

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Université d'Abderrahmane MIRA- Bejaïa.

Faculté des sciences humaines et sociales.

Département des sciences sociales.



Mémoire de fin de cycle sous le thème de :

La perception des motivations des apprenants en formation.

*En vue d'obtention du diplôme de Master en psychologie
Option : Psychologie du travail et de la GRH*

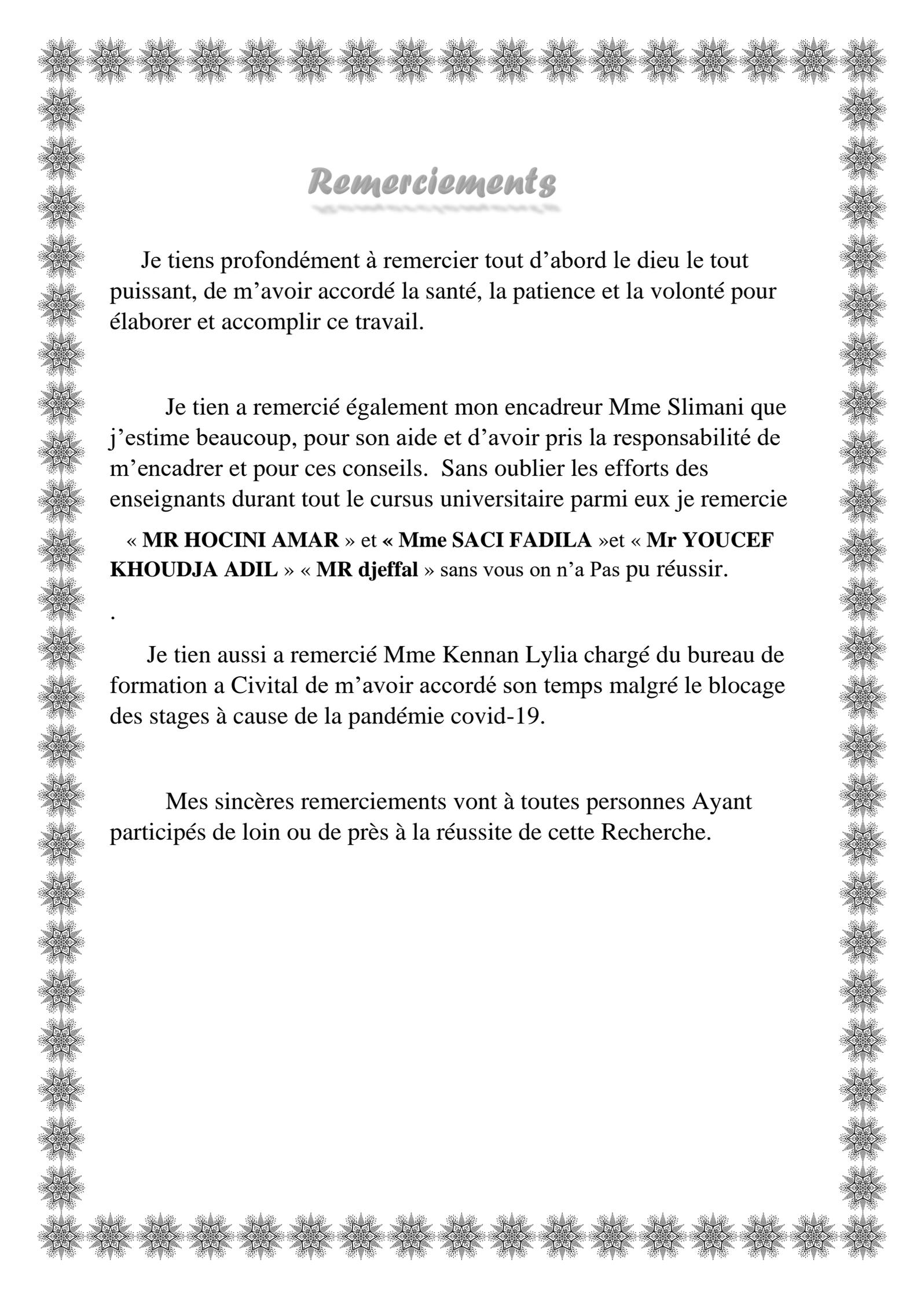
Réalisé par :

MEBARKI
Soraya

Encadré par :

Mme SLIMANI
Naïma

Année universitaire : 2019-2020



Remerciements

Je tiens profondément à remercier tout d'abord le dieu le tout puissant, de m'avoir accordé la santé, la patience et la volonté pour élaborer et accomplir ce travail.

Je tien a remercié également mon encadreur Mme Slimani que j'estime beaucoup, pour son aide et d'avoir pris la responsabilité de m'encadrer et pour ces conseils. Sans oublier les efforts des enseignants durant tout le cursus universitaire parmi eux je remercie

« **MR HOCINI AMAR** » et « **Mme SACI FADILA** » et « **Mr YUCEF KHOUDJA ADIL** » « **MR djeffal** » sans vous on n'a Pas pu réussir.

Je tien aussi a remercié Mme Kennan Lylia chargé du bureau de formation a Civital de m'avoir accordé son temps malgré le blocage des stages à cause de la pandémie covid-19.

Mes sincères remerciements vont à toutes personnes Ayant participés de loin ou de près à la réussite de cette Recherche.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui m'ont tout donné. Qui ont toujours été là pour moi,

Mon cher papa qui a été toujours un exemple pour moi et qui a veillé à ma réussite en déployant tous les efforts nécessaires

Ma chère maman pour les sacrifices qu'elle a faits pour mon éducation et la confiance et l'amour qu'elle m'a toujours accordés

A mon cher mari « amine » que j'aime beaucoup qui a été avec moi jusqu'à la dernière minute

A mes beaux-parents, mes beaux-frères qui me ont soutenue jusqu'à la fin, mes adorables frères et sœurs « ABID. OMAR. RACHIDA HAFIDA NADJIM. KHELAF. RAFIK et Sabrina, Samia, taoues, mes cousins, mes cousines,

Mes chères amies : Celia, Sarah, Nawal, Hanane, sans oublier l'aide de mon collègue taharbouchet hamza sans lui mon travail n'aurait pas pu s'achever.

A tous ceux qui m'ont soutenu et aidé pour la réalisation et l'accomplissement de ce travail

**Soraya
mebaraki**

Sommaire

Remerciements

Dédicace

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction

Partie théorique

Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche

Préambule

1. Raisons du choix de thème	4
2. Objectifs de la recherche	4
3. Problématique	5
4. Hypothèses de recherche	7
5. Difficultés rencontrées	7
6. Définition des concepts.....	7
7. Méthode et technique envisagé.....	9

Résumé du chapitre

Chapitre II : la formation

Préambule

1. Historique et évolution de la formation.....	12
2. Définition de la formation.....	13
3. Les différentes types de formation.....	14
4. Le rôle de la formation.....	16
5. Internaliser et externaliser la formation	16
6. La politique de la formation et développements des compétences.....	18
7. Le plan de formation.....	18
7.1.Élaboration du plan de formation.....	19
8. La gestion de la formation.....	20

8.1 L'information du service formation.....	20
8.2. L'information des salariés sur la formation.....	20
8.3. La gestion des effectifs en formation.....	20
8.4. La comptabilisation des dépenses de formation.....	21
9. processus de la formation.....	21
9.1 Évaluations des besoins de formation.....	21
9.2 Définitions des objectifs de formation.....	22
9.3 Conception de la formation.....	23
9.4. La mise en place et l'animation d'un programme de formation.....	26
10. Evaluation de la formation.....	26

Résumé du chapitre

Chapitre III : les objectifs de la formation

Préambule

1. Pourquoi les objectifs.....	28
2. Définitions des objectifs de formation	28
3. Evolution et changement de logique	28
4. Les objectifs de la formation.....	31
5. Les différents types d'objectifs de formation.....	31
a. la typologie d'hameline.....	31
b. La typologie des savoirs de Ketele.....	32
6. décomposer les objectifs et planifier les contenus.....	34
7. les enjeux de la formation.....	34
7.1. Les enjeux de la formation pour l'organisation.....	34
7.2. Les enjeux de la formation pour le salarié.....	36
8. les objectifs de la formation	37
8.1. Les objectifs de la formation pour l'organisation.....	37
8.2. Les objectifs de la formation pour le salarié.....	37

Résumé du chapitre

Partie pratique

Chapitre IV : Les études antérieures et la discussion des hypothèses

1. Présentation des études antérieures.....	40
2. Discussion des hypothèses.....	49

Conclusion générale

Introduction

L'économie mondiale se trouve dans une situation en pleine mutation, face au développement qui ne connaît pas de frontière, ce dans tous les secteurs d'activités.

Aujourd'hui les entreprises, sont tenues de garantir les croissances internes et/ou externes en prenant en considération la qualité et le bon usage des ressources humaines disponibles, qui les rendent de plus en plus efficaces. Ce qui stimule la créativité individuelle et collective du personnel, en leur donnant une certaine marge de manœuvre, impliquant à la fin des résultats généralement positifs comparés avec ceux d'avant.

Face aux tendances environnementales, L'ambition de toute entreprise est de devenir un acteur incontournable du marché global, en proposant des produits innovant à forte valeur ajoutée. Dans ce nouvel espace économique, la pratique de la gestion des ressources humaines est devenue un élément clé, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel à la firme. Pour cela, l'entreprise doit assurer la reconfiguration des compétences clés en mettant les ressources humaines au cœur des enjeux opérationnels et stratégiques de l'entreprise

La prise en compte de l'importance du facteur humain pour la performance d'une entreprise à impliquer la recherche et la mise au point des techniques permettant de gérer le potentiel humain, en vue d'optimiser les résultats de l'entreprise, c'est ainsi que la GRH est devenu un élément de la stratégie de l'entreprise.

. Adopter l'homme au travail pour affronter les nouvelles technologies et les Nouvelles techniques de travail nécessitent que l'entreprise prenne en Considération le développement des compétences professionnelles et Personnelles de ces travailleurs, et leurs attitudes mais aussi le développement., De l'ensemble des connaissances de savoir-faire et de savoir-être

La formation se présente comme un moyen d'assuré ce développement planifié et continue qui a pour but d'acquérir chez les travailleurs un nombre de savoir et de nouveau savoir-faire, ce processus aide à gérer les comportements des employeurs dans un cadre permettant de garantir l'amélioration et la réussite de la réalisation du travail.

la formation devient très intéressante dans le temps où l'intérêt est orienté vers les améliorations des niveaux de qualités ou de service, et l'envie d'une augmentation productive qui peut surmonter la compétition des autres, réaliser une formation s'agit d'apprendre les manières d'analyser les informations et dessiner les mappes , les formes informatiques afin de construire les groupes des individus dans un travail et prendre des décisions, faire des communications ainsi d'autres compétences technologiques dans le domaine , d'utiliser les calculatrices et connaître les façons importantes pour donner une confortable service aux clients .(la réalisation entre les manières de formation et l'amélioration de la compétition).

Toute action de formation vise à répondre à des besoins suscités par des évolutions technologiques ou sociales qui doivent d'abord être identifié, cette identification se fait fréquemment par enquête auprès du personnel au moyen de questionnaire. Une telle démarche suppose que les agents aient une conscience claire et immédiate de leurs besoins, ce qui n'est pas le cas le plus fréquent, l'analyse des besoins de formation est une composante notable des

entretiens d'appréciation ou de carrière, et elle est souvent l'objet principale du bilan de compétences. Les besoins de formation peuvent être aussi définis à partir de l'analyse de l'activité professionnelle.

Les besoins étant définis, il reste à les traduire en objectifs de formation hiérarchique. Ces objectifs concernent souvent la transformation des individus ; on cherche à doter des connaissances et des compétences permettant de répondre aux besoins repérés. Ils peuvent aussi viser à la transformation de l'organisation.

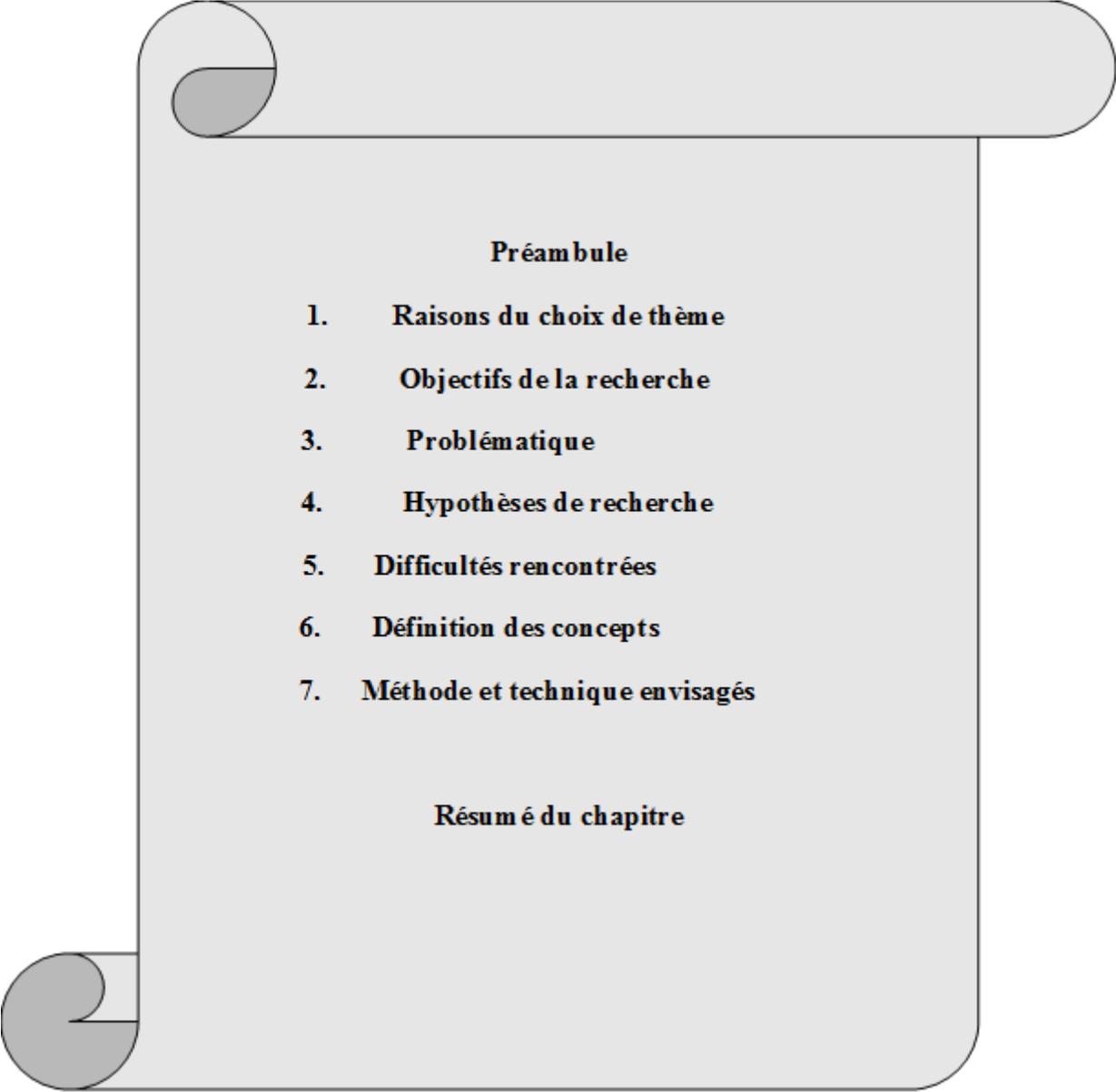
Les objectifs de formation représentent l'engagement du formateur envers son mandant, ils sont décomposables en objectifs pédagogiques, qui décrivent l'ensemble des connaissances, capacités ou comportements à acquérir donc ces objectifs.

Ces objectifs seront le plus souvent traduits en termes de compétences à développer chez les apprenants, à développer par les apprenants de nombreuses typologies existent pour mieux classer et situer les multiples objectifs de la formation dont nous voulons cerner quelque-une à travers ce travail.

Nous nous intéresserons donc dans le cadre de ce travail à décrire les principales motivations pour suivre une formation.

Concernant le plan de notre travail, notre étude est divisée en deux parties : théorique et pratique, la 1^{ère} partie théorique compose de 3 chapitres consacré à présenter le cadre méthodologique de notre recherche. Qui commence par un préambule suivi des raisons de choix de thème, puis les objectifs de la recherche, d'une problématique et des hypothèses, ainsi que les difficultés rencontrées ainsi que définir quelques concepts clés, le deuxième chapitre est consacré pour la formation, son historique et évolution sa politique, sa définition, ses types, ainsi que son plan, sa gestion et son évaluation. On a consacré le 3^e chapitre pour mentionner les objectifs de la formation, le chapitre 4 est consacré à la présentation des études antérieures et la discussion de nos hypothèses

Pour finir, nous avons conclu notre travail par une conclusion générale.



Préambule

1. **Raisons du choix de thème**
2. **Objectifs de la recherche**
3. **Problématique**
4. **Hypothèses de recherche**
5. **Difficultés rencontrées**
6. **Définition des concepts**
7. **Méthode et technique envisagés**

Résumé du chapitre

- **Préambule**

Dans le présent chapitre nous nous intéresserons à la présentation du texte de notre problématique, en premier lieu. En deuxième lieu nous exposerons nos questionnements et notre question principale, nos hypothèses, nos objectifs de recherches et définitions de concepts.

1. Les raisons du choix de thème

Pour la réalisation de ce travail de recherche, on a choisi le thème de la perception des motivations des apprenants en formation dans l'entreprise pour les raisons suivantes :

- Ces raisons sont tout d'abord liées à l'ordre méthodologique, les lectures antérieurs, la disponibilité du documentaire est le facteur que nous avons pris en considération pour mener une recherche sur le terrain.
- Considérant que le domaine des ressources humaines m'inspire, en particulier celui de la formation.
- L'importance du sujet comme étant un thème de recherche.
- C'est une étude qui nous permettra d'acquérir des connaissances sur le domaine de la formation qui figure parmi La formation qui figure parmi les activités qui nous sera peut-être confier dans le futur.

2. Les objectifs de la recherche

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

Ainsi que mon principal but de recherche et de confirmer les hypothèses qu'on a supposé, mais on peut énumérer quelques d'autres objectif qui sont plutôt d'ordre pratique :

- Collecter des informations sur le déroulement du processus de formation au sein de l'organisme d'accueil.
- Connaitre la position des employés (apprenants en formation) vis-à-vis le processus de formation mis en place par l'entreprise.
- Déterminer généralement les principales motivations pour suivre une formation.

- Mettre en pratique les connaissances acquises pendant notre cursus universitaire.

3. Problématique.

Face à un environnement en changement démesuré, l'entreprise est sensée être vigilante dans tous les domaines, notamment celui de la gestion des ressources humaines, dont elle doit disposer à tout moment d'un potentiel humain lui permettant de suivre les principaux paramètres de sa compétitivité.

En effet, la formation est assez centrale dans l'organisation des ressources humaines, elle est un des principaux leviers pour augmenter les compétences générales du groupe, faire face aux changements et répondre aux problématiques d'adaptation, elle est l'un des moyens employés par les responsables afin d'atteindre un certain équilibre et objectifs à remplir dans les entreprises.

De nombreux auteurs et de nombreux ouvrages traitent et démontre ce sujet complexe et pour le moins intéressant. Ils stipulent que les opérations de formation sont à la base de la plupart des améliorations de performance.

Selon **Jean-Marie Peretti** (2007), elle désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail. Les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et compétences pour leur permettre d'atteindre leurs propres objectifs et ceux de l'organisation, et de s'adapter leur environnement. (**J. M Peretti**. Paris. 2007.)

Paul Spector (2011) souligne autour de sa définition, la formation comme une activité essentielle dans la plupart des grandes organisations de travail, qu'elles soient publiques ou privées, elle concerne aussi bien les nouveaux employés que les employés expérimentés. (**P. Spector**, 2011. p.196).

Elle contribue à l'amélioration de la qualité du travail, l'impact le plus évident de la formation est de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitudes à la connaissance et d'aptitudes à la communication des travailleurs.

Elle s'impose lors de l'acquisition de nouvelles machines, des changements dans les modes de travail et de production : c'est l'amélioration du niveau technique des travailleurs qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique.

L'étude de **Marjory. B et crozet** (2002) sur la formation permet d'améliorer l'organisation et la mise en place des tâches en élevant le niveau des connaissances. Elle constitue donc un investissement au carrefour des performances (**Marjory, B. Crozet D**, 2002, p.89- 90).

Encore faut que le salarié soit intéressé et motivé afin d'intégrer un programme de formation qui lui serait destiné.

La formation est un investissement consenti en fonction des résultats qu'on attend à terme. Il s'agit de dimensionner la formation par rapport aux objectifs que vise l'entreprise, c'est à partir des résultats atteints qu'on pourra juger ses effets et sa rentabilité. C'est donc le moyen idéal pour développer les compétences au sein de l'entreprise, qui peut constituer un investissement rentable et générateur de valeur ajoutée. Est en quelque sorte un investissement dont on attend de bonnes retombées.

Il est ainsi clair, que la motivation est importante dans tout processus de formation. Ceci dit, la perception de la motivation des salariés en formation diffère d'une personne à une autre, cela revient aux différences interpersonnelles de chacun et leurs caractéristiques.

En s'appuyant sur le paradigme de la théorie de l'autodétermination nous nous attarderons dans ce qui suit de notre travail de recherche à étudier et analyser « la perception des motivations des apprenant en formation », et comme il est le cas dans toute recherche scientifique dans le domaine de la psychologie, nous avons une question principale qui nous permettra d'acheminer notre recherche :

- Quelles sont les principales motivations pour suivre une formation ?
- Quelles sont les objectifs qui motivent le plus les cadres ?

Nous essayerons donc d'apporter des éléments de réponses concernant les questionnements posés.

4. Hypothèses

D'après Madeleine GRAWITZ, l'hypothèse, « est une réponse provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs variables ».

Cette recherche va nous permettre de vérifier ces hypothèses et de voir aussi en se référant aux salariés :

- ✚ La motivation de la formation est d'acquérir de nouvelles compétences et mieux accomplir le travail.
- ✚ La formation améliore l'employabilité et la mobilité en interne et en externe.
- ✚ Avoir la possibilité d'obtenir une promotion et augmenté les revenus.

5. Les difficultés rencontrées

Le monde entier connaît actuellement une épidémie de maladie infectieuse émergente appelée covid-19, causée par un nouveau virus faisant partie de la famille des coronavirus.

Le seul obstacle qui nous a entravés durant tout ce travail et celui de cette épidémie, ce qui fait que toutes les entreprises algériennes ont gelé les stages pratiques et interdisent toute sorte d'interactions, et regroupement des personnes, la fermeture des universités.

Ainsi nous nous retrouvons confiné chez soi durant le mois de mars jusqu'à une date neutre ce qui nous a fait prendre beaucoup du temps pour achever notre recherche, ce qui nous a empêché de continuer à préparer notre mémoire de manière normale et facile en raison de la fermeture des bibliothèques universitaires pour enrichir le coté théorique du travail et la possibilité de l'appliqué sur le terrain.

6. Définitions des concepts clés

➤ La motivation

Selon Paul Spector la motivation est en général définie comme un état interne qui pousse une personne à s'engager dans des comportements particuliers. De ce point de vue, il s'agit de la direction, de l'intensité et de la persistance d'un comportement dans le temps, la motivation correspond au désir d'atteindre certains objectifs. Ceci dit, la

motivation provient des désirs, de la volonté ou des besoins d'une personne. (Paul. Spector. 2011. p227).

➤ **L'employabilité**

Selon **laizé** l'employabilité : est un ensemble des compétences, des conditions de gestion des ressources humaines et des modalités organisationnelles et sociétales nécessaires et suffisantes pour permettre aux salariés de maintenir en situation d'emploi, dans des délais, et des conditions raisonnables, dans un contexte dynamique et contraignant de mobilités professionnelles (**laizé**. 2007. p7).

➤ **La mobilité professionnelle**

La mobilité professionnelle est l'un des concepts les plus importants en gestion des ressources humaines. Elle se divise en deux grandes catégories totalement différentes en contenu et en objectifs à savoir la mobilité interne et la mobilité externe.

Béduwé C (1992) la définit ainsi la mobilité professionnelle peut prendre plusieurs formes : mobilité fonctionnelle, mobilité socioprofessionnelle et plus récemment mobilité d'emploi et /ou d'entreprise lorsqu'il s'agit d'un changement de statut, Lorsque ses changements se produisent au sein de la même entreprise, il s'agit de mobilité interne. Au contraire, quand le changement de situation correspond également à un changement d'entreprise ou d'employeur on parlera de mobilité externe.

Pour **Aman, A.** (2001), « En gestion des ressources humaines, on entend par mobilité la capacité d'accepter des changements dans le temps, dans l'espace (interne et externe) à l'organisation, dans les compétences et dans les statuts » (**Ezziddine. M'Barek**. 2009. p3).

Les définitions données dans la littérature en gestion des ressources humaines considèrent en général la mobilité professionnelle comme un changement d'entreprise ou un changement d'affectation, d'emploi, de poste dans la même structure.

➤ **Promotion**

Selon **J.M. Peretti**, La promotion peut désigner une progression de carrière qui comporte ou non une affectation à un nouveau poste ». Les changements qui marquent

cette progression peuvent consister en un accroissement d'autorité, de responsabilité, de rémunération ou de prestige. (J.M. Peretti, op. Cit., p 245).

➤ **Augmenté Les revenus**

Selon **salin. P** (1996) L'effet de revenu intervient en cas d'augmentation du prix sur le marché du travail c'est-à-dire du salaire. Dans ce cas, l'individu bénéficie d'une hausse de son revenu : il n'a pas d'incitation à travailler plus. (Salin p. 1996. p.95).

➤ **Acquérir et développé de nouvelles compétences**

Selon **chaabouni j** Le développement des compétences est une nécessité incontournable pour rester au diapason des changements qui deviennent très fréquentes et ne pas céder le pas aux concurrents, Les compétences d'hier ne sont plus valables aujourd'hui et celles de maintenant ne seront plus d'actualité demain parce que les connaissances deviennent vite obsolètes et sans utilité d'usage. (Chaabouni J. et autres. 2005. p3).

7. La méthode et technique utilisée

Afin de bien mettre en œuvre les connaissances théoriques sur le terrain un chercheur doit s'armer d'une méthode adéquate à son thème de recherche, car la méthode est souvent connue comme étant la manière que le chercheur utilise pour arriver à la résolution de la problématique puisqu'il n'y a pas dans la réalité une méthode opérationnelle unique. (H. Hatzfeld et autres. 2000. p13)

De nombreuses méthodes ont été développées pour mener une analyse du travail. Ces méthodes utilisent différents sources d'information et différentes manières de collecter les informations certains elles se focalisent sur le travail ou sur l'employé, tandis que d'autres se concentrent sur les deux à la fois, une des raisons pour lesquelles il existe autant de méthodes s'explique par le fait qu'elles ne conviennent pas toutes selon les objectifs fixés. (P. Spector. 2011. p76).

Notre étude devra s'inscrire dans le cadre de la méthode quantitative qui vise à mesurer le phénomène étudié, les mesures peuvent être ordinales de genre (plus grand ou plus petit que) ou numérique avec usage de calculs.

Cette méthode sert à une statistique descriptive requiert des mesures quantitatives ainsi qu'elle me permet d'avoir des explications et la vérification de mes hypothèses,

7.1. Les techniques envisagées

○ **La pré-enquête**

C'est une étape très importante avant l'élaboration d'un sujet de recherche car elle permet de recueillir des informations sur notre thème de recherche ainsi de tester la fiabilité des hypothèses sur le terrain.

○ **Le questionnaire**

C'est la technique que nous voulons se focaliser pour la réalisation de notre recherche, afin de connaître certaines caractéristiques des personnes examinées.

Le questionnaire constitue le moyen le plus pratique de rassembler de l'information pour une analyse du travail il peut contenir des certaines de questions concernant le travail et peut être administré facilement à des milliers d'employés. Aucune autre méthode ne peut fournir autant d'information sur les postes de travail avec si peu d'effort de la part de l'analyse. Le même questionnaire peut être distribué à chaque employé occupant le même emploi (**P. Spector**, 2011, p75).

○ **Présentation du questionnaire**

- Le questionnaire centralise sur les 3 axes suivant :
 - ❖ 1er axe : les données personnelles
 - ❖ 2ème axe la formation au sein de l'entreprise
 - ❖ 3ème axe les objectifs de la formation

Résumé du chapitre

Dans ce chapitre nous avons présenté le cadre méthodologique de la recherche avec un texte de problématique qui explique et décortique plusieurs points de notre recherche, par la suite nous avons exposé des questionnements qui nous paraissent important et des hypothèses, ainsi que la définition de concepts et les méthodes et technique utilisés.

Préambule

- 1. Historique et évolution de la formation**
- 2. Définition de la formation**
- 3. Les différentes types de formation**
- 4. Le rôle de la formation**
- 5. Internaliser et externaliser la formation**
- 6. La politique de la formation et développements des compétences**
- 7. Le plan de formation**
 - 1.1. Élaboration du plan de formation**
- 8. La gestion de la formation**
 - 8.1 L'information du service formation**
 - 8.2. L'information des salariés sur la formation**
 - 8.3. La gestion des effectifs en formation**
 - 8.4. La comptabilisation des dépenses de formation**
- 9. processus de la formation**
 - 9.1 Évaluations des besoins de formation**
 - 9.2 Définitions des objectifs de formation**
 - 9.3 Conception de la formation**
 - 9.4. La mise en place et l'animation d'un programme de formation**
- 10. Evaluation de la formation**

- **Préambule**

Dans le présent chapitre nous nous attarderons à traiter, un point essentiel de notre recherche qui est « la formation ». Nous procéderons à présenter les diverses informations qui la concernant, par la suite nous terminerons par un résumé qui englobera les points expliqués.

1. Historique

➤ *Evolution de la formation Jusqu'aux années 1970*

Autrefois, au temps des anciens égyptiens comme au moyen âge, la seule forme connue de formation a un métier était l'apprentissage sur le tas. Au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peu modifiée. Elle était le seul moyen que l'on a trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des hommes. C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devint une réalité dans les entreprises. Le programme américain de formation training industry s'est répandu dans les pays européens. Cependant, la progression des compétences dans l'entreprise se faisait essentiellement sur le tas avec l'acquisition de l'expérience.

L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960, a suscité des difficultés d'adaptation des compétences dans les organisations. Cette accélération a rendu obsolètes certaines compétences et surtout fait ressortir d'importants déficits de compétence des salariés. Les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés. Les agents économiques constatent le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation professionnelle par les écoles et par les entreprises. Ainsi en France, patronat et syndicat ont négocié en 1970 un grand accord national interprofessionnel sur la formation qui a été traduit en loi en 1971 avec, notamment l'obligation pour les entreprises de plus de 10 salariés d'élaborer un plan de formation et d'y consacrer un certain pourcentage de la masse salariale.

➤ **De 1970 à aujourd'hui**

La nécessité de la formation professionnelle s'est consolidée dans la plupart des pays industrialisés. De plus en plus, les salariés étudient par eux-mêmes et de diverses façons.

Dans les organisations de grandes tailles, les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès le début de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu de travail. Le déséquilibre qualitatif entre l'offre et la demande de main d'œuvre s'en est trouvé considérablement augmenté. Pour éviter la dégradation de la qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu, il a lieu d'accroître, plus que jamais, la formation en milieu organisationnel.

Tous les agents économiques voient dans la formation un espoir : chaque salariée espère augmenter ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique. La formation n'est effectivement pas seulement un atout pour les cadres et les professionnels, elle est essentielle aussi pour les salariées de la base.

Bref, la formation permet, au minimum, de suivre l'évolution. Cette évolution ne concerne pas seulement une organisation, mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités et le bien-être de la collectivité. Ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main d'œuvre compétente, flexible et adaptable dès l'entrée dans la vie active. Il faut miser sur la qualité de la formation de base ouvrant des possibilités de formation continue tout au long de la vie, qui permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure qu'ils manifesteront (DAVID.A, & autres. 2011. p367-368).

2. Définition de la formation

Selon **Vatier Raymond** La formation peut se définir comme l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celle qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation.

Selon l'institut canadien spécialisé en éducation des adultes la formation englobe dans leurs définitions des actions lors de l'éducation de base et lors de la formation professionnelle, en cours d'emploi ou en tant qu'adulte, Nous pouvons ainsi dire que,

la formation englobe toutes les activités éducatives auxquelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générales ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de compétences pertinentes pour son travail comme dans sa vie de citoyen.

Selon **J.M. Peretti** la formation est un domaine de la politique sociale de l'entreprise qui suscite de nombreuses attentes et mobilise des moyens importants, l'action des entreprises en matière formation est encadrée par un ensemble de dispositions légales et réglementaire. Elle s'inscrit dans un plan de formation. (**BRUNO. F et autres.** 2011. p368)

Nous retiendrons que la formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques, et de supports planifiés à l'aide desquelles les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnel ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquates leurs taches actuelles et futures. La formation est considérée comme :

- ✓ Un facteur d'efficacité car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futur
- ✓ Un facteur de motivations des salariées, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu, elle leur permet de conserver leurs emplois et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel.
- ✓ Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la perte de l'emploi, et d'inadaptation de l'individu au travail.

3. Les différents types de formation.

Il existe cinq types qui sont comme suit :

a) Formation d'adaptation

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels : Développement du chiffre d'affaires, réductions des prix de revient, amélioration de la productivité

Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore, en développant des comportements, des savoir-faire ou des savoir-être plus efficaces.

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

b) Formation de gestion prévisionnelle du personnel ou de mobilité

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

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

c) Formation outil intellectuel le base culture générale

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

d) Formation culture d'entreprise :

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

Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut

s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

e) Formation mobilisation sur un projet d'entreprise

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

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on cherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencent la réussite du projet. (Soyer Jacques. 2003. p23).

4. Le rôle de la formation

La formation aide les individus à développer leurs connaissances, compétences et attitudes en appliquant les principes suivants lesquels les adultes apprennent le mieux. Les formations efficaces considèrent les changements de comportement comme un processus de l'apprentissage.

La formation comme un moyen de faire face aux changements, L'évolution technologique et les tendances nouvelles ont engendré des changements importants obligeant la majorité des employeurs à préférer à organiser des formations afin de répondre aux besoins d'adaptation au changement.

5. Internaliser et externaliser la formation

Parmi les différentes activités des ressources humains, la formation est bien souvent, avec la paie, l'une des activités couramment externalisées, en totalité ou en partie.

L'externalisation de la formation permet aux entreprises :

- De se décharger d'une gestion logistique et administrative très chronophage et ainsi de dégager du temps et des ressources pour d'autres activités ressources humains considérées comme plus stratégiquement ou à plus forte valeur ajoutée ;
- De confier la formation à des prestataires spécialisés et ainsi d'optimiser leurs budgets de formation et d'augmenter la qualité des formations.

Certaines entreprises choisissent d'externaliser uniquement les stages de formation et conservent la gestion administrative en leur sein.

Enfin d'autres entreprises préfèrent conserver la gestion de la formation en interne, y compris l'organisation des stages de formation en privilégiant l'existence d'un centre de formation interne cette solution suppose la présence des formateurs chargés :

- Des programmes et de la progression pédagogique en lien avec les responsables de services et/ou les responsables de formation.
- De suivi de la progression pédagogiques et du déroulement pratiques des séances de formation
- Du suivi des réalisateurs
- De la participation à la mise au point des outils et méthodes pédagogiques (exercices, travaux pratiques, étude de cas...)
- De l'animation de stages dans leurs domaines de spécialité

De plus en plus d'entreprises mettent également en place des universités d'entreprises : ces programmes de formation concernent plus particulièrement les cadres dirigeants.

Ils visent tout d'abord à transmettre les valeurs de l'entreprise que ces dirigeants diffuseront ensuite tant interne qu'en externe. Ils sont également destinés au développement des compétences et de l'employabilité par le biais, notamment, de partenariats académiques prestigieux et représentent ainsi un outil de fidélisation en renforçant le sentiment d'appartenance et l'engagement des salariés. (**Chloé Guillot-soulez**, 2016.p91).

6. La politique de formation et développement des compétences

Selon **A. MEIGNANT (2004)** « une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa responsabilité, la satisfaction de ces clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement .Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, et engagement toute entreprise, portant sur les axes essentiels qui orienter la décisions et les actes de gestion delà formation, et par extension, de gestion des compétences.(**Meignant a . 2004. p5**)

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

- Permettre d'adapté les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliqué par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économiques :
- Permettre de déterminer et d'assurer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

La politique de formation est indissociable de la politique de l'emploi et contribue conjointement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

La politique de formation nécessite quelque arbitrage.

Une fois les orientations et le grand choix définit, il faut les transformer en décisions individuelles à travers les plans individuels de formation. La qualité des choix collectifs et individuels repose sur la qualité de l'analyse des besoins.
(**J.M. Peretti .2015. p445**).

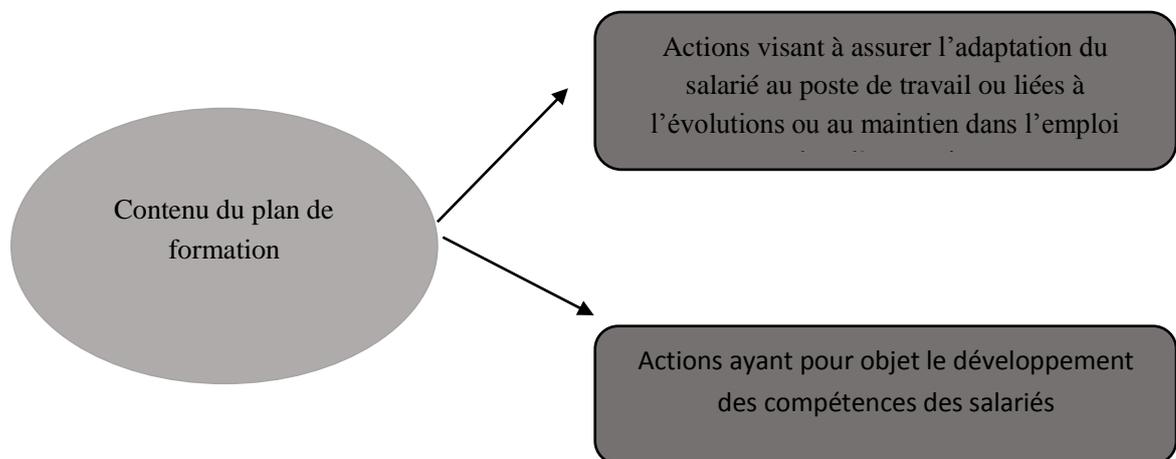
7. Le plan de formation

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de la formation d'une entreprise. Il résume les objectifs à atteindre et les actions de formation envisagée afin d'assurer le développement des compétences dans l'entreprise.

7.1.L'élaboration du plan de formation

Est sous la responsabilité pleine et entière du chef d'entreprise avec une consultation obligatoire des représentants du personnel : tous les ans, ces derniers doivent être consultés lors de l'élaboration du plan de formation et peuvent faire des propositions pour modifier ou améliorer le plan envisagé par l'employeur. Chaque année, au cours de deux réunions spécifiques, le comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel) émet un avis sur l'exécution du plan de formation de l'année précédente, sur le projet de plan pour l'année à venir et, en application de la loi du 5 mars 2014, sur le plan de l'année en cours. (Sylvie. Guerrero. 2009. p89).

Figure N°1 : Le plan de formation.



Source : ibid. p89

Pour un salarié, être en formation dans le cadre du plan de formation est assimilé à l'exécution normale de son contrat de travail. Le salarié doit suivre avec assiduité la formation et, durant cette période, il continue à être rémunéré et conserve sa protection sociale habituelle. La formation a lieu, en principe, durant le temps de travail. Le coût de la formation reste à la charge de l'entreprise. Lorsque des actions de développement des compétences se déroulent en dehors du temps de travail, l'entreprise verse au salarié une allocation de formation.

8. La gestion de la formation

L'organisation de l'information des managers et des salariés constitue un premier volet de la gestion de la formation.

La gestion des effectifs en formation et la comptabilisation des dépenses engagées représentent le second volet.

8.1.L'information du service formation

Service de formation doit disposer en permanence d'informations sur

- ✓ Les salariés formés et à former
- ✓ Les attentes du personnel
- ✓ Les besoins des services
- ✓ Les moyens de formation interne et externe

8.2.L'information des salariés sur la formation

L'information sur la formation dans l'entreprise et sur les possibilités de cif et de cpf doit favoriser la mise en œuvre d'une politique adaptée. Elle doit être donnée dès l'accueil, voir lors du recrutement l'intranet apporte aujourd'hui un grand nombre d'information à chaque salarié.

8.3.La gestion des effectifs en formation

La coordination avec les services auxquels appartient le stagiaire doit permettre d'intégrer les contraintes de l'activité. Dans chaque services l'activité connaît des temps forts ou le retrait d'un ou plusieurs élément est difficile l'activité de formation doit respecter **les** variations d'activité.

Le respect de la procédure doit favoriser :

- L'information préalable des intéressés et de la hiérarchie et donc les dispositions nécessaires
- Le suivi des réalisations et la préparation des documents récapitulatifs périodiques.

8.4. La comptabilisation des dépenses de formation

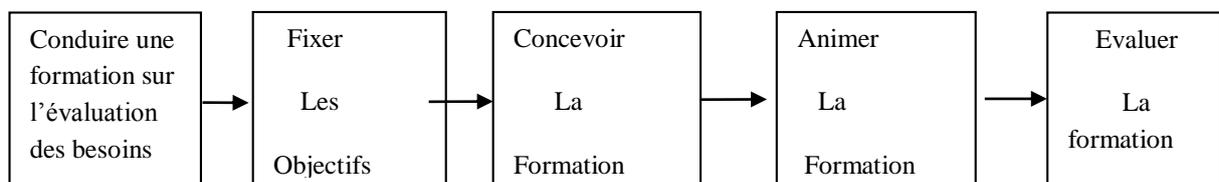
La répartition des états annuel nécessite une comptabilisation des dépenses de formation

Importances des budgets de formation conduit a développé la gestion de formation avec un progiciel. Les applications de gestion de la formation ont deux fonctions d'une part, la gestion administratives et d'autre part, la gestion prévisionnelle de la formation le coté administrative comprend aussi.

- La gestion et le suivi des actions de formation constitution d'un dossier de formation pour chaque salarié.
- Le calcul du budget formation.
- Le suivi des dépenses.
- La constitution d'une banque de données des organismes de formation.
- La production des statistiques éléments nécessaires pour le bilan de formation, le bilan social. (J.M. Peretti. Op.cit. p454).

9. Processus de la formation

Figure N° 2. Cinq étapes pour développer un programme de formation efficace



Source : Paul Spector. Op cit. P 196

9.1. Évaluations des besoins de formation

Une évaluation des besoins est conduite afin de déterminer quels employés ont besoin de formation et quel doit être le contenu de la formation (Arthur, Bennett, Eden, et Bell, 2003). L'évaluation des besoins a justement pour objectifs de vérifié la pertinence des formations proposées et permet ainsi d'optimiser l'action de formation et son adéquation à des besoins réels.

Selon Goldstein (1993), l'évaluation des besoins devrait se focaliser sur trois niveaux : l'organisation le poste et la personne. Le niveau organisationnel concerne les objectifs de l'organisation et la performance recherchée. Une analyse des objectifs organisationnels permet d'identifier les formations nécessaires, par exemple, si une organisation a l'objectif de minimiser les accidents du travail, il semble raisonnable de former les employés aux principes de sécurité sur le lieu de travail. Si l'objectif est de maximiser la productivité, la formation inclurait des principes de production efficiente.

Au niveau du poste et de son analyse, on s'intéressera à la nature des différentes tâches que chaque poste implique. Une analyse de poste peut être utile pour lister les tâches principales et les connaissances, compétences et capacités (3C) sous-jacents. Cette liste permet de préciser un ensemble de besoins de formation.

Le niveau individuel concerne la façon dont un candidat ou un employé en poste est capable d'accomplir les tâches associées à son poste. En d'autres termes, il s'agit davantage ici d'optimiser l'adéquation entre les caractéristiques des personnes et celles d'un poste. Une simple comparaison entre les caractéristiques du poste et celles des personnes indique les domaines où les besoins de formation sont les plus grands.

Jusqu'ici, nous avons examiné l'évaluation des besoins dans la perspective de ce qui devrait être transmis par une formation. Ford et Wroten (1984) ont développé une procédure pour déterminer à quel point un programme de formation existant correspond aux besoins de formation. Pour réaliser une telle analyse, des experts en la matière passent en revue le contenu d'un programme de formation et le comparent à une liste établie des connaissances, compétences et habiletés professionnelles requises. (Spector. P. 2011.p198).

9.2. Définition des objectifs de formation

Une des étapes les plus importantes dans le développement d'un programme de formation est de fixer les objectifs. Il est en effet difficile de concevoir un programme de formation efficace si les objectifs ne sont pas clairement définis. Une partie de cette étape consiste donc à définir les critères de réussite d'une formation.

Les objectifs de la formation sont basés sur des critères définissant ce qu'un stagiaire devrait savoir ou être capable de faire après la formation. Le critère de formation permet justement d'estimer si un objectif de formation a été atteint. Un objectif de formation (par exemple l'acquisition d'une connaissance), peut être l'objet d'une évaluation consistant à vérifier si les stagiaires satisfont aux critères recherchés (par exemple en obtenant un score minimum à un test de connaissance).

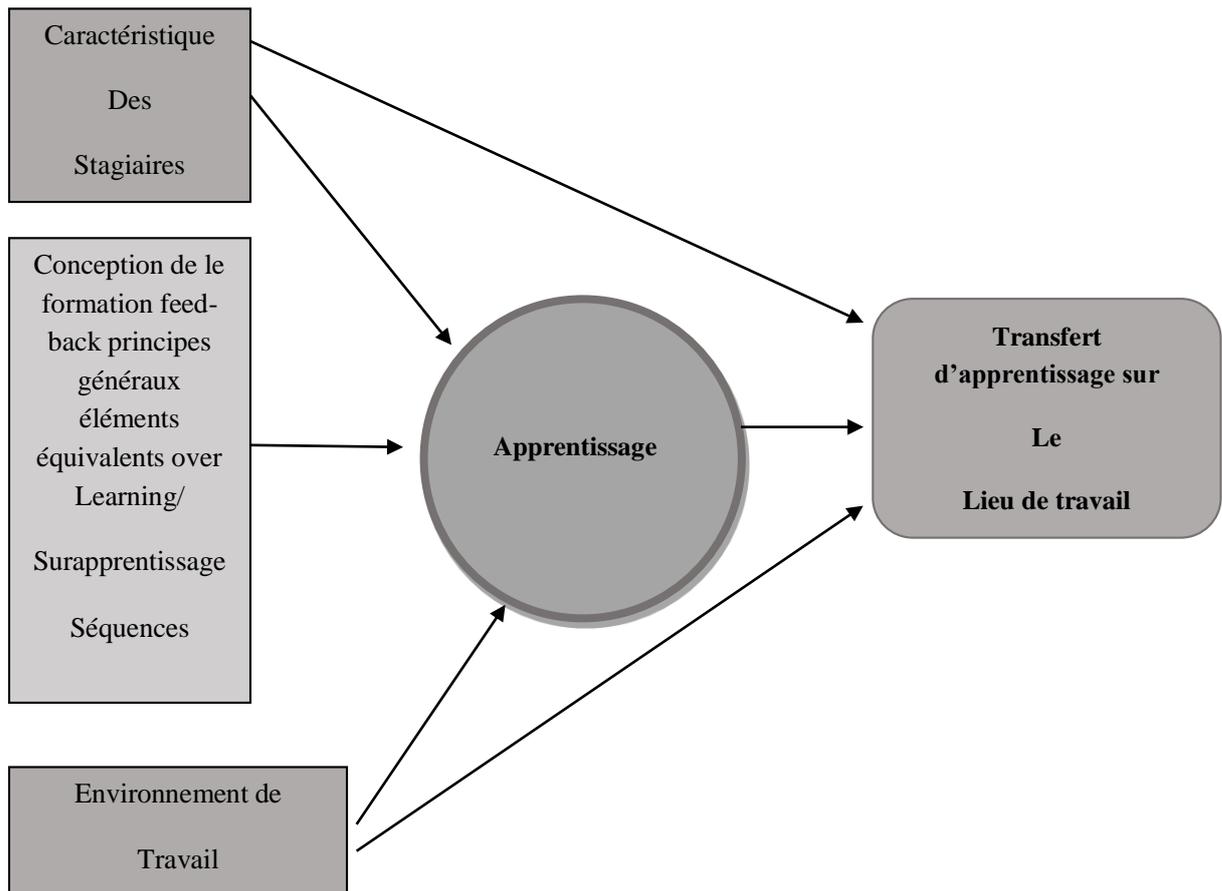
Les critères visés servent de base à la conception de la formation professionnelle. Une fois que nous connaissons quels sont les critères, nous pouvons concevoir la formation adéquate pour les atteindre. Les critères servent aussi de standards par rapport auxquelles les programmes de formation peuvent être évalués, nous examinerons cela dans la section sur l'évaluation d'un programme de formation. Les objectifs de la formation doivent être basés sur les résultats de l'évaluation des besoins de formation. (**Ibid.** p199). Plus de détail voir le chapitre 3

9.3. Planification et Conception de la formation

La plupart des formations organisationnelles sont conduites dans l'espoir que les employés appliqueront ce qu'ils ont appris sur leur lieu de travail. Ceci est appelé le transfert. Le transfert est influencé par un nombre de facteurs issus de l'environnements de travail mais aussi liés à la famille elle-même. Les différences entre les stagiaires sont également un facteur important. La figure 3 est un modèle de transfert développé par Baldwin et Ford (1998) visant à prédire les apprentissages et le transfert de ces apprentissages en situation de travail.

Dans cette section, nous examinons les facteurs liés à la conception de la formation qui affectent l'apprentissage ainsi que le transfert. De plus, nous traitons de huit techniques de formation habituelles. Les formations peuvent être dispensées de mille façons différentes, de lecture relativement passive jusqu'à une mise en situation très impliquantes. Dans le premier cas, les stagiaires écoutent une présentation, tandis que, dans le dernier cas, ils ont la possibilité d'essayer la nouvelle compétence. Chacune des huit méthodes peut avoir son intérêt. (**Ibid.** p199).

Figure N° 3 : Modèle de transfert d'apprentissage



Source : *ibid.* p 200

Ce modèle de transfert d'apprentissage décrit les caractéristiques des stagiaires, le programme de formation et l'environnement de travail affectent l'apprentissages et son transfert.

Tableau n° 1. Avantages de huit méthodes de formation

Méthodes	Avantages
Instruction audiovisuelle	Présente un matériel qui ne peut pas être autrement entendu ou vu Permet de former beaucoup de personnes ensemble
Autoformation	Envoi un feed-back immédiat aux stagiaires s'adapte aux rythmes de chacun
Formation en présentiel	Permet un feed-back aux stagiaires haut niveau d'implication de la part des stagiaires
Conférence magistrale	Economique Méthode dédiée à la transmission d'informations fiables
Modelage	Haut niveau de feed-back Permet la mise en pratique de nouvelles compétences
Formation sur le lieu de travail	Exposition sur le lieu de travail actuel Haut niveau de transfert
Jeu de rôle	Haut niveau de feed-back Permet la mise en pratique de nouvelles compétences
Simulation	Haut niveau de transfert Permet la mise en pratique de nouvelles compétences.

Source : *ibid.* P206)

9.4. La mise en place et l'animation d'un programme de formation

Même le meilleur programme de formation peut s'avérer inefficace, s'il n'est pas convenablement transmis. Dans la plupart des organisations, ce sont des experts qualifiés en formation qui disposent le programme. Ils peuvent être spécialistes ou non du contenu de la formation ou de sa conception.

Le contenu relève de la responsabilité des experts en la matière, qui connaissent les thèmes dont la formation devra traiter. Les psychologues du travail et des spécialistes d'autres domaines sont experts quant à la conception du programme. L'animation de ces programmes de formation n'incombe pas spécifiquement aux psychologues du travail ; c'est pourquoi nous poursuivons avec le prochain sujet : l'évaluation de la formation.

10. Evaluation de la formation

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

D'après le modèle développé par **kirkpatrick** en 1959, l'évaluation de la formation peut se faire à quatre niveaux

- ❖ Niveau1 =réaction : le participant est-il satisfait de la formation ?
- ❖ Niveau2 =apprentissage : qu'est-ce que le participant a appris en formation ?
- ❖ Niveau3 =comportement : le participant applique-t-il ce qu'il a appris en formation (transfert de l'apprentissage) ?
- ❖ Niveau4 = résultat : le participant ou l'entreprise obtiennent-ils de meilleur résultat en appliquant ce que le premier a appris en formation ?

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

Différents facteurs peuvent influencer les résultats de la formation tant au niveau de l'apprentissage que du transfert de l'apprentissage : les facteurs liés à la formation

elle-même mais également les facteurs liés à l'individu et ceux liés à l'environnement de travail.

L'évaluation de la formation se limite bien souvent à une estimation du niveau de satisfaction des stagiaires et, éventuellement, à un examen de validation des connaissances acquises. Néanmoins, l'importance accrue de la formation conduit les entreprises à développer des outils de suivis de la formation sous forme de tableau de bord ou de progiciel. Les données recueillies sont essentiellement quantitatives. (Guillot. C.S OP CIT. P 88-90).

Résumé de ce chapitre :

Nous avons essayé de bien cerner un élément important dans notre recherche, le profond chapitre nous permet d'approfondir nos connaissances nous avons présenté un bref historique sur son évolution, par la suite nous avons retenu quelques définitions la concernant, ses types, le processus d'internalisation et externalisation, le plan de formation et sa gestion par la suite nous avons mis le point sur le plan de formation les méthodes. Ainsi son évaluation.

Chapitre III : les objectifs de la formation

Préambule

- 1. Pourquoi les objectifs**
- 2. Définitions des objectifs de formation**
- 3. Evolution et changement de logique**
- 4. Les objectifs de la formation**
- 5. Les différents types d'objectifs de formation**
 - a. la typologie d'hameline**
 - b. La typologie des savoirs de Ketele**
- 6. décomposer les objectifs et planifier les contenus**
- 7. les enjeux de la formation**
 - 7.1. Les enjeux de la formation pour l'organisation**
 - 7.2. Les enjeux de la formation pour le salarié**
- 8. les objectifs de la formation**
 - 8.1. Les objectifs de la formation pour l'organisation**
 - 8.2. Les objectifs de la formation pour le salarié**

Résumé du chapitre

Préambule

Concernant le présent chapitre, nous avons porté un grand intérêt aux objectifs de la formation, pourquoi les objectifs plus exacts à leur évolution, leur changement de logique, définition des objectifs de la formation, nous avons aussi expliquer les différents types et les enjeux de la formation grosso modo nous allons démontrer l'importance de poursuivre un programme de formation quelconque.

1. Pourquoi les objectifs ?

Le fait de préciser les objectifs sera utile pour planifier la formation (contenus, séquences, méthodes, moyens), ainsi que pour vérifier leur atteinte au terme de la formation.

2. Définition des objectifs de formation

Un objectif est le résultat escompté décrit en termes de capacités ou de compétence à atteindre, Il s'hiérarchise en objectifs opérationnels définis par des conditions de performances et par des critères de qualité ou de niveau.

Les objectifs de formation : définis par **Piveteau. J et Noyé. D** (1985) les capacités observables que les formés seront capables d'appliquer en situation réelle, après la formation. Ils constituent le contrat avec le commanditaire et les apprenants, Ils sont décomposables en objectifs pédagogiques, qui décrivent les actions que les formés mettront en œuvre pendant la formation. Ils précisent par des verbes d'action le niveau à atteindre dans le domaine concerné. (**mager.R.1977.p 61**)

3. L'évolution

Après la loi de 1971 se développe un grand débat sur les objectifs de formation. Deux conceptions s'opposent l'une appréhende la formation comme un moyen de développement personnel, de culture général, d'amélioration du niveau des salariés ; l'autre en fait un moyen à la disposition de l'entreprise pour adapter ses compétences aux besoins de l'outil de production. Ce débat légua à la formation cette ambiguïté selon laquelle elle constitue soit un avantage social, soit un outil pour l'entreprise

La formation, à cette époque, a pu devenir une forme d'avantage accordé par l'entreprise sous forme de stages sans aucun rapport avec le travail ou avec les objectifs de l'entreprise. La logique catalogue domine.

La formation fut ensuite utilisée pour des besoins très concrets. Généralement à court terme et sous forme d'action courte. L'adaptation des qualifications du personnel ainsi que l'accompagnement de grands projets tels que l'informatisation des services. L'introduction de technologies nouvelles ou l'apprentissage de nouvelles formes de comportement managériaux devinrent les occasions de programmes de formation importants.

La formation apparaissait comme le moyen d'accompagnement de quelques actions de fond elle était essentiellement curative

Depuis la formation est entrée dans une troisième phase. Elle s'intègre dans une stratégie de l'entreprise ; elle permet de faire évoluer les compétences, d'affiner, par des formules de formation-action, la mise en œuvre de celles-ci elle devient en elle-même une activité stratégique qui procède d'une démarche de diagnostic, de choix et de mise en œuvre. On l'aborde de manière préventive et les compétences sont gérées comme tout autre type de richesse.

La logique « cahier des charges » a remplacé la logique « catalogue » (**J.M. Peretti**. Op cit p442).

a. Changement de logique

Alain Maignant constate : « l'entreprise n'a pas de problèmes de formation. Elle a des problèmes que, peut-être, la formation peut contribuer à résoudre... »

Dans la logique managériale, « la formation développement remplace les trois approches traditionnelles

- **La formation-obligation**

Il s'agit dans l'esprit des responsables d'une taxe à acquitter, en se mettant en conformité avec la loi cette obligation étant satisfaite, la logique va consister à profiter de la situation pour distribuer quelques avantages individuels à des salariés.

- **La formation-pactole**

Elle consiste essentiellement à compter sur des financements externes, rendus nécessaires par l'urgence d'opérations de reconversion « à chaud ».

- **La formation-sécurité**

Elle est essentiellement consacrée à protéger l'entreprise des risques de déstabilisation. Elle puise sa légitimité dans une politique sociale valorisant les accords au sommet avec les partenaires sociaux et dans une pratique de gestion individuelle appuyée sur un certain nombre de règles. Cette logique est fréquente dans les entreprises peu exposées aux pressions d'un marché concurrentiel

- **La formation-développement**

Elle est intégrée dans une logique managériale d'ensemble. On l'a récupéré par l'usage de la notion d'investissement-formation, à des réflexes managériaux impliquant la dimension « compétences » dès l'amont de la conception de projets, notamment d'investissements ou de transformation des structures. Elle est finalisée par des orientations politiques claires, relayées par des schémas directeurs, et parfois, une planification pluriannuelle. On la repère aussi par sa relation privilégiée avec la fonction « gestion des ressources humaines » active et dynamique.

- **L'approche compétences**

Elle irrigue aujourd'hui l'approche de l'investissement formation. Divers travaux ont permis de préciser son contenu et ses apports. La « gestion des compétences individuelles » possède à présent sa propre instrumentation (bilan de compétences, cartographie des métiers, système d'évaluation des compétences, Sassement center) et est reconnue par tous comme une clé de performance RH.

La « compétence collective » a également une place croissante. Elle représente l'ensemble des compétences individuelles des participants d'un groupe plus une composante propre au groupe issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci. La littérature sur les « groupes de projet », sur le « travail en groupe » dans les structures hiérarchiques transversales fait référence à ce concept qui est, également, étudié dans la problématique du passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel.

La formation est sollicitée pour renforcer les compétences individuelles et la compétence collective. Elle s'appuie sur des acteurs formés à l'approche compétence. (Ibid., p 442).

4. Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation se traduisent comme suite :

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

On a consacré toute un chapitre qui parle sur les objectifs de la formation. (Dimitri Weiss. 2000.p 425).

5. Les différents types d'objectifs

De nombreuses typologies existent pour classer ou situer les différents types d'objectifs

a. La typologie d'hameline

Hameline (1979) propose de structurer les objectifs en finalités, buts, objectifs généraux et objectifs spécifique.

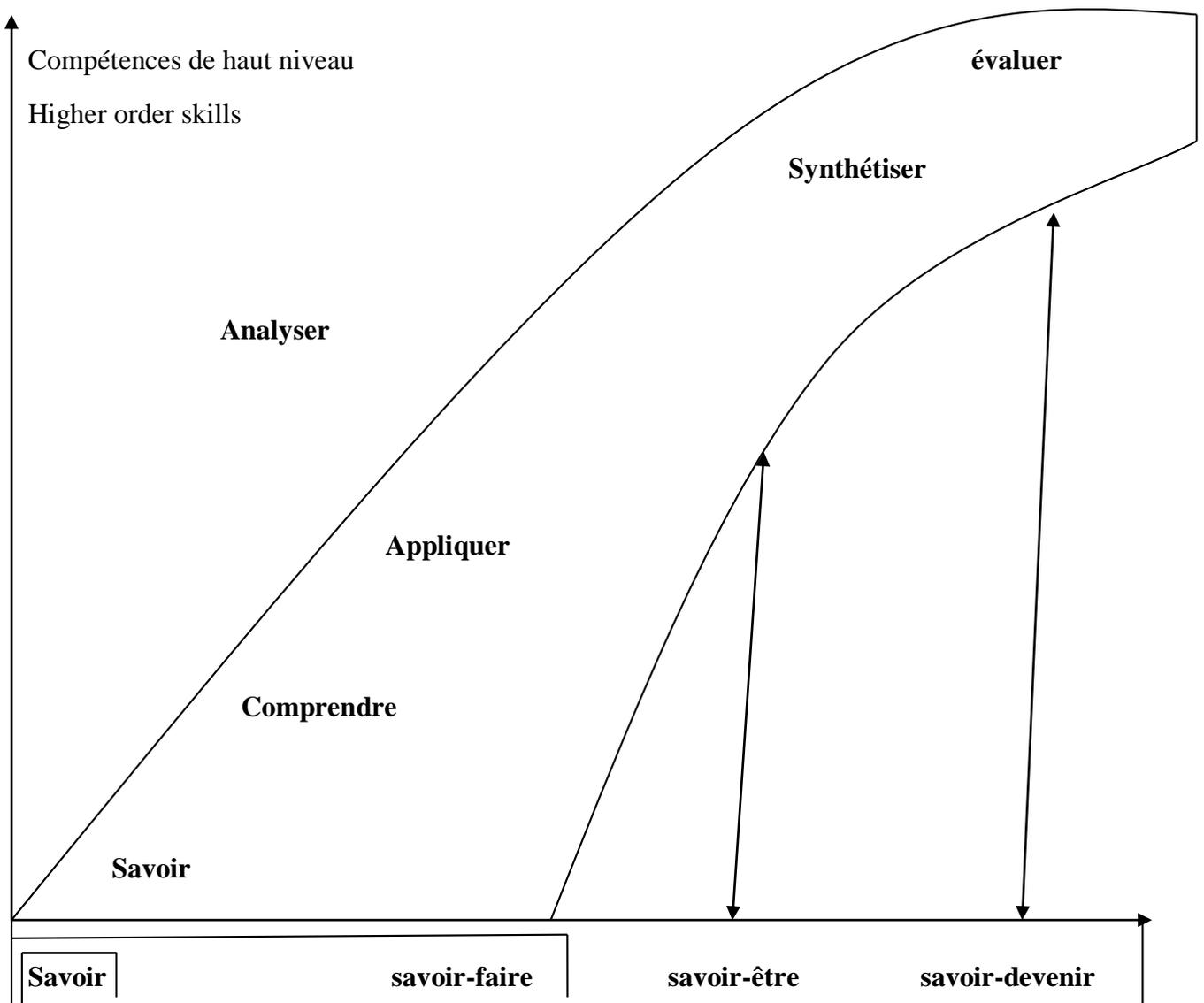
- **Les finalités** sont pour lui des affirmations de principe à travers lesquelles une société ou un groupe social identifie ou véhicule ses valeurs.
- **Les buts** consistent en des énoncés définissant de manière générale les intentions poursuivies par une institution, par une organisation... à travers un programme ou une action déterminée de formation.
- **Les objectifs généraux** sont des énoncés d'intentions pédagogiques décrivant, en termes de capacité de l'apprenant, l'un des résultats escomptés d'une séquences d'apprentissage.
- **Les objectifs spécifiques** sont les résultats de la décomposition d'un objectif général en autant d'énoncés rendus nécessaires pour que quatre exigences soient rencontrées ;

le contenu est univoque, l'activité de l'apprenant est un comportement observable, les conditions (le contexte) d'exercice de l'activité sont déterminées et finalement le niveau de la performance et les critères d'évaluation sont bien précisés. (**Marcel Lebrun. & autres.** 2001. p48).

b. La typologie des savoirs de Ketele

N'oublions pas que la taxonomie de Bloom n'est centrée que sur les opérations cognitives (savoirs et savoir-faire) et que les savoir-être (attitudes personnelles façon de faire, habitudes, etc.) et les savoir devenir (projection, imagination, projet, etc.) appartiennent à d'autres catégorisations. De manière plus précise, nous proposons les définitions suivantes

- **Le savoir** : en tant que tel, que l'on peut approcher en termes de connaissances acquises ou maîtrisées par un individu.
- **Le savoir-faire** : qui se révèle dans la manière dont l'individu exerce ses connaissances en appliquant dans divers problèmes qui lui sont posés.
- **Le savoir-être** : concerne d'avantages la manière par laquelle l'individu se situe en tant que personne à part entière : par rapport au contexte par rapport à lui-même dans ce contexte, par rapport à sa position personnelle face aux problèmes qui s'y posent, par rapport aux autres ; nous entrons ici dans la sphère des valeurs, des attitudes et des comportements.
- **Le savoir-devenir** : ajoute au précédent une perspective dynamique et temporelle : la manière dont la personne se met en projet en tentant d'infléchir le cours des choses, en cherchant du sens à son futur. (**Ibid.** P50-52).

Figure N° 3 : les savoir-être et savoir-devenir pour le développement des compétences

Source : *ibid.* p52

Ce schéma présente en axe horizontal ces différents savoir de manière emboîtée. Nous signifions par-là que ces derniers ne constituent pas des entités indépendantes, que leurs champs d'action ont des ampleurs différentes (d'un problème spécifique local à une envergure sociale complexe) et aussi qu'ils se fécondent mutuellement : des composantes intenses de savoir-être (motivation, intérêt, gout, du travail bien fait, satisfaction...) influencent la manière dont un individu va acquérir des connaissances, des savoirs, des compétences...etc..).

6. Décomposer les objectifs et planifier les contenus

La sériation des objectifs et des contenus conjuguée dans certains cas à la structure modulaire du stockage des documents sur les supports informatiques risque d'augmenter le saucissonnage des différentes notions enseignées.

Pour organiser la formation à cet aspect de physique élémentaire, la logique tayloriste conduirait à la mise en œuvre de huit modules avec, pour chacun, quelques objectifs et un test de bonne compréhension des étapes.

Une logique intégrative conduirait à la réalisation de trois modules correspondant aux notions de vitesse, de vitesse vectorielle et d'accélération avec des tests de synthèse pour chacune de ces trois notions (*ibid.* p 56).

7. Les enjeux de la formation

7.1 Les enjeux de la formation pour l'organisation

En matière de formation, comme pour de nombreuses pratiques de grh, la DRH est confrontée à un dilemme : comment faire en sorte que la formation concerne le plus grand nombre de salariés, tout en mettant en œuvre les actions de formation individuelle plus efficaces dans un champ de contraintes de temps et de coût très présent ?

Depuis une quinzaine d'années, pour répondre à la stratégie de leur entreprise, les drh cherchent à mettre en place une formation individualisée des personnes visant le plus grand nombre dans une logique « d'individualisation » de la formation, c'est-à-dire dans une logique essentiellement productiviste de formation de masse.

L'individualisation de formation en entreprise semble provoquée essentiellement par deux facteurs

- Une pression de l'environnement (de plus concurrentiel et flexible) entraîne une exigence d'optimisation des ressources (et notamment humain). Parallèlement l'évolution des métiers entraîne de nouveaux besoins d'adaptation et donc de formation. Les métiers et les profils des personnes qui les occupent sont de plus en plus variés. Ils exigent souvent une clef d'entrée individuelle. Le salarié recherche souvent un apprentissage spécifiquement adapté plutôt qu'une formation lourde.

- Un contexte ressources humaines modifié. Un certain nombre de situation caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans les entreprises militent aussi pour une approche individualisée. Dans revenir dans les détails sur l'évolution de la gestion de la ressource humain individualisée analysons les leviers influant sur la personnalisation de la formation.

En termes de gestion des carrières les entreprises sont confrontées à l'exigence de trouver une alternative à seule progression hiérarchique et à la nécessité de développer des compétences transversales. Ensuite, les attentes mêmes des salariés plaident pour un traitement personnalisé. Le salarié de plus en plus acteur dans la gestion de ces compétences et de son parcours professionnel. Se développent d'ailleurs des formules d'autodiagnostic personnel qui contribuent, elles aussi, à la formulation de réponses formation individualisées.

Ces facteurs obligent les entreprises à repenser leurs formations. Si l'individualisation de ces dernières n'est pas une fin en soi, elle constitue un moyen prometteur.

- Les objectifs de formation pour l'entreprise sont multiples ils peuvent concerner le court le moyen et long terme, la liste suivante des objectifs possibles de formation n'est pas exhaustive :
 - Développer l'adaptation et prévenir les risques d'inadaptabilité ;
 - Faire évoluer la culture
 - Former aux métiers (ou à leur évolution)
 - Aider les salariés à réaliser ses projets professionnels à (l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise)
 - Permettre des promotions
 - Développer les potentiels
 - Permettre une adaptation à des nouveaux outils de travail.
 - Réussir un changement d'organisation
 - Améliorer les performances individuelles d'un salarié
 - Améliorer les performances collectives des salariés
 - Intégrer le salarié dans l'entreprise et sa culture

7.2 Les enjeux de la formation pour les salariés

La loi du 4 mai 2004 suggère de mieux articuler les besoins des entreprises et les parcours professionnels des personnes dans un contexte de transformation du marché du travail et de transition démographique.

En effet la formation est une des conditions d'une adaptation efficaces aux changements techniques et organisationnels. Or le consensus sur la formation en France conduit plutôt à considérer que la formation n'est pas une condition nécessaire à l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Les stéréotypes sur la formation professionnelle ont malheureusement été repris à leur compte par les salariés.

Pourtant, les enjeux de la formation pour le salarié sont triples :

- **L'adaptabilité** : être capable de faire face au perpétuel changement que la technologie et les modes de management organisationnel imposent. Plus l'esprit d'un individu est sollicité, plus il sera capable de faire face à ces sollicitations. Il est donc primordial que les capacités d'apprentissage d'un individu soient entretenues par la formation.
- **Le développement psychosocial** : la vie est une succession d'étapes de développement sur le plan psychologique et physique, et ce, tant sur le plan intime, familial, amical, qu'organisationnel. La formation c'est-à-dire la confrontation à des individus. Des échanges et un milieu, qui n'appartiennent pas au quotidien de chaque être humain, peuvent lui permettre d'enrichir et/ou de renforcer son développement quels que soit la nature et les modes de formation, celle-ci peut être considéré comme un outil de développement de la personne.
- **Le développement des compétences** : puisque la société exige de ses citoyens qu'ils deviennent acteurs de leur parcours professionnel, la formation permet de maintenir leur employabilité en développant des compétences adaptées au marché de travail.

Ainsi la formation est d'une importance primordiale tant sur le plan organisationnel qu'individu. (Maurice Thévenet & Cécile d.2008.p 177).

8. Objectifs de la formation pour les organisations

Le souci majeur de tout chef d'entreprise est de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs poursuivis. Pour ce faire, le levier d'actions s'articule autour de la valorisation des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles.

Toutefois, les experts s'accordent à reconnaître que les premières citées constituent la donnée fondamentale. Il s'agit de l'adaptation des connaissances pour le maintien et la consolidation des savoirs des personnes à leur poste de travail actuel. Ce besoin de formation est identifié lors des entretiens de performances ou des entretiens de formation.

L'acquisition de nouvelles connaissances peut provenir des orientations définies par la direction générale. Ces acquisitions peuvent également correspondre à la déclinaison d'une charte ou d'un projet d'entreprise ou encore à la déclinaison des objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise.

Par ailleurs, lorsque le plan de développement a identifié le potentiel d'une personne pour occuper de nouvelles fonctions, des actions de formations spécifiques sont à envisager. Ces formations sont la conséquence du plan de gestion prévisionnelle.

La formation est un moyen de communication sociale et de mobilisation pour un projet commun (lancement d'un projet d'entreprise). Par la transversalité des échanges, elle permet d'ajuster les pratiques de communication entre les différentes hiérarchies et peut ainsi niveler les différentes sources de conflits.

Par ailleurs, la formation demeure une réponse à des besoins spécifiques. Il s'agit ici de formation non directement liée au contenu spécifique du travail comme celle concernant les domaines de l'hygiène, la sécurité et des conditions de travail.

9. Objectifs de la formation pour les salariés

En général, la formation favorise pour le salarié l'adaptation aux nouvelles exigences du poste de travail. Pour les nouvelles recrues, cette adaptation fait souvent partie de la phase d'intégration qui prolonge le processus de recrutement. Elle peut s'effectuer pendant la période d'essai.

La formation au poste de travail est en général assurée par la hiérarchie, Certaines entreprises organisent des formations communes pour tous les nouveaux salariés, dans le domaine de la communication ou du produit, des services commercialisés ou dans celui de l'organisation.

Le salarié, par le biais de la formation, améliore ses connaissances de base indispensable pour une adaptation rapide. Chaque salarié doit pouvoir, à son initiative ou à celle de son responsable hiérarchique, améliorer la qualité de son travail, ne serait-ce qu'en fixant des normes de qualités supérieures à celles requises précédemment.

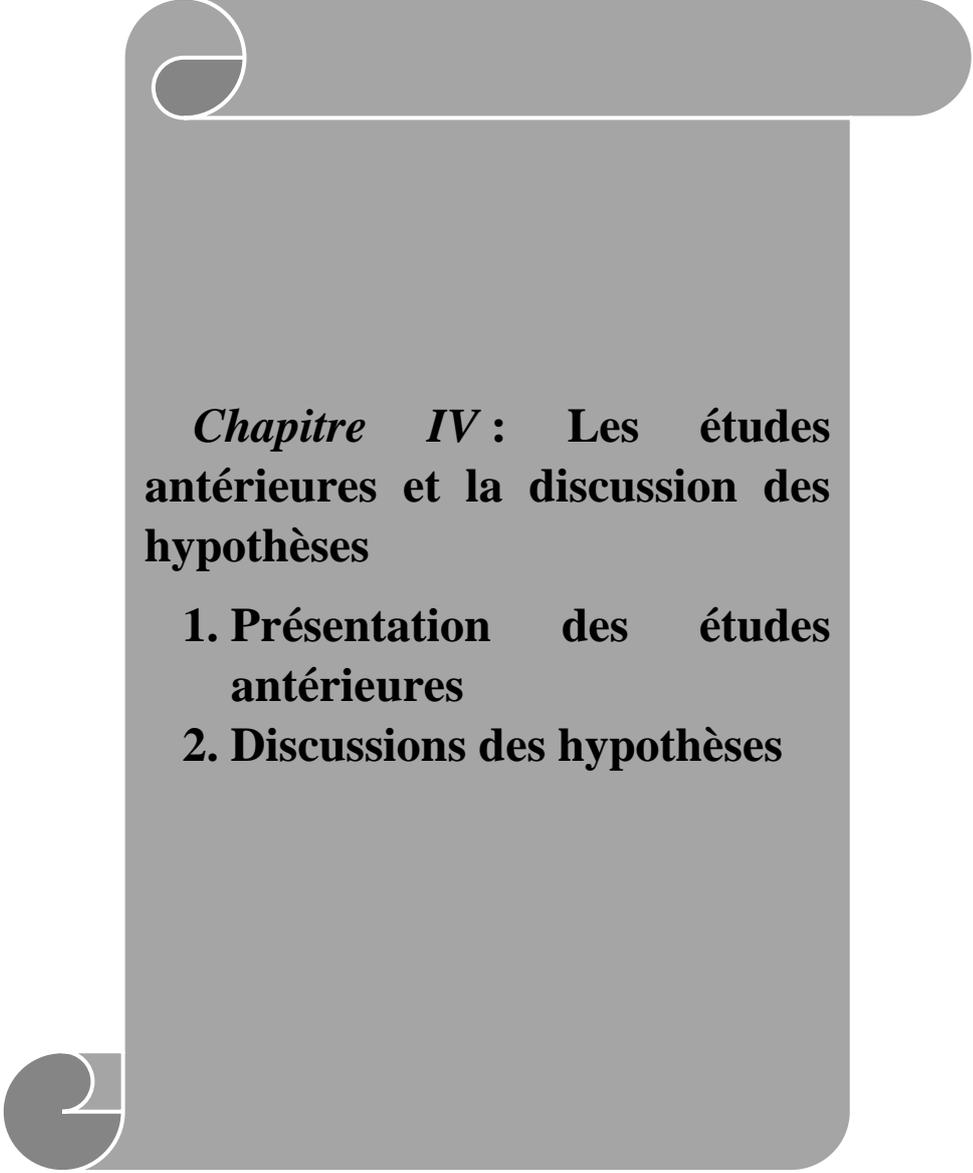
L'ouverture sur d'autres horizons et d'autres comportements reste également un autre atout de la formation. La formation inter-entreprise, (c'est-à-dire avec des personnes appartenant à des entreprises différentes, mais exerçant des fonctions comparables), peut améliorer les compétences individuelles par un échange d'expériences (relations transversales).

La formation est aussi un facilitateur d'échange d'expériences entre les salariés occupant des fonctions différentes dans une même société. (https://www.memoireonline.com/11/09/2894/m_Formation-et-developpement-des-competences4.html)

Résumé du chapitre

Le fait de bien préciser et clarifier les objectifs de la formation plus la planification de programme de formation sera facile

Enfin, ce troisième chapitre porte sur les objectifs de la formation que nous avons bien expliqué en mettons la lumière ces son évolution, ces différents types, ces enjeux et ses divers objectifs pour l'organisation et pour le salarié.

A decorative graphic of a scroll, rendered in a light gray color. It features a horizontal bar at the top with rounded ends and a circular element on the left side that appears to be the top of the scroll's binding. The main body of the scroll is a large rectangle with rounded corners, containing the text.

Chapitre IV : Les études antérieures et la discussion des hypothèses

- 1. Présentation des études antérieures**
- 2. Discussions des hypothèses**

1. La présentation des études antérieures :

Afin de préciser nos intentions de recherche et de nous procurer de solides assises théoriques sur les quelles bâtir notre modèle d'analyse, nous avons effectué une revue de littérature. C'est l'étape qui vise à identifier les rapports théoriques liés à notre sujet à l'aide des études antérieures sur notre thématique, mais également à dégager des concepts à partir desquels sera construit notre modèle d'analyse.

Les recherches sur la formation en entreprise s'orientent à la fin des années 80 vers des investigations concentrées sur les structures de production qui utilisent la formation pour améliorer la performance organisationnelle. L'entreprise n'y est plus présentée comme un lieu d'adaptation des salariés aux changements (techniques, de procédés, de production, de métiers), mais en tant qu'organisation apprenante.

Il existe plusieurs théories et études qui expliquent le phénomène de la formation dans les entreprises parmi lesquelles :

➤ Les théories de la gestion stratégiques des ressources humaines :

Alors que la théorie du capital humaines prévoit les employeurs forment leurs employés afin d'augmenté leurs productivité, les théories de la gestion stratégique des ressources considèrent que la formation sert principalement à accroître la mobilisation des travailleurs. Les théories appartenant à cette famille regroupent plusieurs modèles présentés par plusieurs auteurs, mais ne constituent pas des théories achevées au sens scientifique de terme.

Certains auteurs comme **Smith. A et hayton. G** (1999) suggèrent que les pratiques des ressources humaines incluant la formation, peuvent être utilisées par les gestionnaires afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. De plus, dépendamment de la phase de développement où se situe l'entreprise,

Certaines combinaisons de pratiques des RH seraient plus appropriées que d'autre, toujours dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques, la formation peut être considéré comme un moyen de soutenir les repenses faites par les entreprises suite à la pression exercée par la compétition. (SMITH.A et HAYTON.G, what drives Enterprise training ? Evidence

from Australia, the international journal of human resource management, vol 10, N°2, April 1999, p251-272).

Un autre courant littéraire est développé autour du concept de configurations de pratique RH, souvent désigné par le mot anglophone « bundles ». En effet les pratiques RH se retrouveraient sous certaines configurations relativement stables d'une entreprise à l'autre. De plus l'utilisation de ces bundles aurait un effet positif sur la performance organisationnelle des entreprises, tant un niveau de mobilisation des travailleurs que de qualité de la production. Partant de ces résultats, **HESELID** poursuit la recherche en examinant l'impact de l'High performance Works practices sur différents indicateurs de performance organisationnelle.

Arthur. J. (1994) arrive aux résultats selon lesquels ces pratiques (qui correspond aux bundles ont effectivement un impact sur la performance, mais surtout dans les situations où elles sont alignées entre elles. Ainsi, l'alignement de pratique et haute performance sur d'autres pratiques à haute performance permettrait aux entreprises de mieux performer (J. ATHUR, effet of human resource systems on manufacturing performance and turnover, academy of management journal, vol 37, p670.)

Notre revue de littérature permet de faire ressortir plusieurs variables importantes pour comprendre la formation en entreprise. L'examen des variables explicatrices utilisées dans chacune des études empiriques indique que les auteurs ont eu recours aux différentes théories disponibles sur le sujet, sans se limiter à l'une d'entre elles. Ainsi, ils ont préféré bénéficier des apports des différentes théories pour tenter d'expliquer de mieux possible le phénomène de la formation en entreprise.

➤ **Les approches structurelles : formation et marché interne**

La formation occupe une place essentielle dans le bon fonctionnement des marchés du travail dits « internes ». De fait, nombre d'entreprises l'organisent pour former des qualifications spécifiques et rares sur le marché du travail ou pour augmenter la qualification des salariés qu'elles estiment les plus prometteurs. Ceux-ci bénéficient de ce pacte de confiance entre direction et salariés et connaissent des promotions professionnelles et une avancée de leur rémunération.

✚ Etude de Adil Boujibar (2017) sur La motivation des apprenants dans une situation de formation.

Le concept de « motivation » souligné par **Boujibar (2017)** se distingue par une multitude d'approches et d'études déterminant ses aspects et ses impacts dans le champ des sciences humaines et sociales. Il se présente comme un élément important pour mobiliser le facteur humain et stimuler son niveau de performance. En référence aux sciences de l'information et de la communication et aux sciences de l'éducation, la motivation, de type intrinsèque ou extrinsèque, se manifeste dans un environnement qui favorise, parmi d'autres, l'expression, l'interaction et l'engagement. Dans une vision d'apprentissage, les pratiques de formation évoluent introduisant de nouvelles techniques sophistiquées, plus efficaces, telles que l'usage de dispositifs immersifs de formation.

Adil Boujibar (2017) se penche sur l'étude du phénomène de la motivation au sein d'un dispositif sociotechnique animé par des avatars. Ceci va montrer la force de l'immersion dans le monde virtuel et son impact sur la motivation de l'utilisateur de ce système de communication.

Il s'agit donc de traiter une problématique traduisant les ambitions de l'apprenant de réussir son concours de sa thèse en 180 secondes en combinant les pratiques et l'environnement qui stimulent son comportement au cours de sa formation. Un apprentissage favorisant la motivation par l'usage des personnages virtuels reproduisant les mouvements et les émotions de l'utilisateur est un nouveau modèle de médiation porteur dans les sciences de l'information et de la communication.

Notre thèse est d'avancer un outil de formation à distance qui optimise la communication entre les apprenants et leurs formateurs et développe un cercle d'apprentissage basé sur la motivation. Notre choix méthodologique est fondé sur une approche compréhensive permettant d'élucider la nature des liens conçus entre le monde réel et le monde virtuel mettant en interaction un sujet et son avatar.

Pour ce faire, une expérimentation est engagée sur notre terrain de recherche, balisée par des techniques d'observations et d'entretiens qualitatifs afin de comprendre la nature des liens forgés entre les acteurs du système immersif et de saisir les stimuli de la motivation de l'apprenant dans une mise en situation de formation.

✚ Étude de Pierre MUKENDI WA MPOYI (2011) et Diem QUYEM NGUYENI et Jean-Guy BLAIS (2007)

Pierre mukendi wa mpoiyi (2011) a souligné que c'est une erreur d'établir une correspondance entre objectifs (opérationnels) et compétences. Celles-ci sont innées, latentes, potentielles. Tandis que les objectifs ne sont pas innés, ils sont décrits en termes de comportements observables, extérieurs au sujet. Ainsi, ce courant béhavioriste de la pédagogie par objectif a été influencé par la notion de performance. Donc, c'est à la performance que le formateur applique les critères d'évaluation qu'il a défini dans l'objectif opérationnel.

Alors que l'approche par compétence fait référence à un ensemble de ressources que le sujet peut mobiliser pour traiter une solution avec succès.

En effet, **Diem quyem nguyeni & Jean-Guy Blais** (2007) réclament que ces deux approches répondent au souci de rendre efficace la formation et l'apprentissage, en offrant un cadre structurant pour planifier adéquatement les activités pédagogiques en accord avec les buts explicitement identifiés de la formation. Elles visent donc à expliciter les finalités des programmes de formation et à structurer les activités de planification pédagogique.

La pédagogie par objectifs consistait à découper les apprentissages en objectifs opérationnels à atteindre par les apprenants. Elle amenait à répondre à la question « Qu'est-ce qu'un salarié doit savoir ou doit savoir-faire à la fin d'une Activité donnée ? », elle permettait aussi au formateur de vérifier si l'objectif de son intervention est atteint ou non, à travers de petites évaluations, en cours ou à la fin de cette activité. Mais, cette pédagogie a présenté des limites dont certains sont identifiés dans la présente étude. Raison par laquelle, l'approche par compétences constitue à son tour, une réponse pour apporter des solutions à ces limites, malgré qu'elle s'appuie aussi sur leurs avancées.

La pédagogie par compétences met l'accent sur la capacité de l'apprenant d'utiliser concrètement ce qu'il a appris au lieu de formation dans des tâches et situations nouvelles et complexes, au lieu de formation tout comme dans la vie. C'est par essai et erreur qu'il sera en mesure de comparer ce qu'il possède déjà avec ses nouvelles expériences. A cela, le formateur devient un facilitateur, un accompagnateur, qui guide cet élève et le pousse à utiliser son esprit critique, à résoudre des problèmes. L'approche par compétence est

définitivement ancrée dans des situations. Ces dernières deviennent alors le point de départ des activités d'apprentissage.

Selon les perspectives et les implications de cette approche ; les savoirs doivent être liés à des situations qui permettent l'apprenant d'agir au-delà de l'école ; c'est une vision plus dynamique de l'action éducative et des processus apprentissage ; une approche conforme aux besoins spécifiques des apprenants par rapports aux objectifs d'apprentissage ; un moyen de lutte efficace contre l'échec scolaire et le redoublement.

+ Etude de BENNACEUR Benaouda et ses collaborateurs (2003)

bennaceur et ses collaborateurs (2003) ont guidé un projet intitulé "L'approche par compétences : pédagogie du problème et mise en œuvre", qui a pris effet à partir de janvier 2008 traite des questions engendrées par l'application de la réforme pédagogique initiée dans le système d'apprentissage. Dans ce projet, la problématique définie était résumée comme suit : Qu'est-ce qu'une compétence au regard des apprentissages disciplinaires et méthodologiques et comment installer les compétences et les développer chez les apprenants ?

En menant ce projet, les axes de leur recherche portait sur une clarification des concepts fondamentaux de l'approche par compétences tels que ceux de compétence et de situation-problème en particulier dans la problématique générale de l'apprentissage ; La détermination des compétences de base dans plusieurs disciplines surtout au différents niveaux et en ce qui concerne les disciplines telles que les mathématiques, la langue, les sciences naturelles, le français en tant que langue étrangère, etc. ; une réflexion sur la pratique en formation de situation-problème ; les conditions épistémologiques préalables pour l'élaboration de situations-problèmes pertinentes et l'organisation didactique à mettre en place pour ces situations difficiles dans les organisations.

Enfin, toutes les études évoquées ci-haut, celles menées ailleurs et ici au Congo, nous intéressent parce qu'elles sont cohérentes avec la nôtre, mettant en évidence les approches par objectifs et par compétences.

✚ Étude de Françoise Lemaire Christophe (2014) sur Le rapport à la formation des senior(e)s en emploi : contribution à une théorie de l'apprenance tout au long de la vie

La formation professionnelle continue (FPC) est considérée comme un bon moyen pour maintenir en emploi les travailleurs vieillissants. Or, le taux d'accès à la FPC décline avec l'âge, quel que soit le profil de l'individu. Ce constat laisse supposer que plus on avance en âge moins on a envie d'apprendre. Or, l'étude présentée ici, confirme que l'âge n'impacte pas directement l'envie d'apprendre. D'autres facteurs interviennent, qu'une analyse d'entretiens, menée auprès de deux groupes de travailleurs âgés soit de 55 ans, soit de 40 ans, identifie. Parmi eux, l'absence de perspectives professionnelles semble déterminante. Aussi, le rapport à la FPC des seniors traduit-elle plus un rapport au travail qu'un rapport à la formation ou au savoir stricto sensu. Envisager le vieillissement comme un processus motivationnel et biographique et non pas comme l'effet d'un déclin physiologique ou social inexorable, permettrait peut-être de rétablir un rapport positif des seniors à la FPC, et de contribuer ainsi au maintien de leur employabilité.

✚ Etude de soyer (1999)

Les études de **Soyer** (1999) donne des explications sur les raisons de la structuration. La formation est utilisée comme moyen d'ajustement pour parvenir à « une bonne gestion des compétences du personnel, au déploiement de l'autonomie et à l'utilisation d'un management de l'efficacité collective. Bélanger, **Larrivière et Voyer** (2004) reprennent en partie cette hypothèse, insistant sur les demandes de développement des compétences issues de la transformation de l'action productive. De ce fait, les gestionnaires de formation participent plus étroitement à la gestion des ressources humaines et introduisent un nouvel élément : miser sur le potentiel de flexibilité interne du personnel.

La conséquence de cet accroissement des attentes liées à la formation et de la complexification des moyens mis en œuvre est un développement accéléré de l'organisation de la formation. **Soyer** (1999) relate que la fonction formation en devient une pour laquelle la mise en place de réseaux animés par les responsables de formation est devenue nécessaire. Il constate, parallèlement au développement de l'organisation de la formation, une professionnalisation des fonctions liées à ce domaine, notamment pour le métier de responsable de formation, un développement des programmes et diplômes préparant à ses

divers métiers et une augmentation des effectifs des professionnels de la formation. De plus, **Soyer (1999)** décrit les modes de la formation comme un passage obligé pour rationaliser l'investissement en formation. La montée des programmes de formation en ingénierie de formation est révélatrice de cette tendance (Le Boterf, 2002, 1985 ; Ardouin 2003 ; Meignant 2003).

+ Etude de Pocztar (1982)

Pocztar (1982) avait déjà remarqué, dans son ouvrage sur les objectifs pédagogiques, que les auteurs ayant traité ce thème, lorsqu'ils tentent de formuler les bases de connaissances sur lesquelles leurs méthodes se fondent, font souvent appel à des modèles et des concepts hétéroclites, incompatibles entre eux. L'exemple le plus éloquent étant l'association de la pédagogie par objectifs, directement issue d'une théorie de l'apprentissage behavioriste, et d'une référence, parfois assez floue, au constructivisme piagétien ou au cognitivisme.

On peut considérer que les avancées d'un courant comme la didactique professionnelle **Pastré et al. (2006)** devraient permettre de progresser dans l'élaboration d'une méthodologie de conception des actions de formation plus cohérente et plus solidement étayée. Cela supposera que l'on renonce aux approches encore très marquées par le pragmatisme et le behaviorisme, en particulier dans la fabrication des référentiels et dans la conception de ce que l'on range sous l'intitulé de compétences **Hébrard (2007)**, voire que l'on accepte de remettre en cause la notion même de référentiel de compétences, comme le suggère Sorel (2008).

+ Etude de Maurice. M (1978) et Méhaut. P (1990)

Les travaux de **M. Maurice (1987)** et de **P. Méhaut (1990)** s'inscrivent aussi dans cette perspective d'étude de l'effet formateur du travail où la formation ne modifie plus seulement les savoir-faire individuels, mais également les dimensions techniques et systémiques du fonctionnement technique et social de l'entreprise. Elles montrent ainsi que les apprentissages sur les lieux de travail sont aussi des apprentissages de compétences sociales (savoir communiquer, travailler en équipe, structuration d'une qualification collective, mise en œuvre de dispositions morales à la vigilance et à la responsabilité), illustrant le fait que la cible de ces politiques de formation n'est plus l'individu, mais l'équipe de travail.

Etude de f. Laot (1999)

Les travaux de **F. Laot** (1999), quant à eux, mettent en lumière l'originalité d'un partenariat avec l'Éducation nationale, l'École des Mines de Nancy et plusieurs organisations patronales qui a donné naissance, en 1954, au Centre universitaire de coopération économique et sociale (CUCES). Dirigé par **B. Schwartz**, ce projet vise le perfectionnement des ingénieurs et des cadres et la promotion sociale de ceux-ci. Mais plus encore, c'est au sein de cette école qu'ont été inventées des pédagogies pour adultes encore utilisées actuellement tels que les bilans préalables, les analyses de besoins, la suppression des cours magistraux au profit des études en groupes, la définition de modules de formation, le contrôle continu des connaissances, l'auto-évaluation, les stages en situation (dont les stages ouvriers), l'introduction de cours sur l'organisation du travail et les relations humaines, la formation des apprenants.

Toutes ces méthodes attestent une pédagogie pragmatique et non idéaliste et la volonté d'infléchir radicalement la transmission pédagogique afin de faire du stagiaire un sujet actif et autonome.

Etude de P. MEHAUT (1978)

Les recherches de **P. Méhaut** (1978) procèdent à l'examen minutieux de ces relations (entre marché du travail et formation). Plus précisément, elles interrogent l'articulation entre politiques de personnel et de formation, et leurs incidences sur la valeur d'échange de la force de travail, en matière de salaire et de mobilités horizontales et verticales, de valorisation externe. Elles expliquent la formation à partir de son rôle d'instrument de gestion de la main-d'œuvre et d'adaptation des salariés. Influencées par les théories de la segmentation des marchés du travail, elles procèdent à l'analyse des pratiques mises en œuvre sous l'angle de politiques planifiées dans des conditions déterminées par le degré de concentration du capital de l'entreprise, la branche, la taille, les choix de procès de production, les caractéristiques du personnel. La formation y apparaît comme un instrument permettant d'agir sur les flux et les stocks de personnels à des fins d'ajustement aux besoins des entreprises.

Ces recherches aboutissent à une typologie distinguant deux groupes d'entreprises. Le premier est constitué d'entreprises utilisant la formation pour accroître la rentabilité immédiate. Les salariés sont en général peu qualifiés, ont des niveaux de salaire bas et sont

affectés à des tâches parcellisées. Leur marché interne est peu dynamique, et elles consentent un investissement faible en formation qui consiste à mettre en place des actions courtes d'adaptation aux postes de travail ou aux changements technologiques. Le deuxième groupe est composé de structures de production qui usent de la formation pour améliorer l'intégration des salariés. La formation y est représentée comme un « outil de reproduction et d'adaptation de la main-d'œuvre ». Entreprises à forte concentration de capital et dominant le marché externe, elles établissent une « gestion formalisée de la force de travail » dont le niveau de qualification doit être régulièrement maintenu. Cette stratégie les conduit à consentir un investissement en formation supérieur à la norme légale. Les actions de formation y sont négociées avec les organisations syndicales. Elles sont longues et qualifiantes, et permettent une maîtrise des évolutions.

+ Etude André voisin (2005) sur la relation formation-emploi

Selon les travaux de **André. A** (2005), Différentes unités de recherche ont également pour objet la formation continue. Les travaux engagés, aussi bien économiques que sociologiques, ont pour objet les uns l'entreprise et la formation, les autres l'entreprise et le marché de la formation continue. Les premiers cherchent à mettre en relation les objectifs des plans de formation et les évolutions techniques et organisationnelles que connaissent ces entreprises (Méhaut, 1975 ; Méhaut & Vautrin, 1978 ; Méhaut, Rabanes & Vautrin, 1978 ; Tanguy, 1986). Les seconds tendent à saisir ensemble la gestion du travail (le recrutement), la mobilité interne et externe à l'entreprise et la relation avec le système éducatif. Ainsi le travail du GREE sur le marché de formation lorrain à la fin des années 70 (GREE, 1974, 1979). Au tournant de la décennie 80, plusieurs recherches s'attachent à décrire la structure de l'appareil de formation en voie de constitution soit dans un cadre régional (Giffard, Lacaille & Paul, 1983 ; Géhin & Méhaut, 1982) soit sur un secteur d'activité (Géhin, 1989a, 1989b) (André. Voisin. 2005 p 8)

+ Etude de Norbert NTUMBA. K (2006)

Norbert. K (2006) a mené une étude sur la nécessité de définir les objectifs pédagogiques de formation. Son problème majeur était de savoir la nécessité de formuler les objectifs dans l'enseignement au lieu d'enseigner sans objectifs, ni évaluation., Pour cela, il a émis l'hypothèse selon laquelle : la formulation des objectifs de formation serait nécessaire pour le formateur et pour bien organiser des activités d'apprentissage des apprenants. Il était

préoccupé d'examiner auprès des formateurs la manière selon laquelle ils définissent leurs objectifs de formation et comment ils les trouvent nécessaire. En menant cette enquête à l'aide d'interview et de questionnaire administrés à un échantillon de 41 enseignants des écoles conventionnées protestantes de **BANDALUNGWA** (32 hommes, soit 78% et 9 femmes, soit 29%), Norbert est arrivé aux résultats suivants : De manière générale, les formateurs ciblés dans cette étude sont d'accord et ont confirmé la nécessité de définir (formuler) les objectifs pédagogiques de la formation ; En analysant leurs opinions, il convient de dire que les objectifs de formation fixent tant le formateur que l'apprenant sur la direction et la voie à suivre, l'endroit où l'on doit arriver, ce que l'on vise, vers quoi l'on tend.

Cette étude de **Norbert** (2006) a des rapports de convergences avec la nôtre notamment sur les aspects suivants : la formulation des objectifs pédagogiques ; l'importance de ces objectifs et leurs considérations auprès des formateurs au lieu de formation. Mais, il sied à signaler que nous avons appréhendé dans notre étude la notion de compétences.

2. La discussion des hypothèses

Notre recherche sur la perception des motivations des apprenants en formation nous a donné des nouvelles connaissances confirmées par les trois hypothèses, ou on a découvert le rôle de la formation et son importance ainsi qu'on peut la considérer comme étant réalité indispensable à l'objectifs de vérifier les nouvelles compétences existées dans l'entreprise

2.1 La discussion de la 1ère hypothèse

✓ *La motivation de la formation est d'acquérir de nouvelles compétences et mieux accomplir le travail*

✚ On a donc confirmé les, hypothèse suivantes « la formation peut permettre aux apprenants d'acquérir de nouvelles compétences et mieux accomplir le travail ».

Selon la **CEREQ** en 2006, les apprenants vont majoritairement en formation pour acquérir de nouvelles compétences et se maintenir à niveau dans emploi, en raison peut-être d'un besoin d'adaptation à un changement de contenu du travail. Ce qui est confirmé **par romain rissoan (2014)**. Il indique dans son étude le sujet sous deux angles le point de vu des apprenants et le point de vu des RH et RF à travers le rôle de la formation dans

l'organisation, ou elle permet d'avoir une meilleure acquisition des qualifications et une meilleure intégration aux poste occupé.

Risson R (2014) travers son étude souligne que, se former satisfait un besoin de s'épanouir sur le plan personnel et professionnel. Par ce discours et d'un certain point de vue on trouve l'idée « la formation tout au long de la vie professionnel » proposé par **L'ANNI (2009)**. La formation professionnelle n'étant plus perçue comme un besoin d'appropriation immédiates des compétences mais plus généralement comme un besoin d'évolution et de confort dans son environnement professionnel.

A court de notre recherche et d'après l'études de **LOUART Pierre** qui définit la formation professionnelle comme suit : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles

D'après l'étude de **SEKIOU(2001)** et d'autres, qui accorde à définir la formation comme « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés ont incités à améliorer leurs connaissance ,leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tache actuelles et futures » nous constatons a travers ces définitions, que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances ,l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements

Laurent Belanger (1983) souligne dans sa définition est un ensemble d'activités d'apprentissage planifié visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés, et d'attitudes, propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel et, en même temps, à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation sa définition met l'accent sur la formation en tant que Processus intégré aux stratégies possibles de l'organisation,

Comme on témoignent les motivations suivantes : mieux accomplir le travail, s'adapter à un nouvel emploi et s'adapter à un changement de contenu de travail ainsi d'avoir en plus un diplôme.

Cependant On se focalise sur deux types d'objectifs sous-jacents à la volonté d'acquérir de nouvelles compétences qui sont ainsi : acquérir de nouvelles compétences pour satisfaire les besoins professionnels actuels de son entreprise et acquérir de nouvelles compétences pour satisfaire ses objectifs personnels de carrière professionnelles

2.2 Discussions de la deuxième hypothèse

✓ ***La formation améliore l'employabilité et la mobilité en internes et en externe.***

Dans un contexte de changement permanent, les entreprises doivent s'adapter régulièrement au marché et donc rendre l'apprenants flexibles. La formation est non seulement un moyen de maintenir une flexibilité de base que possède en général un apprenant qui intègre une entreprise. Mais elle permet également de développer leur flexibilité en leur proposant l'acquisitions de nouvelles compétences rendant ainsi l'organisation plus forte face au changement Si l'employabilité est aujourd'hui reconnue comme un objectif majeur de la gestion des ressources humaines son opérationnalisation et son intégration aux pratiques demeure un champ de recherche en construction comme l'indique **Wittekind et al. (2010)** à partir d'une revue de la littérature sur la gestion des compétences d'une part, l'employabilité d'autre part,

Cependant, le concept d'employabilité évolue et intègre aujourd'hui non seulement les facteurs individuels liés à la personne, mais aussi les facteurs organisationnels liés à l'entreprise ainsi que les facteurs collectifs, économiques, sociologiques et politiques ce qu'est confirmé par **Saint-Germes, (2006)**

Kolb et Fry (1975) partent du principe que le processus d'apprentissage repose sur un développement circulaire. L'apprenant vérifie les concepts internes, développés au cours d'expériences passées, en les transposant dans de nouvelles situations, puis les adapte au gré de ses nouvelles expériences.

Avec l'employabilité, le salarié devient l'acteur, de sa carrière professionnelle comme l'indique **Pihel, (2010)**. Il lui appartient, dès lors, de mobiliser tous les moyens, tous les outils mis à sa disposition pour faire évoluer ses compétences et se retrouver

ainsi en situation d'accéder, de se maintenir et d'évoluer dans ou hors de son emploi, sur un marché du travail turbulent, en constante évolution

Le salarié perçoit justement la formation comme une période nécessaire pour réfléchir sur son plan de carrière. Dans ce cas, la formation suivie permet au salarié de projeter sur son souhait d'utiliser et développer ces compétences au travers de son métier.

Dans le cadre professionnel. Et Au sein de travaux relatifs au lien entre la mobilité des salariés et les attitudes au travail, **Mignonac (2001)** met en exergue le rôle de la satisfaction au travail sur le fait pour les salariés de considérer d'autres opportunités d'emploi, sur le souhait d'envisager d'autres opportunités de carrière. Ces travaux nous conduisent, en conséquence, à penser qu'il peut exister un lien entre la satisfaction au travail et l'employabilité qui apparaît désormais comme un élément majeur de la relation d'emploi

Pour **Daniele Potocki malicet (1971)**, la mobilité est le passage d'un emploi un autre. Mais elle concerne également la perte de l'emploi c'est-à-dire le passage d'une situation d'emploi à une situation de non emploi le chômage ou d'arrêt de travail. Y sont aussi intégrées les notions d'emploi temporaire, de période d'essai, d'emploi instable. Il distingue deux mobilités, une mobilité verticale traditionnelle et une mobilité horizontale. Dans les deux cas, la mobilité peut ou non s'accompagner d'une mobilité géographique, c'est-à-dire un changement de lieu de travail, sur un autre site, dans un autre département dans une autre direction, à l'intérieur d'un même établissement.

Cependant, La formation a notamment pour objectif d'assurer les évolutions de carrière, les mobilités et de sécuriser les trajectoires professionnelles. Or, tous ces enjeux passent, à l'évidence, par la notion de développement des compétences et d'employabilité. **Baruel Bencherqui et al (2011)** soulignent le rôle central joué par la formation dans le développement de l'employabilité.

Selon **Vatteville (2003)** :La dimension organisationnelle considère la mobilité comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle, Plusieurs travaux ont tenté d'élaborer des modèles de mobilité des salariés dans leurs organisation d'après l'étude de La théorie du capital humain de **Becker (1962)** considère la mobilité professionnelle comme un événement dont la réalisation dépend de l'évaluation des gains nets tirés de l'emploi actuellement occupé

par rapport aux gains futurs estimés du nouvel emploi. Le capital humain est appréhendé comme une ressource individuelle et un facteur de différenciation influençant le nombre d'opportunités rencontrées par l'individu sur le marché du travail.

2.3 Discussions de la troisième hypothèse

✓ Avoir la possibilité d'obtenir une promotion et augmenté les revenus

Du point de vue drh et RF, la perception des motivations pour accéder à la formation est autres. Ceux-ci pensent majoritairement que les salariés cherchent à obtenir une promotion, augmenter les revenus. Ces éléments convergent vers l'idée que le salarié gère, grâce a la formation, sa propre carrière professionnelle. Cependant, selon les RH et RF il n'est pas forcément question de mobilité interne ou externe, ni même de diplôme, comme si le salarié portait plutôt une vision moyen-termiste sur cette motivation à aller à la formation

Ce qui est confirmé par **pierre laulhé** (1990) qui indique que recevoir une formation permet de bénéficier d'une promotion plus souvent que les autres salariés et représente une certaine protection contre les risques de chômages.

Plus la formation est accentuée la structure hiérarchique fondamentale de l'entreprise, plus la promotion s'accompagne d'un changement dans la répartition du pouvoir entre les apprenants. Tout avancement transforme le champ social de décision. Plus le rang est élevé, plus la transformation est radicale et fiable

D'autre part, car la formation, contribue au développement carriériste des salarié (recherche de promotion, mobilité internes/externes, hausse salaire) et que malheureusement l'entreprise ne peut pas absorber les intentions carriéristes de tous ses salariés. Le risque étant de créer des animosités, des déceptions et même du chômage.

D'après l'étude de **Friedrich Fürstenberg** (1961), nous constatons que l'étude de la promotion dans l'entreprise permet à la différence des études générales de mobilité sociale, de découvrir les voies réels d'ascension, une analyse de phénomène (l'apprenant) impose qu'on connaisse la structure hiérarchique de l'entreprise et ses modifications incessantes, qu'on distingue la promotion proprement dite, c'est-à-dire l'accès à un pouvoir accru, et ses substituts, et qu'on prenne conscientes des critères employé réellement pour la promotion selon le niveau hiérarchique.

A court de notre recherche et d'après l'étude de **Philippe carré** (1973) Reprenons sa définition qui donne du motif « économique » : « les raisons de la participation sont ici d'ordre explicitement matériel : le fait de participer à la formation apportera des avantages de type économique », Or les salariés formés, font passer avant tout un motif opératoire professionnel : « il s'agit ici d'acquérir les compétences nécessaires à la réalisation d'activités spécifiques au travail contenu de la formation a donc toute son importance. Et la réponse « épanouissement professionnel et personnel » peut recouvrir à la fois des motivations pour des objectifs extérieurs à la formation elle-même (opératoire personnel, vocationnel, identitaire) ou pour le fait même d'être en formation : le plaisir d'apprendre d'échanger et de partager (socio affectif), d'être « dans une bonne ambiance » (hédonique).

En outre former les salariés ne présente pas toujours une chose positive pour l'organisation dont ils font partie. D'une part, car pour certains postes de profil de poste est clairement défini et ne nécessite aucunement un besoin d'ouverture d'esprit ou de compétences.

A travers mon étude j'ai pu déduire que la formation est devenue une préoccupation majeure pour les entreprises, car grâce à ces objectifs elle est une issue qui amène vers le progrès et la prospérité et qui reste toujours l'outil de motivation des employés à leur travail.

Conclusion générale

Notre thématique à porter sur la perception des motivations de apprenants en formation on s'intéresse aux objectifs de la formation des employés en particuliers, ainsi que ses enjeux dans la vie du salarié au sein de l'entreprise, Nous tenons à mettre le point sur les objectifs qui motivent les travailleurs et ainsi les principales motivations pour suivre une formation.

La formation est une des activités les plus importantes de l'organisation, elle est perçue dans la revue de littérature comme un facteur de motivation pour les individus. Au retour de formation, ces derniers sont motivés, fiers d'avoir acquis de nouvelles compétences et impatientes de pouvoir les mettre en œuvre dans leur travail au quotidien.

De plus, nous pouvons penser que le simple fait d'être sollicité pour suivre une action de formation leur montre l'intérêt de leur entreprise dans le développement de leurs compétences, ainsi que l'envie de les voir évoluer et l'investissement que l'organisation réalise dans ce but.

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

De ce fait, la préoccupation majeure de cette étude était d'apporter une réponse à la question de recherche principale suivante quelles sont les principales motivations pour suivre une formation

La philosophie de la formation continue comme développement des compétences consiste en des actions organisées en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. La formation ne peut être dissociée de la culture de l'entreprise, car au-delà de l'acquisition de connaissances, elle influe directement sur le comportement, les attitudes et les relations des personnes entre elles, qu'elles soient verticales, horizontales ou transversales.

La formation professionnelle continue constitue une obligation nationale. Elle comporte une formation initiale et des formation ultérieures. Destinées aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent. Elle a pour objectifs de faciliter l'adaptation à l'évolution des techniques et des conditions de travail, puis maintenir ou améliorer la qualification professionnel, favorisé la promotion sociale et professionnelle.

Les lois sur la formation professionnelle de 2004 et 2006 insistent sur l'objectif de faire du salarié un acteur de son projet professionnel. Pour y parvenir, il peut mobiliser différents dispositifs, En effet un plan de formation au sein de l'entreprise représente un plan de développement de compétences des travailleurs et un outil d'intégration pour faire face aux changements mais aussi devenir capable pour affronter la concurrence du marché national et international.

Il est impératif de formaliser le processus de formation comme une variable de gestion de projet, la conception d'un programme de formation permet de déterminer et recenser les besoins de formation, cela permet de savoir non seulement ce qui devra être enseigné mais aussi de savoir qui a besoin d'être formé. Une fois les besoins de formation sois établit on définit les

objectifs de la formation partir des objectifs généraux, des thèmes principaux, ainsi que les objectifs spécifiques. On finit par concevoir la formation, animer et évaluer la formation.

A travers notre étude nous avons constatés que les entreprises donnent beaucoup d'importance à la formation de leurs salariés, dans le but d'acquisition des nouvelles connaissance, méthode, et techniques de travail qui permet le développement des compétences, l'intégration et l'efficacité dans leurs postes de travail.

C'est ainsi que la formation aura toujours un impact sur les salariés et les cadres ou bien sur son parcours est positif. Et présente un moyen par excellence dans les mutations, promotion.

La liste bibliographique

Liste des ouvrages

1. A. MEIGNANT. 2003. MANAGER LA FORMATION. Paris : Edition liaisons
2. ALAIN CHARLES MARTINET. AHMED. S. 2003 LEXIQUE DE GESTION. Paris : Edition Dalloz
3. ARDUOIR THIERRY. 2003. INGENIERIE DE FORMATION POUR L'ENTREPRISE. Paris. Edition Dunod
4. BENOIT. GRASSER. Et AUTRE. 2016. RESSOURCES HUMAINES. Paris. Edition Vuibert
5. CADIN, GUERIN, PIGEYRE. 2012. GRH NOUVELLE APPROCHE. Paris. 4^{ème} Edition Dunod
6. Chloé GUILLOT-SOULLEZ. 2017. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. France. 9^{-ème} Edition Gualino
7. CLAUDE LEVY-LEBOYER. ET AUTRES. 2003. PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL. Paris. Edition d'organisation
8. DAVID. ALIS. ET AUTRES. 2011. GRH UNE APPROCHE INTERNATIONNAL. Paris 3^{ème} édition Boeck
9. DIMITRI WEISS. 2000. LES RESSOURCES HUMAINES. Paris. Edition d'organisation
10. ELINE NICOLAS. 2014 GESTIONS DES RESSOURCES HUMAINES. Paris. Edition. Dunod
11. FRANK. BOURNOIS. 2007. LES MEILLEURES PRATIQUES DU CAC 40/SBF 120. PARIS. Edition d'organisation Eyrolles
12. J.M. PERRETI. 2015. RESSOUCES HUMAINES. Paris. 15^{-ème} Edition Vuibert
13. JEAN-MAR. 2015. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. Paris. Edition Vuibert
14. JEAN-PIERRE CITEAU. 2002. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PRINCIPES ET GENERAUX ET CAS PRATIQUE. Paris. 4^{ème} Edition Armand Colin
15. MAURICE.THEVENET. Et AUTRE. 2008. FONCTIONS RESSOURCES HUMAINES. METIERS ET OUTILS DES RESSOURCES HUMAINES Paris. Edition Pearson education

16. PAUL SPECTOR. 2011. PSYCHOLOGIE DE TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS. Paris. 4^{ème} Edition de Boeck
17. PERETTI JEAN MARIE. 2014. RESSOURCES HUMAINES. Paris. Edition Vuibert
18. ROMAIN RISSOSAN. 2014. LA FORMATION PROFESSIONNELLES, NOUVEAU OUTILS ET NOUVELLES PEDAGOGIE, France édition ENI
19. ROUSEL PATRICE. 2003. LA MOTIVATION AU TRAVAIL- CONCEPTS ET THEORIES. Paris Edition EMS
20. SHIMAN L DOLAN ET DAUTRE. 1996. PSYCHOLOGIE DE TRAVAIL ET COMPOERTEMENTS ORGANISATIONNEL. Paris. Edition Gaétan Morin
21. SOYER JAQCUES. 2003. FONCTION FORMATION. Paris. 4^{ème} Edition des organisations
22. SYLVIE GUERRERO. 2009. Les outils des RH. Paris. Édition Dunod
23. PERETTI JEAN MARIE. 2004. RESSOURCES HUMAINES. Paris édition Vuibert

LES SITE INTERNET

https://www.memoireonline.com/11/09/2894/m_Formation-et-developpement-des-competences4.html

Résumé

La formation est un processus d'apprentissage qui permet à un salarié ou demandeur d'emploi ou un apprenant d'acquérir le savoir, savoir être et le savoir faire

La présente étude sous le thème la perception des motivations des apprenants en formation contient deux chapitres :

Le 1^{er} chapitre nous permet d'approfondir nos connaissances, nous avons présenté un bref historique par la suite nous avons retenu quelques définitions là concernant ses types le processus d'internalisation et externalisation, le plan de formation et sa gestion. Par la suite nous avons mis le point sur le plan de formation, les méthodes ainsi son évolution.

Le fait de bien préciser et clarifier les objectifs de la formation plus la planification de programme de formation sera facile.

Enfin. Le 2^{ème} chapitre porte sur les objectifs de la formation soit salarial ou organisationnel, que nous avons bien expliqué en mettons la lumière sur son évolution, ces différents types, ces enjeux et ses divers objectifs de la formation ou grosso modo nous allons démontrer l'importance de poursuivre un programme de formation quelconque.

Abstract

Training is a learning process that allows an employee or job seeker or a learner to acquire knowledge, life skills and know-how

This study under the theme of the perception of the motivations of learners in training contains two chapters:

The 1st chapter allows us to deepen our knowledge, we presented a brief history thereafter we retained some definitions there concerning its types the process of internalization and externalization, the training plan and its management. We then reviewed the training plan, the Methods and its development.

The fact of clearly specifying and clarifying the objectives of the training will make the planning of the training program easier.

At last. The 2rd chapter deals with the objectives of the training, be it salary or organizational, which we have explained well by highlighting its evolution, these different types, these issues and its various objectives of the training or roughly speaking we will demonstrate the importance to pursue any training program. .