégration.

## Parmi les personnes qui avaient des attentes lors de l'embauche

■ Les attentes ont été satisfaites ■ Les attentes n'ont pas été satisfaites



Les attentes ont été satisfaites 8 personnes  
 Les attentes n'ont pas été satisfaites 6 personnes  
**14 personnes ayant des attentes**

### Encadrants



Les attentes ont été satisfaites 2 personnes  
 Les attentes n'ont pas été satisfaites 3 personnes  
**5 personnes encadrantes ayant des attentes**

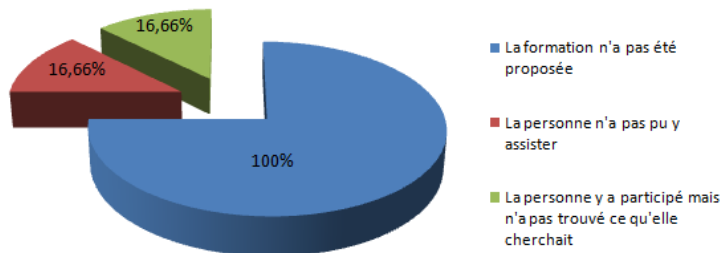
### Salariés



Les attentes ont été satisfaites 6 personnes  
 Les attentes n'ont pas été satisfaites 3 personnes  
**9 personnes salariées ayant des attentes**

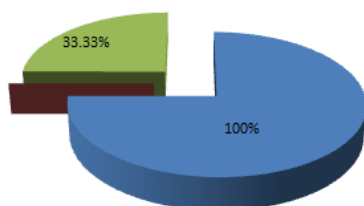
Parmi les personnes interrogées qui ont reconnu avoir des attentes spécifiques en termes de formation au moment de leur embauche, la plus grande part a vu ses attentes satisfaites mais il y a tout de même un nombre important de personnes qui n'ont pas reçu les formations qu'elles attendaient. On remarque que globalement ce sont les salariés qui estiment le plus avoir vu leurs attentes satisfaites. Cela peut s'expliquer par le fait que les formations sont plus faciles à dispenser et à mettre en place que pour les cadres et que, de ce fait, les cadres estiment globalement être moins satisfaits que les salariés.

## Les attentes n'ont pas été satisfaites car:



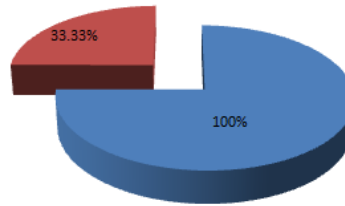
La formation n'a pas été proposée 6 personnes  
 La personne n'a pas pu y assister 1 personne  
 La personne y a participé mais n'a pas trouvé les réponses qu'elle cherchait 1 personne  
**6 personnes dont les attentes n'ont pas été satisfaites**

### Encadrants



La formation n'a pas été proposée 3 personnes  
 La personne n'a pas pu y assister 0 personne  
 La personne y a participé mais n'a pas trouvé les réponses qu'elle cherchait 1 personne  
**3 personnes encadrantes dont les attentes n'ont pas été satisfaites**

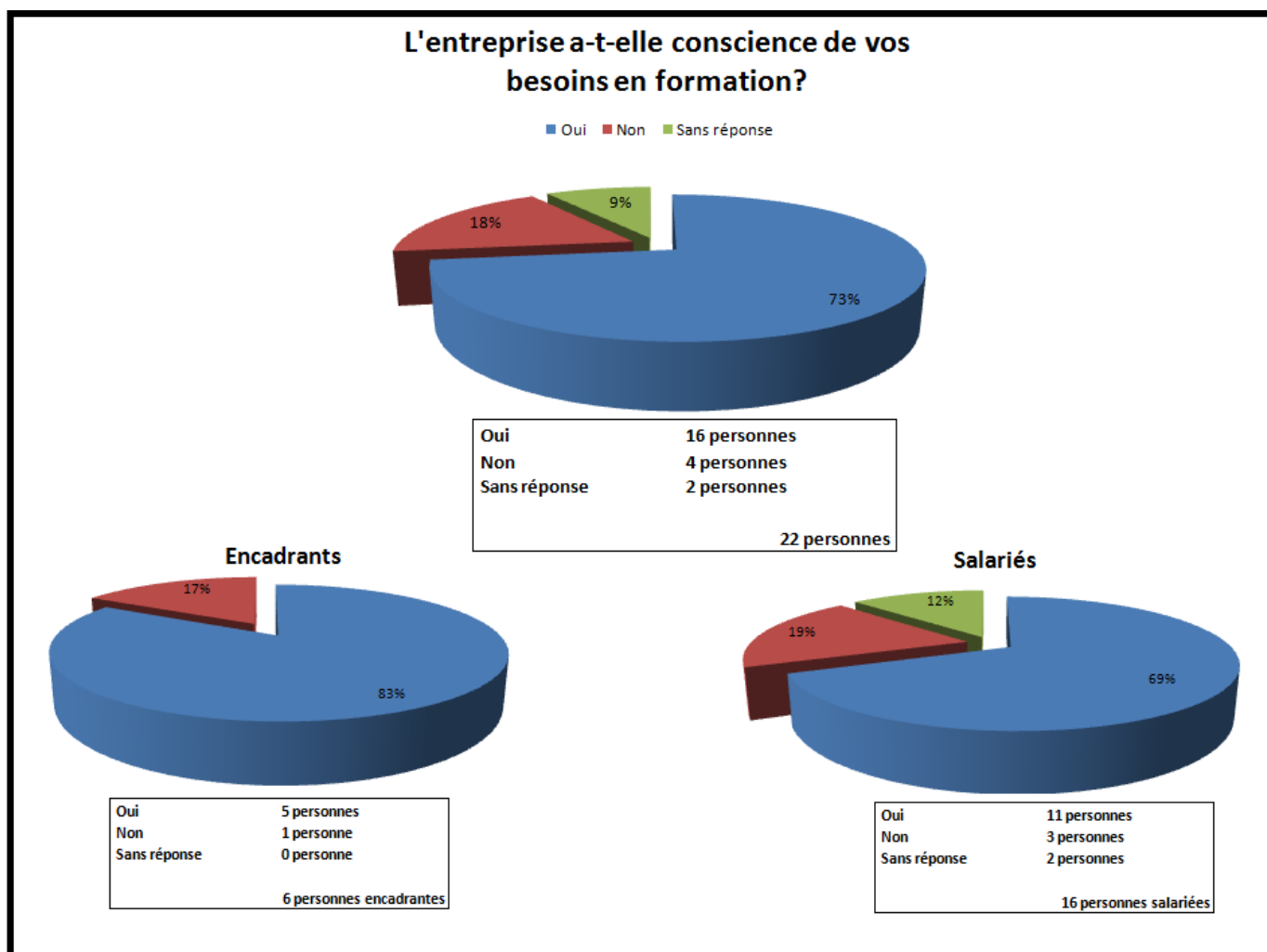
### Salariés



La formation n'a pas été proposée 3 personnes  
 La personne n'a pas pu y assister 1 personne  
 La personne y a participé mais n'a pas trouvé les réponses qu'elle cherchait 0 personne  
**3 personnes salariées dont les attentes n'ont pas été satisfaites**



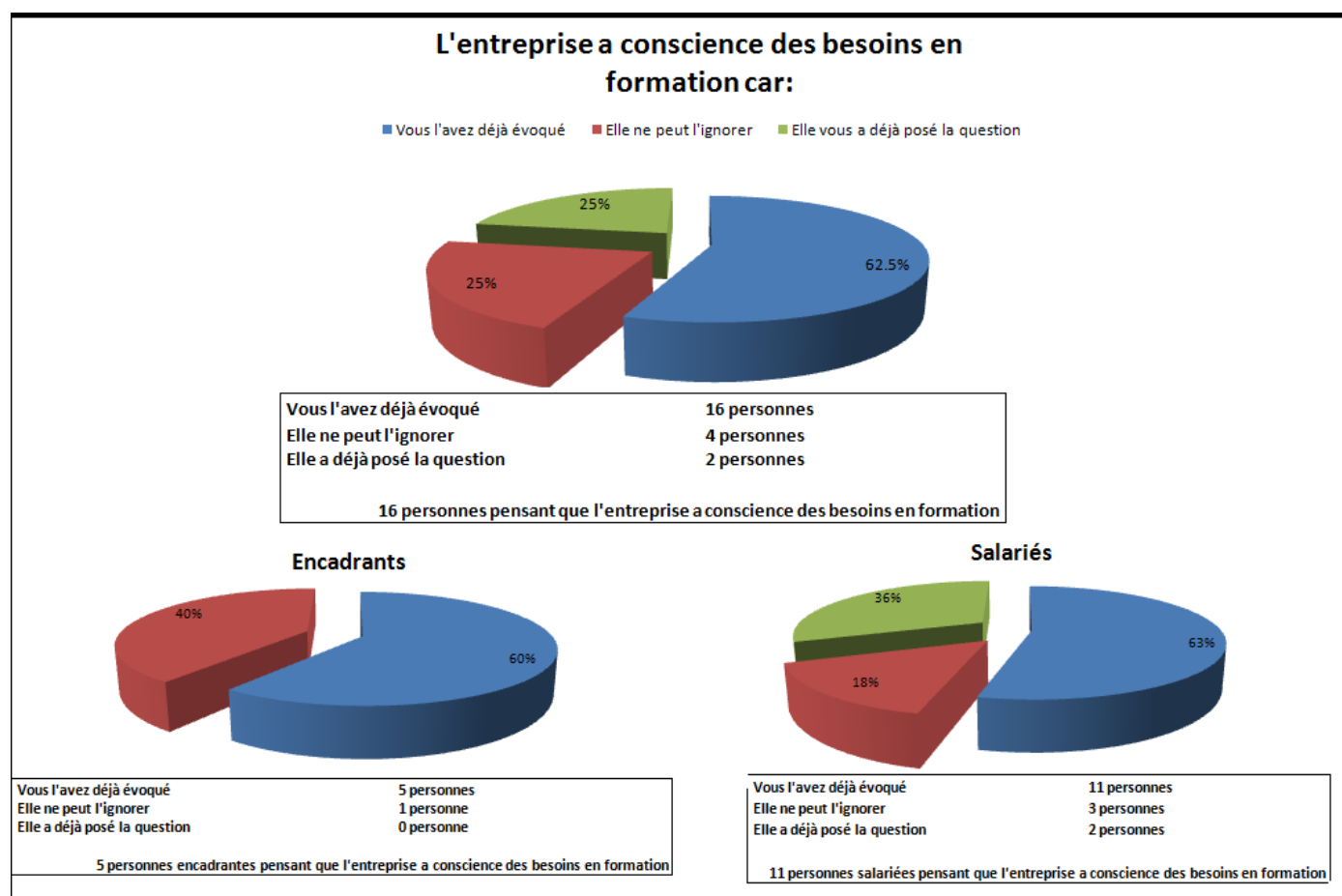
Parmi les quelques personnes qui avaient des attentes en termes de formation au moment de leur embauche et qui estiment que leurs attentes n'ont pas été satisfaites, nous avons cherché à en connaître la raison. Il ressort de cette question, que ce soit pour les cadres ou les salariés, que la personne n'a pas reçu la formation parce cette dernière n'a pas été proposée.



Globalement, ce qui ressort des questionnaires récoltés est une impression plutôt positive en ce qui concerne la prise de conscience de l'entreprise par rapport aux besoins de formation de ses collaborateurs. Il s'agit d'un élément est tout à fait positif puisque cela démontre que l'entreprise connaît les besoins des collaborateurs, il sera toutefois intéressant de démontrer si, en plus de connaître les besoins de ses salariés, elle arrive à y répondre. C'est ce que nous ferons dans le cadre d'une question qui sera étudiée un peu plus loin.

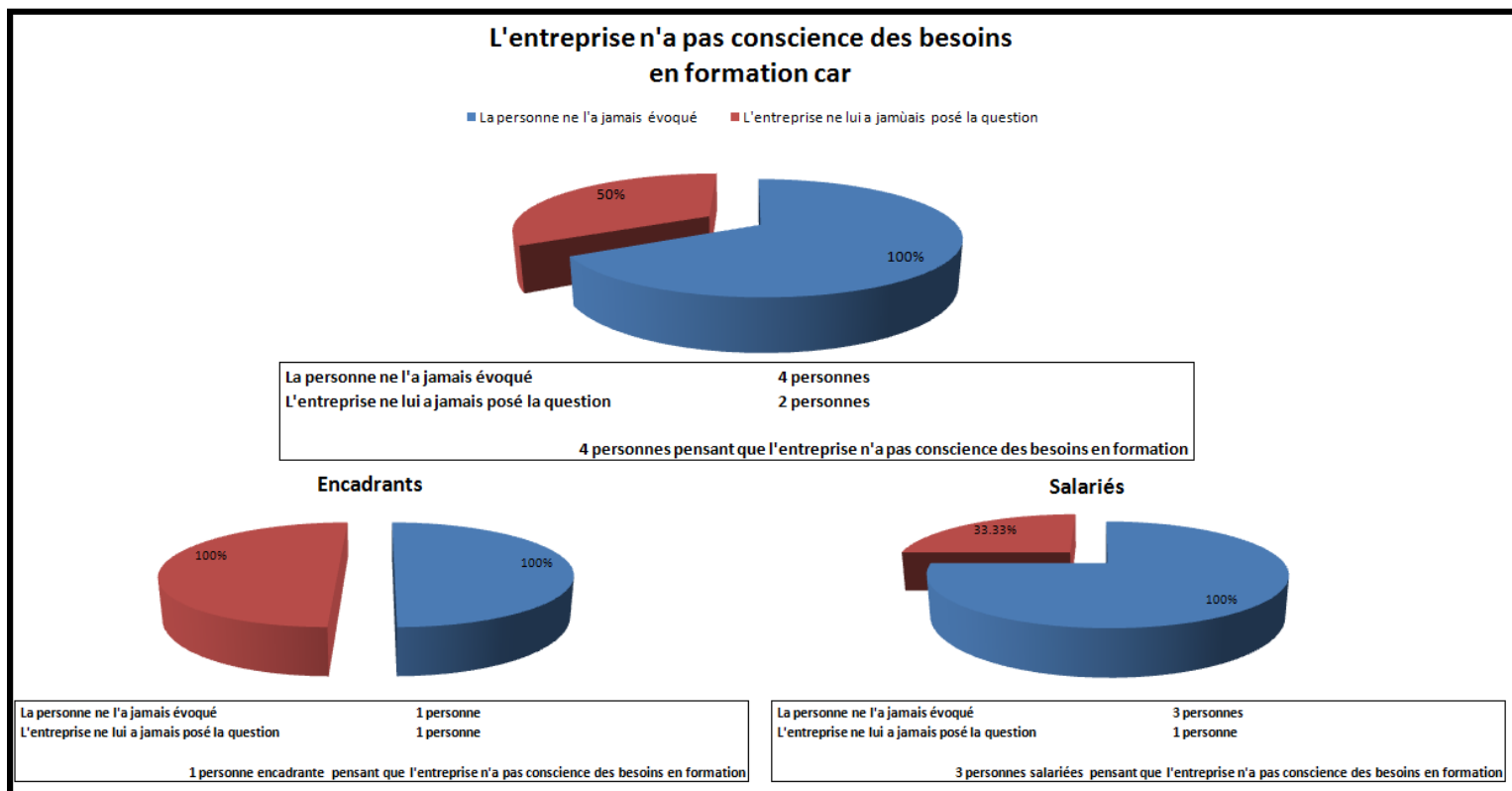
Il est important de souligner que les personnes reconnaissent le plus la prise de conscience de l'entreprise des besoins en formation des salariés sont les personnes « encadrantes ». Cela peut s'expliquer par le fait qu'elles sont plus impliquées dans les prises de décisions et le pilotage de la politique d'entreprise et sont donc naturellement plus à même de connaître la position de l'entreprise que les salariés. Néanmoins, malgré que les salariés soient moins

« impliqués » dans les processus de décision, ils reconnaissent majoritairement la prise de conscience de l'entreprise.



Parmi les personnes qui pensent que l'entreprise a conscience de leurs besoins en formation, la plus grande majorité affirme que c'est parce qu'elle a déjà évoqué ce besoin. Concernant les deux autres propositions, nous pouvons remarquer une assez forte disparité en fonction du statut de l'individu interrogé. Il est en effet intéressant de constater que, relativement au nombre de personnes concernées, peu de salariés (2 personnes sur 11) évoquent la proposition selon laquelle l'entreprise a conscience des besoins car « elle ne peut l'ignorer » alors que 2 personnes sur les 5 cadres interrogés évoquent cette proposition. Inversement, aucun cadre n'évoque le fait qu'on lui a déjà posé la question alors que 4 personnes sur 11 salariés l'affirment. Cela est interpellant et surprenant car nous pourrions penser que l'entreprise aurait plutôt tendance à demander en priorité aux personnes dirigeantes leurs besoins en formation mais, par rapport à ce qu'il ressort de cette enquête, l'entreprise a plutôt tendance à demander leurs attentes aux salariés. Cela peut s'expliquer par le fait qu'au sein de la structure ce sont les personnes cadres interrogées qui identifient les besoins en formation

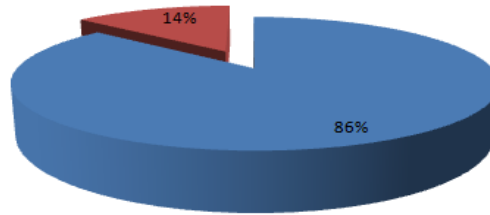
des salariés et que, concernant leurs propres besoins, elles les font directement parvenir à leur hiérarchie.



Les 4 personnes qui estiment que leur entreprise n'a pas conscience de leurs besoins en formation s'accordent pour affirmer que c'est parce qu'elles ne l'ont jamais évoqué. Il est alors intéressant de se demander si les salariés ont déjà eu l'occasion de faire connaître ce besoin en formation et ne l'a pas fait au moment venu ou si on ne leur a jamais offert cette possibilité et qu'ils n'ont jamais osé demander la formation en question à leur direction. De plus, il peut être intéressant d'étudier si les salariés en question ont toujours ce besoin en formation depuis leur embauche ou s'il s'agissait d'une attente ponctuelle ayant disparu au fil du temps et de leurs expériences au sein de leur poste de travail. C'est une question qui sera posée dans le cadre des entretiens réalisés par la suite.

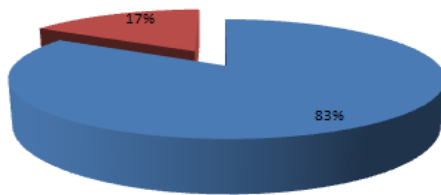
## L'entreprise forme-t-elle suffisamment ses collaborateurs?

■ Oui ■ Non



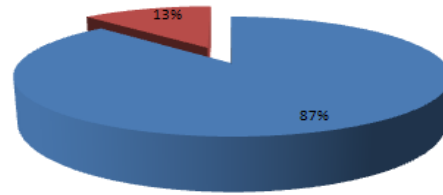
Oui	19 personnes
Non	3 personnes
<b>Total</b>	<b>22 personnes</b>

### Encadrants



Oui	5 personnes
Non	1 personne
<b>Total</b>	<b>6 personnes encadrantes</b>

### Salariés

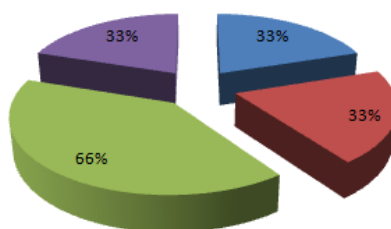


Oui	14 personnes
Non	2 personnes
<b>Total</b>	<b>16 personnes salariées</b>

Il est évident, au vu des réponses collectées, que les personnes interrogées sont satisfaites des formations proposées par l'entreprise. En effet, seulement 1 personne encadrante et 2 personnes salariées n'ont pas l'impression que l'entreprise se soucie suffisamment des besoins des salariés. Cela vient conforter l'idée qui avait été développée précédemment : Ainsi, en plus d'avoir conscience des besoins en formation des salariés, l'entreprise semble se soucier réellement de ces besoins en proposant des actions de formation.

## L'entreprise devrait accorder plus d'importance:

■ Aux formations obligatoires ■ Aux formations de fournisseurs  
■ Aux formations internes ■ Aux formations externes



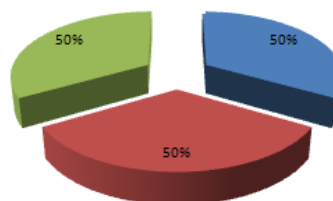
Aux formations obligatoires	1 personne
Aux formations de fournisseurs	1 personne
Aux formations internes	2 personnes
Aux formations externes	1 personne
3 personnes pensant que l'entreprise ne forme pas suffisamment ses salariés	

### Encadrants



Aux formations internes	1 personne
Aux formations externes	1 personne
1 personne encadrante pensant que l'entreprise ne forme pas suffisamment ses salariés	

### Salariés



Aux formations obligatoires	1 personne
Aux formations de fournisseurs	2 personnes
Aux formations internes	1 personne
Aux formations externes	0 personne
2 personnes salariées pensant que l'entreprise ne forme pas suffisamment ses salariés	

Pour les 3 personnes qui ont estimé que l'entreprise ne formait pas assez ses salariés, les propositions de formations supplémentaires sont diverses et, même si les formations internes sont les plus demandées par les personnes interrogées, les trois autres propositions sont également demandées.

Grâce à ce questionnaire, nous avons pu avoir une première approche en ce qui concerne la perception de la formation au sein de l'entreprise. Globalement, ce qui ressort de l'ensemble des résultats obtenus est une perception totalement positive de la perception, tant du côté salarié que du côté employeur, ce qui encourage à penser qu'ils sont d'accord sur un point : La formation est un dispositif utile et même indispensable, aussi bien pour l'entreprise que pour le salarié. Les avis ont tendance à diverger néanmoins sur certains points, ce sont spécifiquement ces points de divergences qui sont intéressants à étudier et qui le seront dans le cadre d'une autre méthode de recueil de données explicitée dans la partie suivante.

Malgré l'intérêt des résultats obtenus, il est possible de souligner une certaine limite à cette méthode de recueil de données. Nous avons choisi de réaliser un questionnaire et le distribuer sur le lieu du stage. Nous n'avons pas récupéré tous les exemplaires même si le taux de retour est tout à fait satisfaisant. Néanmoins, les résultats et commentaires présentés ci-dessous

doivent être étudiés et utilisés avec précaution. Nous avons en effet choisi d'utiliser des pourcentages mais les études ne concernent le plus souvent qu'au maximum 22 personnes. Nous avons donc choisi d'accompagner chaque pourcentage du nombre de personnes correspondant puisqu'un pourcentage seul appliqué à un nombre aussi faible de personnes ne serait que peu pertinent.

## Chapitre 2 : Les résultats obtenus par les entretiens semi-directifs

Comme nous l'avons déjà évoqué, nous avons réalisé 10 entretiens sur le même terrain d'enquête que celui utilisé pour les questionnaires. Nous présentons les personnes interrogées avec les éléments essentiels de leur profil et avons donné, pour chaque individu, un « code » permettant de les identifier rapidement par rapport à leur statut.

	Individu 1	Individu 2	Individu 3	Individu 4	Individu 5
Sexe	M	F	F	F	F
Fonction	Directeur	Chef Atelier	Conseillère de Vente	Chef de Secteur	Chef de Secteur
Catégorie	Encadrant	Encadrant	Salarié	Encadrant	Encadrant
Date d'entrée dans l'entreprise	Mars 2012	Décembre 2012	Décembre 2010	Novembre 2010	Août 2012
Durée de l'entretien	1h45	1h30	1h20	1h30	1h20
Code d'identification pour l'enquête	Encad1	Encad2	Salar1	Encad3	Encad4

	Individu 6	Individu 7	Individu 8	Individu 9	Individu 10
Sexe	F	F	F	F	M
Fonction	Hôtesse de Caisse	Conseillère de Vente	Hôtesse de Caisse	Conseillère de Vente	Chef Atelier
Catégorie	Salarié	Salarié	Salarié	Salarié	Encadrant
Date d'entrée dans l'entreprise	Juin 2013	Décembre 2010	Novembre 2011	Décembre 2010	Janvier 2011
Durée de l'entretien	50min	1h	1h10	1h	1h40
Code d'identification pour l'enquête	Salar2	Salar3	Salar4	Salar5	Encad5

Nous allons désormais présenter les résultats obtenus par le biais des entretiens semi-directifs. Nous avons décidé de procéder par thème et par regroupement de questions visant le même objectif. Nous présenterons, pour chaque thème, dans un premier temps les réponses des encadrants puis ferons une synthèse de leurs réponses avant de présenter les réponses et les synthèses des salariés. Les éléments placés entre guillemets sont les verbatim des personnes rencontrées. Nous analyserons si les réponses sont similaires en fonction des catégories et tenterons de déterminer si elles confirment les réponses obtenues par les questionnaires. Toute cette démarche sera l'occasion de valider ou d'infirmer les hypothèses précédemment posées.

## THEME: FORMATION

Objectif: Connaître les éléments essentiels de la situation professionnelle de la personne interrogée afin de pouvoir être en mesure de comprendre sa position vis-à-vis des questions suivantes

- Quelles sont, selon vous, les formations les plus pratiquées dans cette entreprise ?
- Suivez-vous beaucoup de formations au sein de cette entreprise ? A quel rythme ?
- Les salariés de l'entreprise reçoivent-ils beaucoup de formation ? A quel rythme ?
- Pensez-vous que l'entreprise forme beaucoup ou peu ses salariés ?

**Encad1** "Je sais pas si on peut appeler ça une formation mais on a l'intégration qui chez nous, en tous cas sur le magasin de Reims, est très très forte" "On s'impose un vrai process d'intégration" " C'est une vraie volonté que le nouveau collaborateur découvre le magasin dans son entité"

La formation est encore assez peu développée au sein de l'entreprise X, que ce soit pour les cadres ou les salariés, elle se construit au fur et à mesure

**Encad2** Les formations les plus pratiquées sont les formations produit. N'a pas l'impression de suivre beaucoup de formations mais "c'est en progression: il y en avait peu au départ mais c'est de mieux en mieux"

**Encad3** Les formations les plus pratiquées sont les formations obligatoires. Ensuite il y a beaucoup de formations fournisseurs qui sont organisées mais la priorité reste les formations prioritaires. Aucune personne n'est chargée de la formation au sein de l'entreprise ce qui explique que l'entreprise n'en dispense pas plus

**Encad4** Le formations pratiquées sont celles relatives à la manutention et la sécurité. "Elles commencent à se décanter sur les formations produits" Elles sont quasiment toutes faites par oral et non formalisées c'est la raison pour laquelle on a l'impression qu'il y en a peu

**Encad5** N'a reçu que 2 formations depuis qu'il est arrivé (environ 1 par an). Elles étaient ciblées par métier. Pense que les salariés ne reçoivent pas assez de formations exéptées celles dispensées par les fournisseurs.

**Conclusion:** Les avis des 5 personnes encadrantes semblent converger pour dire que les formations existent au sein de l'entreprise mais ne sont pas assez développées. Les formations les plus pratiquées sont les formations obligatoires (relatives à la sécurité) et de plus en plus d'importance est accordée aux formations des fournisseurs.

## THEME: FORMATION

**Objectif:** Connaitre les éléments essentiels de la situation professionnelle de la personne interrogée afin de pouvoir être en mesure de comprendre sa position vis-à-vis des questions suivantes

-Quelles sont, selon vous, les formations les plus pratiquées dans cette entreprise ?

-Suivez-vous beaucoup de formations au sein de cette entreprise ? A quel rythme ?

-Pensez-vous que l'entreprise forme beaucoup ou peu ses salariés ?

Salar1

Les formations les plus pratiquées sont les formations produit et manutention. Il n'existe pas de rythme régulier de dispense de formation, cela dépend des besoins de l'entreprise ou des demandes des salariés. Pense que "l'entreprise forme raisonnablement pour le poste de conseiller de vente"

Salar2

Les formations les plus pratiquées sont les formations relatives à la sécurité et ajoute que "ce sont les seules formations qui sont dispensées, en tous cas pour notre poste". Elle pense que l'entreprise forme plutôt peu ses salariés

Salar3

Il n'y a quasiment pas de formation pratiquées au sein de l'entreprise sauf l'autoformation et les formations fournisseurs. Pense que l'entreprise forme plutôt peu ses salariés

Salar4

Les formations les plus dispensées sont celles relatives à la sécurité et à la remise à niveau pour le poste de travail. A reçu 2 formations en 3 ans et est satisfaite du rythme. Elle estime que l'entreprise accorde une importance à la formation et surtout à l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Salar5

Les formations les plus pratiquées sont les formations techniques spécialisées par secteur. Elle estime que l'entreprise n'en propose pas beaucoup et "qu'il faut les demander pour les avoir"

**Conclusion:** 2 personnes sur 5 estiment que l'entreprise forme suffisamment voire beaucoup ses salariés mais la plus grande partie s'accorde à dire que l'entreprise ne propose pas assez de formations.

Les avis des personnes interrogées semblent converger en majorité pour affirmer que l'entreprise ne forme pas encore suffisamment ses salariés. Cela est à mettre directement en relation avec la question « Selon vous l'entreprise se soucie-t-elle suffisamment des besoins en formation des salariés » : Les encadrants et les salariés ont majoritairement répondu oui pour dire que l'entreprise accordait une importance aux besoins que pouvaient exprimer les salariés. En revanche, au vu des résultats des entretiens ils semblent que, malgré qu'elle en a conscience et qu'elle s'en soucie, elle semble ne pas dispenser assez de formation. Cela vient sans doute du fait que, comme l'a expliqué la personne « Encad1 » l'entreprise est encore



jeune et n'a pas encore la volonté d'offrir aux salariés un programme de formation clair et défini mais voit plutôt la formation comme un moyen de répondre à des attentes exprimées par les salariés. Alors que les encadrants pensent globalement que ce sont les formations obligatoires qui sont les plus pratiquées au sein de l'entreprise, il ressort des entretiens avec les salariés un sentiment de priorité donné aux formations produits.

**THEME: PERCEPTION DE LA FORMATION**

Objectif: Valider les résultats obtenus dans le questionnaire à la question « Selon vous la formation sert à ... »

-Selon vous, à quoi sert la formation ?

**Encad1** "Faire grandir le collaborateur" "il ne faut pas aller trop vite sur la formation pour ne pas mettre les gens dans un moule". La formation est un outil pour rassurer le collaborateur et l'aider dans son métier au quotidien et également pour le faire monter en compétences

**Encad2** "La formation sert à se perfectionner et à retransmettre ce qu'on a appris aux collègues" Elle sert également à avoir plus confiance en soi et donc à pouvoir retransmettre et échanger plus de choses lors des ateliers

**Encad3** La formation est quelque chose "qui doit permettre de monter pour être plus vite compétent."

**Encad4** La formation "sert à maîtriser des pans de métier." Elle est à envisager dans l'optique d'une évolution ou d'un changement de poste

**Encad5** La formation permet de faire monter en connaissances personnelles le collaborateur afin qu'il soit plus sûr de lui face au client. C'est également un moyen de retransmettre les informations.

**Conclusion:** Les personnes encadrantes pensent que la formation est un moyen de monter en compétences afin de se rassurer pour son métier et pouvoir envisager une évolution de carrière. Deux personnes évoquent également une autre facette de la formation: elle permet de retransmettre les informations et de permettre au collaborateur de devenir à son tour formateur.

**THEME: PERCEPTION DE LA FORMATION**

Objectif: Valider les résultats obtenus dans le questionnaire à la question « Selon vous la formation sert à ... »

-Selon vous, à quoi sert la formation ?

- Salar1** "Pour être plus à même de parler au client" en ayant une meilleure connaissance de son produit et des techniques de vente qui existent
- Salar2** "La formation sert à apprendre son métier et beaucoup de nouvelles choses". Elle permet d'évoluer dans son poste de travail et être plus compétent.
- Salar3** La formation sert "à compléter les connaissances quand on a déjà des connaissances et à les actualiser". Elle permet également de pouvoir retransmettre ce qui a été appris et "avoir un discours le plus pro possible"
- Salar4** La formation sert à "faire évoluer le salarié et le mettre en confiance": en étant plus rassuré sur son poste de travail il est plus à l'aise face au client.
- Salar5** La formation sert "à savoir de quoi on parle et à répondre au client".

**Conclusion:** L'ensemble des personnes salariées interrogées est du même avis: La formation est un moyen pour le salarié de mieux connaître son métier afin d'être plus à l'aise face au client et pouvoir ainsi mieux vendre.

Ainsi les avis sont similaires et valident les réponses du questionnaire obtenues à la question « Selon vous la formation sert à... » qui tendent à mettre en avant l'aspect « mieux connaître son poste de travail ». Il s'agit d'un élément validant l'hypothèse n°1 : Les salariés et l'entreprise ont la même perception de la formation.

**THEME: PERCEPTION DE LA FORMATION**

Objectif: Comprendre si les dirigeants et les salariés ont le même sentiment vis-à-vis de l'utilité de la Formation

-Est-ce une priorité pour vous d'être formé ? Sur quoi ?

Selon vous est-ce une priorité pour les salariés d'être formés ?

- Encad1** Oui, sur les basiques du métier, l'ensemble du magasin et les basiques de l'ensemble du secteur occupé. Les formations doivent être plus poussées pour le rayon concerné par les collaborateurs afin de leur apporter de vraies réponses pour leur quotidien. Pense que la formation est également une priorité pour les salariés et qu'ils en sont très demandeurs.
- Encad2** Oui, elle est nécessaire: "On ne connaît pas tout sur tout même en tant que chef d'atelier." Cela permet d'aller plus vite et plus loin dans la création. Elle est aussi importante pour les collaborateurs que pour les cadres et donc prioritaire pour les deux catégories.
- Encad3** Pense que c'est une priorité pour elle d'être formée sur les basiques de son métier. Concernant les salariés, elle estime que cela dépend des collaborateurs mais précise que "Dans l'ensemble les formations sont toujours bien vécues, il faut y mettre le sens et expliquer l'utilité"
- Encad4** Pense que c'est prioritaire d'être formé sur les produits en même temps que son équipe car c'est "une façon de progresser ensemble". Pense que c'est également une priorité pour les collaborateurs mais qu'ils se forment naturellement par le biais de l'autoformation.
- Encad5** "Une priorité non, une nécessité oui!" La priorité est le quotidien et le travail, la nécessité est de faciliter le quotidien et d'aller plus loin. Pense que pour les conseillers de vente la formation est une priorité puisqu'il s'agit de leur quotidien. Ils doivent pouvoir acquérir plus de connaissances et de rassurance concernant leurs produits afin de pouvoir répondre aux clients.

**Conclusion:** 4 personnes encadrantes sur les 5 considèrent que c'est une priorité pour eux d'être formés sur les produits et les basiques de leur métier. Tous s'accordent pour affirmer que la formation est une priorité pour les collaborateurs.

THEME: PERCEPTION DE LA FORMATION

Objectif: Comprendre si les dirigeants et les salariés ont le même sentiment vis-à-vis de l'utilité de la Formation

-Est-ce une priorité pour vous d'être formé ? Sur quoi ?

- Salar1 "C'est indispensable sur les produits, la vente ..." Le rôle des conseillers de vente est d'intégrer les nouveaux et il faut être soi-même bien formé pour pouvoir le faire.
- Salar2 "Oui: si on te lâche comme ça on est pas sûr du résultat. Ça aide à pas se sentir tout seul sur le tas"
- Salar3 Pense que c'est une priorité d'être formée sur la vente et plus particulièrement sur les produits de son secteur.
- Salar4 Pense que c'est une priorité à la fois pour les hôtesse d'être correctement formées sur la caisse que pour les conseillers d'être correctement formés sur les produits
- Salar5 Voit la formation comme une priorité pour pouvoir mieux vendre en étant plus compétente.

**Conclusion:** Les 5 salariées interrogées estiment que c'est une priorité d'être formée pour pouvoir être plus compétentes dans leur métier, mieux répondre aux attentes des clients en étant plus à l'aise sur les produits de leur secteur.

Grâce à ces réponses, nous pouvons affirmer que les encadrants comme les salariés pensent que c'est une priorité pour chacun d'être formé afin d'être plus compétent sur son métier, ce qui vient conforter les réponses obtenues à la question « Le plus important pour vous est d'être formé pour » dont la réponse majoritaire avait été « Etre plus compétent pour le poste de travail ». Les salariés ont donc de réelles envies de se montrer compétent et sont donc demandeurs de formations ce qui tend à valider l'hypothèse n°2 Les salariés ont des attentes particulières en termes de formation.

THEME: PERCEPTION DE LA FORMATION

Objectif: Comprendre le point de vue de la personne interrogée concernant le caractère obligatoire de la formation

-Pensez-vous que la formation soit une obligation de la part de l'entreprise ?

- Encad1 Oui: l'entreprise attend des résultats et elle doit donner aux collaborateurs les moyens d'aboutir à ces résultats mais le collaborateur doit également être demandeur. De plus, l'entreprise a des obligations légales de formation sur la sécurité et la manutention.
- Encad2 "Oui si elle veut que tout le monde soit performant et motivé"
- Encad3 Oui et non. Certaines formations sont obligatoires (celles relatives à la sécurité) mais "elle doit être considérée comme quelque chose permettant d'aller plus loin"
- Encad4 "Oui, on doit donner les moyens d'atteindre les objectifs"
- Encad5 "Non elle ne l'est pas légalement mais chaque entreprise devrait la placer dans ses obligations"

**Conclusion:** Pour les personnes encadrantes, les avis ne sont pas totalement convergents mais il peut être noté que la majorité s'accorde à dire que la formation représente tout de même une obligation de l'entreprise. En effet, lorsque l'entreprise demande un certain résultat et fixe certains objectifs, elle doit permettre aux collaborateurs d'atteindre ces objectifs.

### THEME: PERCEPTION DE LA FORMATION

Objectif: Comprendre le point de vue de la personne interrogée concernant le caractère obligatoire de la formation

-Pensez-vous que la formation soit une obligation de la part de l'entreprise ?

**Salar1** "[Ent X] ne doit pas se poser trop la question" Pense que l'entreprise forme si le besoin s'en fait ressentir sans qu'il ne soit question d'obligation ou non

**Salar2** Pense que ce n'est pas une obligation de la part de l'entreprise.

**Salar3** "Oui car elle fait reposer le chiffre d'affaires sur les conseillers de vente et pour qu'on soient performants il nous faut de la formation"

**Salar4** "Tout dépend de la formation" Pense que c'est une obligation pour les formations relatives à la sécurité mais pas pour les autres.

**Salar5** "Non, malheureusement mais oui s'ils veulent qu'on vende"

**Conclusion:** Aucune réponse arrêtée ne ressort des perceptions des 5 personnes concernant cette question: Leurs avis sont partagés et aucune des personnes n'a réellement la même opinion sur cette question. Cela montre bien la subjectivité liée à la perception. Nous ne pourrions, sur cette question, n'établir aucune réponse globale illustrant le point de vue majoritaire de la catégorie des salariés.

Même si la réponse n'est pas nettement établie comme pour certaines autres questions, selon les salariés et les encadrants, la formation peut être perçue comme une obligation de la part de l'entreprise non seulement sur le côté sécurité mais également sur le côté « commercial » puisque si l'entreprise s'attend à des résultats de la part de ses membres, elle doit leur donner les moyens d'atteindre ces objectifs fixés.

## THEME: PERCEPTION DE LA FORMATION

**Objectif:** Tester l'hypothèse n°4 "Les salariés et l'entreprise ont la même perception de la formation"

- Comment percevez-vous la formation ?

Selon vous, comment les salariés perçoivent la formation ?

-Selon vous quelle est l'utilité de la formation pour l'entreprise ?

Encad1

"Pour moi, la formation ne doit surtout pas être un outil de performance". La performance doit découler de la formation mais ne doit pas être une condition à la formation. Pense que la formation est un investissement à long terme "C'est un outil d'accompagnement" et doit permettre le bien être du collaborateur. "S'il se sent dans une courbe positive, il se met dans une position de je rends et je m'investi". Ne voit pas la formation comme un moyen de fidéliser les salariés. L'utilité pour l'entreprise est de rassurer les collaborateurs pour qu'ils soient plus à l'aise donc plus au contact des clients.

Encad2

Perçoit la formation comme un signe de confiance et pense que "ça ne peut être que bénéfique". L'utilité pour l'entreprise est d'aller plus loin dans le conseil client et de disposer "d'employés au top". Pense que tous les salariés ne voient pas la formation de la même façon mais qu'elle est globalement bien perçue.

Encad3

Perçoit la formation comme un signe de confiance, elle apporte toujours un plus et doit être présentée comme telle. L'utilité pour l'entreprise est de "permettre aux conseillers d'être plus en connaissance de leur métier pour vendre mieux"

Encad4

Voit la formation comme un "acte managérial". Pense que la perception suite à une formation reçue dépend en grande partie du formateur mais la formation est, selon elle et également pour les collaborateurs, quelque chose de très positif.

Encad5

Voit la formation comme "un apport pour le collectif". C'est l'occasion de "se remettre au gout du jour et apprendre des connaissances, des nouvelles techniques". Elle permet aux collaborateurs d'être plus à l'aise. L'intérêt pour l'entreprise est "d'avoir des collaborateurs avec plus de connaissances sur leur métier et plus à l'aise avec les clients". Cela permet à l'entreprise de développer une image de spécialiste et ainsi de générer du chiffre d'affaires

**Conclusion:** Les perceptions sont quelque peu divergeantes mais globalement les encadrants sont d'accord sur un point: La formation est quelque chose de très positif qui profite aussi bien au collaborateur qu'à l'entreprise: Le collaborateur peut monter en compétences et s'enrichir sur le plan intellectuel et devient plus rassuré face à ses clients ce qui lui permet de faire de meilleures ventes.

### THEME: PERCEPTION DE LA FORMATION

Objectif: Tester l'hypothèse n°4 "Les salariés et l'entreprise ont la même perception de la formation"

- Comment percevez-vous la formation ?
- Selon vous quelle est l'utilité de la formation pour l'entreprise ?

Salar1

La perçoit comme "une ouverture d'esprit pour mieux connaître son produit. La formation fait partie du quotidien car il y a beaucoup de choses à transmettre" Elle sert également à "la retransmission des connaissances acquises". L'intérêt pour l'entreprise est d'avoir "un flux de client plus important" car selon elle les clients viennent dans l'entreprise pour son image de spécialiste qui n'est possible que par les formations dispensées aux salariées

Salar2

Elle voit la formation comme "un moyen pour nous améliorer" et insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas d'une perte de temps. L'utilité pour l'entreprise est de pouvoir "rendre plus compétents ses salariés et adapter la formation aux besoins de l'entreprise".

Salar3

"ça sert à être super motivée: apprendre de nouvelles choses, confirmer les connaissances voire se corriger s'il y a besoin". Pour l'entreprise, c'est l'occasion d'avoir des conseillers avec un discours pertinent et avec une image professionnelle.

Salar4

Perçoit la formation comme une "bonne expérience à faire. Mieux connaître l'entreprise et ses valeurs." L'utilité pour l'entreprise est d'offrir au salarié un bien-être lui permettant d'être en confiance

Salar5

La formation sert à s'enrichir sur certains points. L'utilité pour l'entreprise est de vendre plus.

**Conclusion:** Selon les salariés, la formation est un outil pour apprendre de nouvelles choses ou des choses plus poussées sur leur métier au quotidien. 4 personnes sur les 5 s'accordent à dire que la formation permet à l'entreprise de répondre à un besoin économique: Disposer de salariés à l'aise et spécialistes sur leur secteur et donc générateurs de chiffre d'affaires. Une autre personnes évoque le côté humain en disant qu'elle sert à mettre le salarié en confiance et à s'occuper de son bien être

Les encadrants comme les salariés ont une vision très positive de la formation. Tous sont d'accord pour dire que la formation répond aussi bien à un besoin de l'entreprise qu'à un besoin du salarié. Elle permet en effet de rendre le salarié plus compétent pour son poste de travail, il devient ainsi plus performant et génère plus de ventes ce qui est directement bénéfique pour son entreprise. Il semble donc que l'hypothèse n° 4, Les salariés et l'entreprise ont la même perception de la formation, soit confirmée.



## THEME: PERCEPTION DE LA FORMATION

Objectif: Tester l'hypothèse n°1 "La formation doit répondre en priorité à un besoin de l'entreprise"

-Pensez-vous que la formation doit répondre en priorité à un besoin de l'entreprise ou à un besoin du salarié ?

Encad1

"Je pense que ça dépend. Il n'y a rien d'arrêté" Pense que cela dépend du type de formation et de leur coût. Les formations peuvent répondre à un besoin du salarié à condition qu'il y ai un rapport avec l'entreprise pour que l'entreprise finance la formation.

Encad2

"Les deux. L'entreprise pour faire valoir les qualités de ses employés. L'employé pour son enrichissement personnel et professionnel". Mais selon elle le plus prioritaire reste le besoin de l'entreprise

Encad3

"Les deux. Si ça vient du salarié ça doit être une priorité pour l'entreprise car ça veut dire que c'est important pour son métier"

Encad4

En priorité à un besoin de l'entreprise mais les deux sont liés. Pense que les collaborateurs estiment que la formation doit répondre en priorité à leurs besoins. Pour les obligations légales, cela répondre à un besoin de l'entreprise, pour les formations produit cela doit venir des deux sens

Encad5

"C'est un égal besoin. Si le salarié a besoin d'être formé c'est également un besoin pour l'entreprise pour disposer de gens sachant vendre le produit". Ajoute que la formation doit profiter aux deux.

**Conclusion:** Selon les personnes encadrantes, la formation doit répondre à la fois à un besoin de l'entreprise mais également du salarié. Les deux sont liés mais la majorité s'accorde à dire que c'est tout de même le besoin de l'entreprise qui prime.

## THEME: PERCEPTION DE LA FORMATION

Objectif: Tester l'hypothèse n°1 "La formation doit répondre en priorité à un besoin de l'entreprise"

-Pensez-vous que la formation doit répondre en priorité à un besoin de l'entreprise ou à un besoin du salarié ?

Salar1

"Les deux: le salarié pour être plus professionnel et ça ne peut être que bénéfique pour l'entreprise"

Salar2

Doit répondre en priorité à un besoin de l'entreprise et estime que si les salariés demandent des formations c'est pour aller vers un autre métier

Salar3

Doit d'abord répondre à un besoin du salarié "mais ça a un impact direct sur l'entreprise"

Salar4

"D'abord à un besoin du salarié car tous n'ont pas les chances d'avoir les compétences"

Salar5

"Un besoin de l'entreprise en premier"

**Conclusion:** Les avis sont assez divergeants: Une personne évoque que la formation doit répondre à un besoin des deux côtés, deux personnes pensent que la priorité est le besoin de l'entreprise et les deux autres pensent que la priorité est le besoin du salarié mais s'impacte directement sur l'entreprise

Tout comme pour la question « Selon vous la formation doit répondre en priorité à un besoin... », les réponses des deux catégories sont diverses. Dans le cadre du questionnaire, il y avait néanmoins une certaine tendance majoritaire à faire primer le besoin du salarié. Pour les entretiens, les personnes encadrantes sont majoritairement d'accord pour affirmer la priorité du besoin de l'entreprise mais les personnes salariées ont des avis assez divergents. En revanche, pour les personnes ayant considéré que le besoin du salarié primait, elles ont souligné le fait qu'il devait s'agir d'un besoin directement lié à une attente de l'entreprise. Ces éléments de réponse tendent donc à confirmer majoritairement l'hypothèse n°1 La formation doit répondre en priorité à un besoin de l'entreprise mais cette confirmation n'est pas totale.



## THEME: PERCEPTION DE LA FORMATION

Objectif: Tester l'hypothèse n°4 "Les salariés et l'entreprise ont la même perception de la formation"

-Selon vous, quelle est la priorité de l'entreprise en termes de formation ?

Quelle est votre priorité ?

Quelle est la priorité de l'entreprise en termes de formation ? Selon vous, quelle est la priorité des salariés ?

-Pensez-vous avoir la même perception de la formation que votre entreprise ?

Pensez-vous que les salariés et vous avaient la même perception de la formation ?

-Pensez-vous que c'est à vous de vous former seul et de prendre personnellement les initiatives de demandes de formation ?

Pensez-vous que les salariés doivent se former seuls et prendre personnellement l'initiative des demandes de formation ?

Encad1

Priorité de l'entreprise: La sécurité et l'intégration. Pense avoir les mêmes priorités que l'entreprise sur la base mais ajoute que "tout s'adapte aux collaborateurs". Pour les collaborateurs, il pense qu'ils se projettent moins sur le long terme que l'entreprise et que la formation doit avant tout servir à un besoin de rassurance. Concernant l'autoformation: "C'est un mix: les formations obligatoires c'est à l'entreprise de les proposer" pour les autres: plan de développement, "L'entreprise a une obligation de donner les moyens d'aller à cette performance"

Encad2

Selon elle la formation la plus importante est la Fidélité puisqu'il s'agit d'un enjeu primordial pour l'entreprise. Viennent ensuite les formations produits et techniques de vente. Sa priorité personnelle est de pouvoir être formée sur le produit. Pense avoir la même perception de la formation que l'entreprise. Concernant l'autoformation, elle pense que c'est à la fois aux salariés d'être curieux et à "l'entreprise de proposer des formations plus pointues"

Encad3

La priorité de l'entreprise est, selon elle, de dispenser des formations produits car elles permettent aux salariés de mieux vendre. Pense qu'elle et le collaborateurs sont très demandeurs de cela. Pense avoir la même perception de la formation que l'entreprise. Concernant l'autoformation, elle pense que "le collaborateur doit être entrepreneur dans son métier et être capable d'aller chercher l'information sans attendre que ça vienne"

Encad4

La priorité de l'entreprise est la sécurité. Selon elle, la priorité des salariés est la formation produit. Pense avoir les mêmes perceptions de la formation que son entreprise. Pense que la formation doit à la fois être proposée par l'entreprise mais que le salarié doit également être capable de s'autoformer.

Encad5

La priorité de l'entreprise en formation est selon lui les formations produits. Cela permet d'augmenter l'image de spécialiste de l'entreprise et donc, naturellement, d'augmenter son chiffre d'affaires. Selon lui, concernant l'autoformation, il pense qu'effectivement les salariés doivent être capables d'aller chercher l'information mais que l'entreprise devrait lister au moins une fois par an l'ensemble des besoins ressentis et les hiérarchiser par priorité afin de proposer des formations adéquates.

**Conclusion:** Les personnes encadrantes ont des avis divergeants. Certaines pensent que la priorité de l'entreprise est la sécurité et d'autres pensent que c'est plutôt la formation produit. Ils s'accordent en revanche à dire que la formation doit à la fois être proposée par l'entreprise mais que le salarié doit être capable de s'autoformer et devenir acteur de sa formation en prenant des initiatives de demandes de formation.

### THEME: PERCEPTION DE LA FORMATION

Objectif: Tester l'hypothèse n°4 "Les salariés et l'entreprise ont la même perception de la formation"

-Selon vous, quelle est la priorité de l'entreprise en termes de formation ?

Quelle est votre priorité ?

-Pensez-vous avoir la même perception de la formation que votre entreprise ?

-Pensez-vous que c'est à vous de vous former seul et de prendre personnellement les initiatives de demandes de formation ?

Salar1

Selon elle, les formations prioritaires pour l'entreprise sont les formations sécurité, informatique et les formations produits par les fournisseurs. A l'impression d'avoir les mêmes perceptions que l'entreprise car "les Chefs de Secteurs arrivent bien à déceler les besoins à la fois de l'entreprise et des collaborateurs". Concernant l'autoformation, elle pense que c'est plutôt à l'entreprise de pousser le collaborateur à se former et à lui proposer les formations.

Salar2

Les priorités de l'entreprise sont la sécurité et la santé de leurs salariés puis les formations produits. Elle pense avoir la même perception de la formation que son entreprise et pense qu'elle doit être demandeuse de formation mais précise qu'elle "prend souvent des initiatives de formations".

Salar3

La priorité est de permettre au conseiller de vente de mieux vendre. Elle pense avoir les mêmes perceptions que son entreprise. Concernant l'autoformation elle présente deux optiques: "Etre curieux donc pratiquer l'autoformation. C'est une envie de donner un conseil pertinent. Les formations auxquelles on ne pense pas, c'est à l'entreprise de les proposer en voyant les besoins". Elle précise également que "le salarié ne doit pas être en attente"

Salar4

Elle a la même perception de la formation que l'entreprise: Toutes deux place "la formation métier" dans les priorités car c'est elle qui permet l'évolution (aussi bien de l'entreprise que du collaborateur lui-même). Concernant l'autoformation elle pense que cela peut être une solution mais seulement pour quelques formations mais que c'est tout de même à l'entreprise d'en proposer.

Salar5

La priorité de l'entreprise selon elle est la formation sur le produit, comme ce qu'elle attend elle-même de la formation. Elle a l'impression de voir la formation de la même façon que son employeur et ne ressent pas de différences de perceptions entre son avis et celui de son entreprise.

**Conclusion:** Toutes les personnes interrogées ont l'impression d'être en phase avec les perceptions de l'entreprise par rapport à la formation et s'accordent sur les priorités des salariés: Ils souhaitent avant toute chose être formés sur les produits afin d'être plus compétents au quotidien. En revanche, concernant l'autoformation les points de vue ne convergent pas de façon si nette. En effet, la majorité pense que le salarié doit être capable d'aller chercher l'information en plus des formations qui doivent être proposées par l'entreprise mais une personne estime que ce n'est pas à elle de s'autoformer et que c'est au contraire à l'entreprise de proposer toutes les formations qui devraient être utiles aux salariés.

Ainsi, les avis sont partiellement identiques entre les deux catégories. Chaque catégorie est d'accord pour affirmer que la priorité aussi bien des salariés que de l'entreprise est la

formation sur le métier donc la formation produit mais que la formation sécurité fait également partie des priorités de l'entreprise. Les avis sont également convergents par rapport à l'autoformation : Aucune des deux catégories n'a l'impression que c'est uniquement au salarié de se former seul. Ils pensent que l'entreprise doit proposer des formations mais que le salarié doit être capable d'aller chercher des informations complémentaires afin d'enrichir sa propre formation et qu'il doit être proactif et donc en position de demandeur de formations vis-à-vis de son entreprise. Concernant le thème de la perception de la formation, il semble que les avis soient globalement similaires entre les deux catégories et qu'il est possible d'évoquer une certaine homogénéité par rapport aux perceptions de ce qu'est la formation entre les avis des encadrants et ceux des salariés.

### THEME: ATTENTES EN FORMATION

**Objectif** Tester l'hypothèse n°2 "Les salariés ont des attentes particulières en termes de formation"

-En arrivant ici, aviez-vous des attentes précises en termes de formation ?

Pensez-vous que les salariés avaient des attentes précises en termes de formation en arrivant ici ?

Encad1

Pas d'attentes précises en termes de formation lors de son embauche "Bagage plutôt important sur l'entreprise". Pense que "les collaborateurs ont des besoins sur l'intégration, la fidélité, la caisse, les formations produits, les valeurs et le fonctionnement de l'entreprise et l'outil informatique". Il ajoute que ce sont des attentes naturelles pour quelqu'un qui arrive dans une nouvelle entreprise et que "sans s'en rendre compte ils se forment tous les jours mutuellement"

Encad2

Oui, sur les formations produits et sur le déroulement des ateliers. Pour les salariés elle pense qu'ils n'ont pas forcément d'attentes précises en arrivant dans l'entreprise mais que "quand on travaille, au fur et à mesure ça peut créer des attentes"

Encad3

Oui, elle attendait des formations sur des univers différents (RH, communication, management) et pense que les collaborateurs ont des besoins de formation sur les basiques de leur secteur.

Encad4

"Pas vraiment d'attentes précises en arrivant ici" mais pense que "ça ne pourrait pas faire de mal d'en avoir". Pense que "les nouveaux collaborateurs s'attendent à avoir un brief sur les produits et les modes de fonctionnement".

Encad5

Oui car il "découvrait un nouveau métier" et s'attendait à recevoir une formation métier. Pour les collaborateurs il pense qu'ils s'attendent à être formés sur le secteur qu'ils vont occuper lors de leur prise de fonction.

**Conclusion:** 3 personnes sur 5 avaient des attentes en arrivant au sein de l'entreprise et les 2 autres personnes n'en ont pas ressenti le besoin. Néanmoins, les 5 personnes encadrantes s'accordent pour dire qu'ils pensent que les salariés avaient des attentes lorsqu'ils ont été recrutés.

## THEME: ATTENTES EN FORMATION

Objectif: Tester l'hypothèse n°2 "Les salariés ont des attentes particulières en termes de formation"

-En arrivant ici, aviez-vous des attentes précises en termes de formation ?

Salar1 N'avait pas d'attentes précises en arrivant à son poste de travail.

Salar2 N'avait pas d'attentes précises en arrivant à son poste de travail

Salar3 Avait des attentes particulières sur son métier au quotidien ("gestion du flux, des gammes, connaître tous les outils")

Salar4 N'avait pas d'attentes précises en arrivant à son poste de travail.

Salar5 Avait des attentes sur l'utilisation de l'outil informatique interne au magasin

**Conclusion:** Deux salariées sur cinq avaient des attentes précises en termes de formation en arrivant dans leur métier ce qui peut paraître assez peu au vu de l'importance de la formation accordée par ces mêmes personnes dans les questions précédentes.

Tout comme pour les réponses aux questionnaires à la question « Lorsque vous êtes arrivé ici vous aviez des attentes en termes de formation », les résultats des entretiens sont assez divers. La majorité des personnes encadrantes (3 personnes sur les 5 personnes interrogées) avaient des attentes lors de l'embauche, et l'ensemble des encadrants s'accorde à penser que les salariés sont demandeurs de formation en arrivant dans l'entreprise. Ce sentiment n'est pas réellement confirmé au travers des résultats obtenus par les entretiens des salariés car seulement 2 personnes sur 5 ont exprimé des attentes particulières de formation lors de leur embauche. En revanche, ces résultats confirment la tendance globale des entretiens : Les cadres ont tendance à avoir plus de besoins en formation lors de leur embauche que les salariés.

## THEME: ATTENTES EN FORMATION

Objectif: Tester l'hypothèse n°3 " Les attentes des salariés sont satisfaites"

-Si oui, ont-elles été respectées ?

Avez-vous l'impression que les formations auxquelles vous vous attendiez ne vous ont pas été dispensées ?

Pensez-vous que les attentes des salariés en termes de formation sont respectées ?

- Etes-vous satisfait du nombre de formation et de leur contenu ?

Encad1 N'avait pas d'attentes particulières. A été surpris du cheminement et de ne pas en recevoir beaucoup mais ajoute qu'il "pense que l'apprentissage se fait au quotidien". Selon lui, les collaborateurs sont formés dès leur arrivée: "on appelle ça intégration chez nous". Cela se fait par l'accompagnement, mais selon lui ils pensent qu'il manque des formations et qu'ils voudraient en recevoir plus.

Encad2 Elle a reçu certaines formations mais d'autres non et souhaite toujours les recevoir. Certaines formations ont eu lieu mais elle n'a pas pu y participer. Elle est globalement satisfaite du nombre de formations et de leur contenu mais ajoute que chacun est "toujours demandeur de formations"

Encad3 A reçu les formations auxquelles elle s'attendait mais de façon informelle et également en autoformation. Elle estime qu'"aujourd'hui c'est de plus en plus formalisé mais on peut aller encore plus loin pour faire progresser le magasin"

Encad4 Pour elle et les salariés les formations ne sont pas assez nombreuses.

Encad5 Ses attentes en termes de formation n'ont pas été respectées car les formations d'intégration n'existaient pas encore lors de son arrivée. Désormais elles sont mises en place et il fait partie des formateurs pour les nouveaux chefs et peut ainsi leur apporter les réponses qu'il n'avait pas pu avoir lors de son intégration. Il n'est pas satisfait du nombre de formations mais ajoute "ce serait compliqué d'en avoir plus".

**Conclusion:** Les personnes encadrantes n'ont pas tous eu les formations auxquelles ils s'attendaient et estiment globalement qu'il devrait y avoir plus de formations proposées aussi bien aux cadres qu'aux salariés. Certains soulignent néanmoins le fait que la formation est en progrès au sein de l'entreprise ce qui est encourageant pour l'avenir.



## THEME: ATTENTES EN FORMATION

Objectif: Tester l'hypothèse n°3 " Les attentes des salariés sont satisfaites"

-Si oui, ont-elles été respectées ?

Avez-vous l'impression que les formations auxquelles vous vous attendiez ne vous ont pas été dispensées ?

- Êtes-vous satisfait du nombre de formation et de leur contenu ?

**Salar1** Pas d'attentes précises. Aurait quand même aimé recevoir une formation informatique. Elle se dit satisfaite du nombre de formations et de leur contenu

**Salar2** Pas d'attentes précises. Elle a "été formée au fur et à mesure en interne et au quotidien par [...]"

**Salar3** Les formations sur les basiques de son métier ont été accordées. Pense qu'il "manquerait une formation sur la photo en scène" car elle ne se sent pas à l'aise sur ce domaine. Elle aimerait avoir plus de formations mais est relativement satisfaite du contenu des formations dispensées

**Salar4** Pas d'attentes précises. "Les besoins se basent sur notre métier et évoluent en même temps que lui". Elle se dit satisfaite du nombre de formations qu'elle a reçu

**Salar5** N'a pas l'impression d'avoir reçu la formation en informatique à laquelle elle s'attendait. En revanche elle est satisfaite à la fois pour le nombre et le contenu des formations proposées.

**Conclusion:** Les salariées qui avaient des attentes ont des avis partagés: 1 salarié sur les 2 pense que la formation à laquelle elle s'attendait lui a été dispensée alors que l'autre salariée n'a à ce jour toujours pas reçu la formation en question. En revanche les 5 personnes semblent satisfaites du nombre et du contenu des formations dispensées par l'entreprise.

Globalement, et contrairement à ce qu'il pourrait être naturel de penser, ce sont les personnes cadres qui estiment que l'entreprise devrait proposer plus de formations, même s'ils reconnaissent que des efforts sur ce point ont déjà été faits. Parmi les personnes qui avaient des attentes, toutes n'ont pas été satisfaites par le biais de formations formalisées et structurées comme ce à quoi elles s'attendaient. Ceci vient nuancer et tendre à infirmer l'hypothèse n°3 Les attentes des salariés sont satisfaites.

## THEME: ATTENTES EN FORMATION

Objectif: Tester les hypothèses n° 3 et 4

Pensez-vous que les salariés sont satisfaits par rapport au nombre et au contenu des formations ?

-Y a-t-il des domaines de formation qui vous semblent indispensables ?

*Lesquels et pourquoi?*

Encad1

Les salariés voudraient recevoir plus de formation. Formation indispensable autour du produit pour créer de la rassurance et avoir un échange plus facile avec le client. Pour un cadre, les domaines indispensables sont le management, la gestion du personnel, l'outil informatique, la partie sociale

Encad2

Pense que les salariés souhaiteraient plus de formations produits. Les domaines de formation indispensables sont la sécurité, l'encaissement et la fidélité.

Encad3

Les salariés et son équipe en particulier souhaiteraient recevoir plus de formations produits. Selon elle toutes les formations qui concernent le commerce sont indispensables pour le magasin.

Encad4

Les domaines indispensables sont selon elle "la sécurité, l'outil et l'opérationnel et la technique". Elle pense que les salariés voudraient plus de formations sur les produits techniques de leur secteur

Encad5

Les salariés souhaiteraient avoir plus de formations. Il n'y a pas de domaine de formation indispensable précis mais "cela dépend du secteur et du métier de la personne concernée mais ce sont les produits techniques en général"

**Conclusion:** Selon les encadrants les salariés sont demandeurs de plus de formation surtout en ce qui concerne les techniques et les produits. Concernant les domaines de formation indispensables, certains mettent en avant la sécurité et d'autre l'aspect commercial avec les techniques de vente et les formation produit pour rendre le conseiller de vente plus performant.

## THEME: ATTENTES EN FORMATION

Objectif: Tester les hypothèses n° 3 et 4

-Y a-t-il des domaines de formation qui vous semblent indispensables ?

Lesquels et pourquoi?

**Salar1** Les domaines de formation indispensables sont, pour la personne interrogée, la fidélité car il s'agit d'une composante importante de son métier et de sa fiche de poste.

"Qu'est ce [l'entreprise X], la politique du magasin..." Avoir une formations sur les valeurs d'entreprise lui permettant d'avoir une meilleure vision de la politique d'entreprise afin de mieux comprendre les décisions et les points de vue de son entreprise.

**Salar2**

Les formations produits car ce sont les formations qui lui permettent d'exercer son métier au quotidien.

**Salar3**

Les domaines indispensables sont, selon elle, ceux concernés par le métier occupé par la personne.

**Salar4**

Les domaines indispensables sont, selon elle, l'informatique et la formation produit car c'est ce qui permet "d'être capable de faire ce qui est demandé"

**Salar5**

**Conclusion:** Selon les salariés, le plus important est d'être formé sur son métier et sur les basiques de son poste de travail. Ensuite viennent les formations de valeurs d'entreprise et d'informatique dans les demandes des salariés.

Ainsi, l'hypothèse n°4 Les salariés et l'entreprise ont la même perception de la formation semble de nouveau être confirmée. En effet, les salariés comme les encadrants pensent que les formations indispensables concernent d'abord les basiques sur le métier et le poste de travail occupé puis la sécurité et les outils relatifs au poste de travail (les outils informatiques propres à l'entreprise, par exemple). Il est plutôt encourageant de constater que les salariés ont les mêmes perceptions que leurs managers et leur Direction car cela tend à valider la cinquième hypothèse qui découle des quatre autres : Comme nous l'avons affirmé dans le cadre de la revue de la littérature, on parle de bris du contrat psychologique lorsque les attentes d'une partie au contrat envers l'autre partie n'ont pas été respectées. Dans le cas de l'entreprise X, il semble que les perceptions sur le thème de la formation soient les mêmes pour les deux parties au contrat psychologique, il semble donc que le maintien du contrat psychologique soit favorisé.



## THEME: ATTENTES EN FORMATION

Objectif: Tester l'hypothèse n°2 "Les salariés ont des attentes particulières en termes de formation"

-Avez-vous des attentes particulières en termes de formation ?

*Lesquelles et pourquoi celles-ci?*

*Pensez-vous que les salariés ont des attentes particulières en termes de formation ?*

- Estimez-vous recevoir suffisamment de formations ?/ Voudriez-vous en recevoir plus ?

*Dans quels domaines ?*

*Pensez-vous que les salariés se sentent suffisamment formés ? Croyez-vous qu'ils souhaiteraient recevoir plus de formations ? Dans quels domaines ?*

Encad1

A plus de besoins aujourd'hui sur des points très précis de métier afin de lui permettre d'aller plus loin dans l'exercice de ses fonctions. Les attentes des collaborateurs sont des attentes en termes de techniques de vente et de formation produit

Encad2

Voudrait recevoir plus de formation sur un produit en particulier et pense que celle-ci est également une formation demandée par les conseillers de vente de son secteur.

Encad3

Voudrait recevoir plus de formations: "elles existent mais on doit trouver le temps de les caler". Selon elle les collaborateurs sont également demandeurs de plus de formation et les EDP seront l'occasion de fixer les objectifs pour chaque collaborateur et leur proposer les moyens d'atteindre ces objectifs par le biais des formations.

Encad4

Voudrait avoir plus de formations sur la sécurité et les techniques de vente, aussi bien pour elle que pour les collaborateurs.

Encad5

Souhaiterait pouvoir suivre une formation globale sur l'ensemble des secteurs du magasin afin d'être plus polyvalent et aller plus loin dans ses responsabilités. Pour lui et les collaborateurs de son secteur, les besoins en formation sont récurrents car il s'agit d'un secteur utilisant des produits très techniques et chaque individu est sans cesse demandeur de nouvelles formations pour se remettre à niveau, apprendre des choses, connaître les nouvelles techniques et découvrir de nouveaux produits.

**Conclusion:** L'ensemble des personnes encadrantes sont d'accord pour dire qu'il manque des formations produits au sein de l'entreprise, à la fois pour elles et les collaborateurs.

## THEME: ATTENTES EN FORMATION

Objectif: Tester l'hypothèse n°2 "Les salariés ont des attentes particulières en termes de formation"

-Avez-vous des attentes particulières en termes de formation ?

*Lesquelles et pourquoi celles-ci?*

- Estimez-vous recevoir suffisamment de formations ?/ Voudriez-vous en recevoir plus ?

*Dans quels domaines ?*

Salar1

Voudrait plus de formations sur le merchandising, les techniques de vente et les "bonnes astuces pour bien aborder et conseiller un client"

Salar2

A désormais de plus en plus d'attentes car, suite à un changement de poste elle "ne reçoit plus aucune formation et attend que [...] reprenne la main et continue de nous former". Elle souhaiterait également "aller plus en rayon pour être formée sur l'agencement" et être également plus polyvalente dans son métier.

Salar3

Précise que "dans le travail au quotidien ça va" et qu'elle "va chercher naturellement les informations" sur ce qu'elle a besoin. Elle aimerait tout de même pouvoir recevoir plus de formations sur les produits.

Salar4

Estime recevoir assez de formation est n'a pas d'attentes particulières pour d'autres formations

Salar5

"On en veut toujours et on en a jamais assez". Voudrait en avoir sur des thèmes précis de son secteur qu'elle ne connaît pas encore mais également des "piques de rappel" afin de pouvoir se remettre à niveau.

**Conclusion:** Les salariés sont demandeurs de plus de formations: d'abord sur les produits puis sont également proposées des formation sur le merchandising, la vente et l'informatique.

Une fois encore, les encadrants sont d'accord avec les salariés pour dire que les formations les plus importantes sont les formations produits et sont, dans le même temps, celles qui manquent le plus. Ainsi, l'hypothèse n°3 Les attentes des salariés sont satisfaites est remise en cause.

### Chapitre 3 : L'analyse des résultats

Après avoir présenté l'ensemble des résultats obtenus grâce aux entretiens semi-directifs menés avec les encadrants et les salariés, nous allons tenter de les analyser hypothèse par hypothèse.

#### - **Hypothèse n°1: La formation doit répondre en priorité à un besoin de l'entreprise**

Cette hypothèse est globalement confirmée par les réponses du questionnaire et des entretiens semi-directifs même s'il est important de relever que la convergence des

réponses n'est pas totale. Même si une part importante pense que la formation doit répondre à un besoin du salarié, cette même part de personnes ajoute la condition que le besoin du salarié réponde à une attente de l'entreprise. Ainsi, il est possible d'affirmer que c'est bel et bien le besoin de l'entreprise qui semble primer même s'il est largement précisé que la formation doit pouvoir être bénéfique aux deux parties au contrat. Nous pouvons donc valider l'hypothèse 1.

- **Hypothèse n°2 : Les salariés ont des attentes particulières en termes de formation.**

Concernant ce point, les avis de chacune des catégories sont plutôt clairs : Des attentes en termes de formation se font ressentir des deux côtés. Cependant, les personnes encadrantes semblent ressentir plus de besoins que les personnes salariées. Cela peut s'expliquer par le fait que leur poste implique plus de responsabilités et qu'ils sont donc naturellement plus demandeurs de formations. L'hypothèse 2 est donc confirmée.

- **Hypothèse n°3: Les attentes des salariés sont satisfaites**

Après avoir validé l'hypothèse 2 selon laquelle les salariés (personnes encadrantes et salariées) auraient des attentes en termes de formation, nous avons cherché à savoir si ces attentes étaient satisfaites. Il ressort des différentes études une certaine prise de conscience de la Direction concernant les demandes des employés à être formés. Néanmoins, nous avons cherché à creuser un peu ce point avec non seulement les encadrants mais également les salariés. Même si certains précisent qu'ils ont pu obtenir une réponse à leurs attentes au fur et à mesure de la découverte de leur poste de travail et de leur évolution au sein de celui-ci, nous avons en revanche pu découvrir que certaines attentes datant de l'embauche des salariés n'avaient toujours pas été satisfaites. Ainsi, nous pouvons affirmer que les attentes des salariés ne sont pas totalement satisfaites et réfuter l'hypothèse 3. En revanche, il est important de souligner l'amélioration de l'entreprise sur ce point constatée par plusieurs personnes issues de chacune des deux catégories étudiées. Cela représente donc un point encourageant pour l'avenir et laisse à penser que la formation sera de plus en plus prise en compte et proposée aux salariés qui sont très demandeurs de formations produits pour les aider dans leur métier au quotidien.

- **Hypothèse n°4 : Les salariés et l'entreprise ont la même perception de la formation**

Au travers des différents résultats que nous avons obtenus et avons présentés, il ressort une certaine homogénéité entre les perceptions des salariés et les perceptions des encadrants censés représenter l'entreprise. Ainsi, il semble que salariés et Direction aient les mêmes sentiments et les mêmes perceptions de la formation : Il s'agit d'un moyen permettant au salarié d'être plus efficace et plus performant dans son poste de travail, plus rassuré et plus convainquant face au client ce qui s'impacte directement sur l'image de spécialiste que l'entreprise souhaite développer et donc sur son chiffre d'affaires. Nous souhaitons en revanche préciser que les avis des encadrants s'engagent plus sur le long terme que ceux des salariés. En effet, chez les personnes encadrantes a été plusieurs fois cité le fait que la formation permet au salarié d'apprendre et pouvoir retransmettre à ses collègues et ainsi devenir à son tour un formateur interne. De plus, ce sont majoritairement les personnes encadrantes qui évoquent la formation comme outil d'évolution professionnelle pour les salariés ce qui illustre bien la vision de long terme qu'ils peuvent avoir.

- **Hypothèse n°5 : Le contrat psychologique reste maintenu entre les salariés et leur entreprise.**

Cette hypothèse découle de toutes les autres. Comme nous l'avons déjà expliqué, le bris du contrat psychologique apparaît lorsque les perceptions de chacun sont trop différentes. A partir de ce point, les perceptions deviennent incompatibles dans le sens où chacun croit en des obligations qu'il devrait recevoir de la part de l'autre partie mais qu'il ne reçoit jamais car l'autre partie n'a pas la même perception que lui. Dans le cas de l'entreprise X, il semble que cette situation ne se retrouve pas. En effet, les salariés et l'entreprise semblent avoir la même perception de la formation. Même si nous savons que les enjeux sont différents pour l'entreprise et pour les salariés, le fait qu'ils aient la même perception implique une certaine compréhension. Nous ne semblons pas être en présence de points de vue totalement divergents entre ce qu'attendent les salariés de leur entreprise et de ce que l'entreprise pense qu'elle doit accorder aux salariés. De plus, au fil des questions nous avons pu constater que les avis des encadrants sur les attentes des salariés étaient plutôt justes et confirmés par les réponses des salariés.

Nous avons évoqué la réfutation de l'hypothèse 3 en ayant affirmé que certaines attentes n'étaient pas satisfaites. En revanche, ce point peut être nuancé avec les

précisions qui ont été apportées : La formation est en net progrès depuis l'ouverture de l'entreprise. De plus, le questionnaire a mis en avant le fait que l'entreprise avait conscience des besoins de ses salariés. Ces deux points mis en corrélation laissent à penser que l'entreprise encore jeune a déjà conscience des besoins de ses salariés, qu'elle s'efforce de tenter de les satisfaire de plus en plus et que cela ne fera que s'améliorer sur le long terme. Le fait que les salariés aient certaines attentes de formation illustre également leur volonté de vouloir rester membre de l'entreprise. Grâce à tous ces arguments, nous pouvons affirmer que le contrat psychologique qui existe entre les salariés et l'entreprise X ne semble être ni brisé ni violé et qu'au contraire il paraît demeurer maintenu.

#### **Chapitre 4 : Les difficultés rencontrées**

Nous avons décidé de consacrer un chapitre afin de présenter les difficultés rencontrées tout au long de ce Mémoire de Recherche.

La première difficulté fut rencontrée dès le début des recherches sur la littérature. En effet, afin de présenter un travail construit et complet il nous fallait récolter le maximum d'informations pertinentes à la fois sur la formation professionnelle continue mais également sur le contrat psychologique. Concernant le thème de la formation professionnelle, la littérature est très riche car beaucoup d'auteurs se sont penchés sur la question au cours de divers travaux. En revanche, les ouvrages et articles consacrés au contrat psychologique sont beaucoup moins nombreux et traitent du contrat dans sa globalité. Pour notre travail de recherche, nous avons choisi de traiter le contrat psychologique sur le point de la formation uniquement. Nous n'avons pas pu nous reposer sur un questionnaire ou une grille d'entretien déjà validé par la communauté de chercheurs, il nous a donc fallu l'imaginer de toute part. De plus, ayant choisi de procéder par le biais d'une méthode quantitative et d'une méthode qualitative, il nous a fallu rédiger le questionnaire et la grille d'entretien de sorte que les hypothèses puissent être testées sans forcément les formuler mot pour mot et prendre garde à ce que les questions posées lors des entretiens semi-directifs puissent valider les réponses obtenues par les questionnaires afin de disposer de résultats fiables.

Après avoir construit les deux outils et les avoir fait valider par la directrice de ce mémoire, il a fallu distribuer les questionnaires et attendre leur retour. Malheureusement, tous ne sont pas revenus. Mais, sachant que le taux de retour ne peut jamais être total et ayant conscience

qu'environ 30 questionnaires étaient insuffisants pour pouvoir généraliser les conclusions, des entretiens ont été réalisés. Les personnes à rencontrer ont été sélectionnées en fonction de leur catégorie, de leurs disponibilités et de leur volonté à répondre aux nouvelles questions pour le travail de recherche. Afin de pouvoir les interroger, une autorisation de rester au sein de l'entreprise a été accordée pour pouvoir avoir le temps de rencontrer les différentes personnes le temps de l'entretien ce qui a permis de réaliser un nombre satisfaisant d'entretiens pour pouvoir exploiter les données et en tirer des conclusions quant aux perceptions des deux catégories identifiées au début.

La dernière difficulté a été de trouver le moyen de pouvoir exploiter les données et présenter les résultats de manière pertinente. Souhaitant pouvoir présenter les points de vue des deux catégories, nous avons décidé de présenter, pour les résultats obtenus grâce aux questionnaires, des graphiques récapitulatifs des perceptions globales et également de chaque catégorie avec, en complément, le nombre correspondant de personnes concernées par chaque réponse. Nous avons décidé de tirer des conclusions par question. Concernant les données des entretiens, nous avons choisi de traiter les réponses des 5 personnes de la même catégorie et d'en tirer une conclusion générale pour la catégorie. Une fois ce travail réalisé pour la catégorie « encadrants » et la catégorie « salariés », il nous a semblé adéquat de retranscrire les données les unes après les autres afin de déduire une conclusion globale par regroupement de questions.

## CONCLUSION

Nous sommes partis d'un constat : Les enjeux et les perceptions de la formation sont différents en fonction de la situation professionnelle de chacun. Pour essayer de comprendre cette généralité, nous nous sommes posé la question de savoir qu'elles étaient les divergences de perception qui existaient à propos de la formation en fonction du statut de l'individu. Une fois ces divergences décelées, nous avons décidé d'étudier leur impact sur le contrat psychologique existant entre les salariés et l'entreprise

Au travers des recherches réalisées et des résultats obtenus lors de l'enquête terrain, nous avons pu répondre à notre problématique. Globalement, pour les salariés, la formation est un moyen de se perfectionner pour être plus compétent au quotidien. Pour les encadrants, elle est un outil de management et de motivation et un moyen de perfectionnement et d'évolution. Ainsi, nous avons pu constater que les salariés et l'entreprise avaient, certes, chacun leur point de vue sur la formation mais avons pu constater que, dans le cas de l'entreprise X, les perceptions étaient néanmoins concordantes et complémentaires. Nous n'avons pas constaté de réel point de discordance entre les attentes des salariés et la perception des encadrants ce qui tend à penser que, bien qu'ayant chacun une idée précise de ce que devrait être idéalement la formation, les salariés et la Direction ont une vision similaire de ce qu'elle doit être au sein de l'entreprise. Ainsi, il est ressorti des résultats obtenus que la formation doit être un outil à la fois au service de l'entreprise mais également répondant à un besoin du salarié. Concrètement, dans le cas de l'entreprise X, il s'agit d'un outil permettant aux conseillers de vente d'être plus performants et plus efficaces dans leur rôle de spécialistes ce qui implique une hausse du flux clients recherchant des conseils ciblés et donc une augmentation simultanée des bénéfices de l'entreprise. Même si, comme nous l'avons démontré et avons pu le constater au travers des entretiens, la perception est totalement subjective et propre à chaque individu, nous avons néanmoins réussi à tirer des conclusions générales propres à chacune des deux catégories distinguées pour le travail de recherche. Dans le cas de l'entreprise X, les salariés et leur Direction semblent être d'accord sur la finalité de la formation et, même si certaines attentes en formation se font encore ressentir du côté encadrant et salarié, il semble que les collaborateurs n'aient pas l'impression d'être redevables de quelque chose qu'ils n'obtiennent pas. Ainsi, comme nous l'avons déjà évoqué lors de la validation des hypothèses, le contrat psychologique qui lie les salariés à leur entreprise semble ne pas être rompu, du moins sur l'aspect de la formation. De plus, le fait que la formation soit en progrès dans l'entreprise est un élément positif puisqu'il correspond directement à ce qu'attendent les membres de l'entreprise : Recevoir plus souvent des formations et en particulier des formations produits

qui leur seront utiles au quotidien pour leur métier. Ainsi, lorsqu'ils seront de plus en plus comblés sur ce point, nous pouvons imaginer que les salariés ne seront que plus motivés et plus enclins à rester au sein de l'entreprise. De cette manière, il ne serait plus pensable de pouvoir évoquer un éventuel bris du contrat psychologique sur le point de la formation au sein de cette entreprise.

Ce mémoire de recherche a été l'occasion de pouvoir tester des hypothèses directement sur un terrain de recherche et d'analyser le thème passionnant qu'est la formation professionnelle. Aujourd'hui considérée comme un levier stratégique des organisations, les services Ressources Humaines ont un grand rôle à jouer pour la développer. Nous pouvons espérer que les réformes actuelles qui entreront en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2015 permettront à l'entreprise X de pouvoir proposer d'avantage de formations à ses salariés et ainsi répondre mieux à leurs besoins. En mettant en place régulièrement des mesures de recensement des besoins des salariés, l'entreprise pourrait s'assurer de bien connaître les attentes de ses salariés et de prendre des décisions visant à y répondre. Il peut s'agir de questions posées lors de l'entretien de développement personnel ou encore d'études préalables menées avant la réalisation d'un plan de formation. Concernant le contrat psychologique qui lie les salariés à cette entreprise, nous avons choisi de nous pencher sur le point précis de la formation. Une étude complémentaire pourrait être faite sur une autre composante du contrat psychologique afin de déterminer si, au sein de cette entreprise, il est réellement hors de cause ou s'il risque de se briser sur certains points.



## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages et articles

BARABEL M., MEIER O., PERRET A., TEBOUL T., *Le grand livre de la formation*, Paris, Dunod, 2012

DELOBBE N., HERRBACH O., LACAZE D., *Comportement organisationnel, contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, De Boeck, 2005

DUMONT G-F, *La force de vente de l'entreprise : statut, formation et rémunération des représentants*, Editions d'Organisation, 1973

FALEK H., *Le guide de la formation professionnelle en entreprise*, Paris, Gualino, 2010

GUERRERO S., « La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi », Actes du congrès de l'AGRH, Grenoble, 2003

HOSDEY A. et ROGISTER J., *Formation en entreprise, les clés de la réussite*, Liège, Edipro, 2009

KOTLER P., KELLER K-L., DUBOIS B., MANCEAU D., *Marketing Management*, Pearson, 2006

MEIGNANT A., *Manager la formation*, Editions Liaisons, 2009

PERETTI J-M, *Ressources Humaines*, Paris, Editions Vuibert, 2007

SCHERMERHORN J., HUNT J., OSBORN R., DE BILLY C., *Comportement humain et organisation*, Editions ERPI, 2010

ZEYLE A., DAYAN A., BRASSEUR P., *Management de la force de vente*, Pearson, 2011

### Dossier de Presse

Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social,  
« LOI FORMATION PROFESSIONNELLE, emploi et démocratie sociale », 6 Mars 2014

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	
SOMMAIRE .....	
LISTE DES ABREVIATIONS .....	
RESUME – ABSTRACT .....	
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE 1 : La revue de littérature.....</b>	<b>3</b>
Chapitre 1 : Le cadre de la formation professionnelle.....	3
A/ Le cadre légal de la formation professionnelle continue .....	4
1) Les prémices de la formation professionnelle continue.....	4
2) La formation professionnelle depuis la loi Delors .....	6
B/ Les dispositifs de la formation professionnelle continue .....	10
1) Les formations à l’initiative du salarié.....	10
2) Les formations à l’initiative du salarié et de son employeur .....	16
3) Les formations à l’initiative de l’employeur.....	19
C/ Les enjeux de la formation .....	21
1) Les enjeux pour l’Entreprise .....	22
2) Les enjeux pour les salariés .....	26
Chapitre 2 : Le contrat psychologique.....	27
A/ La définition du contrat psychologique .....	27
B/La construction du contrat psychologique .....	30
C/ L’évolution du contrat psychologique.....	33
<b>PARTIE 2 : L’enquête terrain .....</b>	<b>36</b>
Chapitre 1 : Le choix des hypothèses et le terrain d’enquête .....	36
A/ Le choix des hypothèses .....	36
B/ Le choix du terrain d’enquête.....	37
Chapitre 2 : Les méthodes de recueil de données.....	37
A/ une méthode quantitative .....	38
B/ Une méthode qualitative.....	40
C/ Le déroulement des étapes de la recherche .....	43

<b>PARTIE 3 : Présentation des résultats.....</b>	<b>45</b>
Chapitre 1 : Les résultats des questionnaires .....	45
Chapitre 2 : Les résultats obtenus par les entretiens semi-directifs.....	55
Chapitre 3 : L'analyse des résultats .....	75
Chapitre 4 : Les difficultés rencontrées .....	78
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>82</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>83</b>