

L'organisation apprenante, enjeux et perspective à partir de l'analyse de la politique de formation de trois entreprises

Mémoire réalisé par
Mohamed Bouhtiauy

Promoteur
Martin Wagener

Lecteur(s)
Pierre Georis et Véronique Hecquet

Année académique 2017-2018
Master en politique économique et sociale

Rue de la Lanterne magique, 32 bte L2.04.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique www.uclouvain.be/opes



**L'organisation apprenante, enjeux et perspective à
partir de l'analyse de la politique de formation de
trois entreprises**

Promoteur : Martin Wagener

Accompagnateur : Pierre Georis

Lectrice extérieure : Véronique Hecquet

Mémoire réalisé par : Mohamed Bouhtiauy

Année académique 2017-2018

Master en politique économique et sociale

Remerciements

Je souhaite adresser mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Merci aux membres de ma commission d'accompagnement pour leur disponibilité, leurs précieux conseils, leur suivi rigoureux et leurs critiques constructives.

Merci à ma femme Laila, mon amour, pour son soutien indescriptible, sa patience, son écoute attentive et surtout pour avoir assuré la gestion du foyer pendant ces trois années d'études.

Merci à mes enfants de m'avoir donné la force de tenir le coup par leur gaieté et leur joie de vivre.

Merci à mes parents pour leurs encouragements et leur soutien moral dont j'avais besoin tout au long de ces années.

Merci à mon oncle Ihssan pour son aide, sa disponibilité et son regard critique.

Merci à Monsieur Sylvain Constancio pour son aide et son encouragement. L'aménagement de mon horaire de travail m'a permis de suivre les cours et de préparer mes examens dans des conditions favorables.

Merci à Monsieur Mustafa Azzizi pour sa disponibilité et son soutien ainsi que pour les informations fournies.

Table des matières

Remerciements.....	5
1 Introduction générale.....	9
Partie1-Partie théorique	12
1. Introduction	12
2. La Politique de formation.....	12
3. Les acteurs et leur rôle en matière de formation	12
4. Les objectifs de la formation	14
5. Les besoins en formation.....	14
6. Le plan de formation	15
7. Evaluation de la formation	17
8. Les dispositifs légaux en matière de formation	18
9. Les types de formation	19
10. La formation et le développement des compétences	20
11. Apprentissage et formation.....	22
12. Comprendre le concept de l'organisation apprenante	24
12.1 Qu'est-ce qu'une organisation apprenante ?	24
12.2 L'apprentissage dans l'organisation apprenante.....	25
12.3 Les caractéristiques d'une organisation apprenante	27
Conclusion de la partie théorique	30
Partie 2- Partie empirique	31
1. Introduction	31
2. Présentation de la recherche	32
3. Hypothèses	33
4. Méthodologie.....	34
4.1 Terrain	34
4.2 Méthode de recueil d'informations	37
Chapitre 1 : Présentation des trois entreprises.....	39
Chapitre 2 : La mise en place d'une politique de formation	43
1. Point de vue des employeurs	43
2. Point de vue des travailleurs.....	45
3. Analyse comparée des points de vue des employeurs et des travailleurs.....	46
Chapitre 3 : Les enjeux de la formation	48

1. Point de vue des employeurs	48
2. Point de vue des travailleurs.....	51
3. Analyse comparée des points de vue des employeurs et des travailleurs.....	53
Chapitre 4 : Les difficultés du processus de formation.....	55
1. Point de vue des employeurs	55
2. Point de vue des travailleurs.....	58
3. Analyse comparée des points de vue des employeurs et des travailleurs.....	60
Chapitre 5 : La participation et la motivation des employés à suivre une formation	61
1. Point de vue des employeurs	61
2. Point de vue des travailleurs.....	63
3. Analyse comparée des points de vue des employeurs et des travailleurs.....	66
Chapitre 6 : L'évaluation du processus de formation	69
1. Point de vue des employeurs	69
2. Point de vue des travailleurs.....	70
3. Analyse comparée des points de vue des employeurs et des travailleurs.....	70
Résumé des principaux constats liés aux processus de formation dans les trois organisations ...	72
1. La mise en place de la politique de formation.....	72
2. Les enjeux de la formation	72
3. Les difficultés du processus de formation	73
4. La participation et la motivation des employés à suivre une formation	73
5. L'évaluation du processus de formation	74
Les fondements et les caractéristiques de l'organisation apprenante : Analyse des trois organisations.....	76
Interprétation des données et validation des trois hypothèses	81
Hypothèse 1.....	81
Hypothèse 2.....	82
Hypothèse 3.....	83
Conclusion de la partie empirique	84
Les limites de l'étude.....	86
Partie 3 - Pistes et actions pour mener à bien la formation en entreprise.....	87
1. Définir le plan de formation	87
2. Les étapes de la mise en place du plan de formation.....	87
3. Identifier les besoins en compétences	88
4. Définir les besoins en formation.....	89
5. Définir les objectifs de la formation	89

6. Gestion du temps et des priorités.....	89
7. Évaluation du processus de formation.....	90
Conclusion générale	91
Bibliographie	94
Annexes	97

1 Introduction générale

De nos jours, les organisations œuvrent dans un environnement économique, politique et technologique qui connaît des changements de plus en plus véloce, dynamiques et complexes. Certaines de ces variables peuvent générer des opportunités ou des menaces pour l'entreprise dépendamment de ses choix stratégiques et de ses modalités à atteindre ses objectifs. La mondialisation, la compétitivité, la tendance managériale d'utiliser la haute technologie et l'apparition des nouveaux marchés facilement accessibles aux différents concurrents, la fusion des grandes entreprises font partie d'un contexte changeant. Aussi, les nouveaux défis liés à la gestion des ressources humaines constituent des facteurs parmi d'autres qui ont une grande influence sur l'avenir des organisations et leur durée de vie. Afin de mieux s'ajuster à ces mutations, certaines entreprises mettent en place une politique de formation qui vise à développer les compétences et les connaissances de leurs employés. Cependant, d'autres accordent peu d'importance au développement du savoir, du savoir-être et du savoir-faire de leurs ressources humaines. En outre, parmi les organisations qui mettent en place une politique de formation, plusieurs ont des difficultés à l'appliquer et à obtenir des résultats satisfaisants. Mettre en place un processus de formation constitue sans doute une volonté de l'employeur de mieux organiser et structurer l'offre de la formation en entreprise.

L'entreprise où je travaille est spécialisée dans l'identification des personnes. Elle produit des documents sécurisés tels que des cartes de santé, de fidélité, d'assurances, d'électeurs...etc. C'est une filiale d'un groupe opérant dans le secteur industriel. Une multinationale répartie dans plusieurs pays comme l'Espagne, les Pays-Bas, l'Allemagne, la Gambie, la Grande-Bretagne, le Sénégal, la France, l'Italie...etc. Elle offre à ses clients des solutions qui permettent de bénéficier d'une visibilité et d'une traçabilité de la chaîne logistique en disposant des informations en temps réel.

Afin de répondre aux demandes du marché, la société doit répondre à plusieurs défis :

- Technologique : l'entreprise utilise des machines de la haute technologie et doit investir davantage dans l'innovation de ses outils (logiciels informatiques) pour rester compétitif et concurrentiel sur le marché et pour répondre aux demandes de plus en plus exigeantes de ses clients.
- Environnemental : l'entreprise doit s'adapter aux normes en matière du respect de l'environnement (diminution de ses émissions de CO₂, gestion des déchets, utilisation de papier recyclé...etc.).

- Social : l'organisation a besoin d'une main d'œuvre hautement qualifiée. Elle a mis en place une politique de formation pour offrir à ses collaborateurs les moyens nécessaires pour mieux exécuter les tâches, améliorer les attitudes et développer de nouvelles compétences.
- Qualité : l'organisation est appelée à mettre en place un processus de gestion de la qualité afin de fournir à ses clients un produit qui correspond à leurs attentes et à satisfaire leurs exigences.
- L'innovation : l'environnement dans lequel opère l'entreprise est en pleine expansion (nouveaux matériels informatiques, nouvelles méthodes de fabrication et de distribution...). Le progrès technique a une influence sur les méthodes de production et l'entreprise doit s'adapter aux différents changements et consacrer une part du budget pour investir dans des nouveaux projets innovants.

Il y a quelques années, notre organisation a mis en place une politique de formation pour standardiser et officialiser la gestion de la formation afin de réagir au défi consistant à développer les compétences de ses employés et pour répondre aux différents changements économiques et technologiques. Elle a engagé une personne qui s'occupe de l'inscription, du contact avec les centres de formation, du suivi et de l'évaluation du processus de formation.

Ce dernier est souvent critiqué par les employés pour diverses raisons : les objectifs pour suivre une formation ne sont pas les mêmes pour les trois acteurs (les travailleurs, les représentants des travailleurs et les employeurs). Une série d'obstacles ou de difficultés peuvent se présenter, sans exhaustivité :

- Tous les travailleurs ne peuvent pas accéder à la formation ;
- Certains travailleurs préfèrent travailler au lieu de suivre une formation ;
- Une gestion de temps et des priorités inadéquates ;
- L'élaboration et l'application d'un plan de formation peuvent être défaillantes ou inexistantes. En effet, la défaillance peut se situer au niveau de l'élaboration du plan de formation : définir les objectifs et les résultats à atteindre, identifier les besoins en formation, les compétences à acquérir et le contenu de la formation, se concerter avec l'employé et son représentant. La mise en œuvre et le suivi en établissant une ligne de temps, mettre en place des indicateurs qui vont permettre d'évaluer les offres de formation, d'accueillir et de traiter les avis des collaborateurs ;
- La démarche n'est pas suffisamment aboutie ;

- Il existe un manque de coordination entre les différents départements ;
- On peut constater un manque d'information sur les obligations légales en matière de formation en entreprise.

Ce constat, né d'une expérience personnelle, a nourri le questionnement de recherche et il m'a amené à étudier, comprendre et expliquer l'origine et les causes de ces freins. Toutefois, il nous semble irrecevable et incomplet de se baser uniquement sur la perception des travailleurs pour analyser et évaluer le processus de formation dans notre organisation. Il est donc important de connaître le point de vue des employeurs sur les activités de la formation en entreprise. Pour y parvenir, nous allons procéder à la présentation et à l'analyse des points de vue des travailleurs et des employeurs dans trois organisations : une institution financière, une société de transport en commun et une société de transport ferroviaire.

Afin de mieux comprendre le processus et les enjeux des activités de formation, nous avons décidé de traiter le sujet de la formation en entreprise pour d'une part, mieux comprendre les enjeux de la formation et d'autre part, effectuer une analyse rigoureuse des pratiques de formation dans les trois organisations.

Nous allons présenter notre étude en trois parties.

Dans la première partie, nous allons aborder les différents concepts liés aux processus de formation en entreprise. Nous allons également présenter le concept de l'organisation apprenante, ses fondements et ses caractéristiques.

Dans la deuxième partie, nous allons d'abord présenter la recherche, les hypothèses et la méthodologie. Ensuite, nous allons présenter le point de vue des employeurs et celui des travailleurs. Enfin, nous allons effectuer une analyse comparée des deux points de vue.

Dans la troisième partie, nous allons proposer des pistes et actions pour mener à bien la formation en entreprise.

Partie1-Partie théorique

1. Introduction

Dans un premier temps, nous allons présenter les différents concepts liés à la formation. A savoir la politique de formation, les acteurs et leurs rôles en matière de formation, les objectifs de la formation, les besoins en formation, le plan de formation, les types de formation, l'évaluation de la formation et les dispositifs légaux en matière de formation. Dans un deuxième temps, nous allons définir le concept de l'organisation apprenante.

2. La Politique de formation

Alain Meignant définit la politique de formation comme : « *un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté exprimée par la direction générale, et engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et par extension, de gestion des compétences.* »¹. Une politique de formation est un processus que les dirigeants mettent en place. Il s'agit d'un ensemble d'outils, de moyens et de dispositifs pour gérer le processus de formation de manière efficace. Elle dépend du plan stratégique de l'entreprise et de sa vision, de ses besoins et de ses capacités d'investissement et de financement. Cette politique doit permettre à la firme de favoriser l'apprentissage dans le but d'enrichir les connaissances des employés, d'améliorer leurs compétences et leurs contributions positives à l'entreprise.

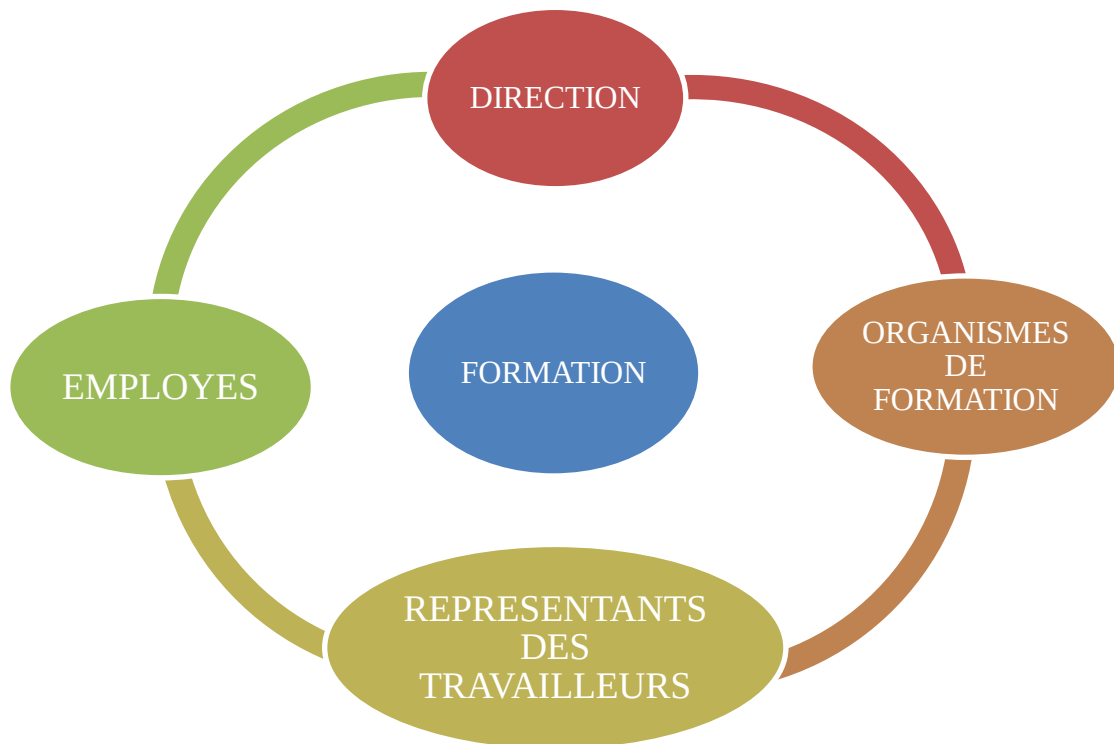
3. Les acteurs et leur rôle en matière de formation

Plusieurs acteurs interviennent dans le processus de formation : Il y a d'abord la direction qui est responsable de la planification, du suivi et de l'évaluation du processus de formation. Ensuite, l'employé qui s'engage à suivre une ou plusieurs formations. Enfin, les organismes de formation qui gèrent l'offre de formation. Il y a aussi les représentants des travailleurs qui jouent un rôle très important dans le processus de formation.

¹MEIGNANT A., *Manager la formation*, Paris, Liaisons, 7^{ème} édition, 2006, p.53

Ils veillent à ce que l'employeur respecte ses obligations en matière de formation et peuvent participer à l'élaboration du plan de formation en concertation avec la direction et les travailleurs.

Schéma² récapitulatif des acteurs de formation.



² Propre réalisation à partir de ST-ONGE S et al., *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin, 2^{ème} édition, 2004, p. 249-252

4. Les objectifs de la formation

Boudabbous³ définit trois objectifs de la formation :

- Permettre aux travailleurs d'évoluer dans leurs fonctions et leurs qualifications ;
- Améliorer la productivité pour répondre aux défis de la compétitivité ;
- Faciliter l'adaptation des travailleurs à toutes formes de changements.

Par exemple, en ce qui concerne l'employeur : développer les compétences des employés en matière de connaissance des langues, faciliter l'adaptation et l'utilisation de nouveaux outils de travail ; favoriser et encourager la polyvalence au sein de l'entreprise, optimiser des processus de production ; améliorer la motivation et la valorisation des ressources humaines. En ce qui concerne l'employé : apprendre un nouveau métier, s'adapter facilement aux différents changements, augmentation salariale, corriger les erreurs, évolution vers des nouvelles fonctions, enrichir les connaissances linguistiques.

5. Les besoins en formation

Selon St-Onge et al. : « *L'analyse des besoins en formation permet de découvrir si les problèmes décelés dans un milieu de travail ont comme origine l'insuffisance des compétences des ressources humaines* ». ⁴ Il s'agit de lister les exigences liées à une fonction ainsi que les compétences nécessaires pour accomplir cette fonction. Afin d'optimiser l'offre de formation, l'organisation commence par déterminer les domaines d'activités qui requièrent la planification et l'organisation d'une formation. Cela commence par la détermination des objectifs précis, le niveau attendu, le nombre de personnes concernées, la détermination de la nature des besoins, l'identification des groupes de personnes visées par la formation, la mise en place d'un groupe de travail pour le suivi de la formation. L'employeur peut déterminer les besoins en formation selon les perspectives d'avenir (types de formation selon les fonctions et les départements spécifiques de l'organisation, formation formelle ou informelle, formation en interne ou en externe, le nombre d'heures, l'organisme de formation, les périodes, etc....).

³ BOUDABBOUS S., « L'entreprise à l'heure de la formation. Approches théoriques et pratiques réelles », in La Revue des Sciences de Gestion, avril 2007(n°226-227), p. 117

⁴ ST-ONGE S et al., *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin, 2^{ème} édition, 2004, p. 252

Le schéma⁵ ci-dessous résume la définition des besoins en formation :



6. Le plan de formation

Selon Alain Meignant : « *Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés* ». ⁶

Le plan de formation est un planning, un programme qui rassemble les activités qui ont pour objet de consolider et d'accroître les connaissances et les compétences des employés⁷.

⁵ Réalisation personnelle à partir de ST-ONGE S et al., *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin, 2^{ème} édition, 2004, p. 252-258

⁶ MEIGNANT A., *op cit.*, p. 200

⁷ ST-ONGE S et al., *op.cit.*, p. 259

Dans le milieu industriel, par exemple, on définit le plan de formation comme un ensemble de processus et d'activités qui visent à faciliter l'adaptation des travailleurs à toute forme de changement, à l'utilisation optimale des outils de production, à augmenter la rentabilité et le rendement des travailleurs et à acquérir de nouvelles compétences.

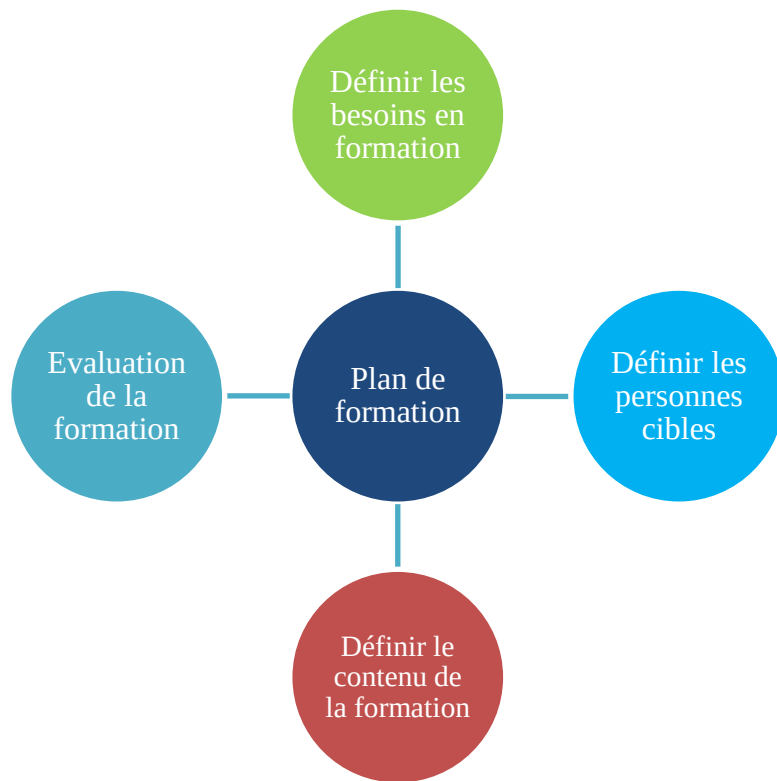
Selon Sami Boudabbous⁸, l'entreprise doit appliquer quatre règles essentielles lors de la mise en place d'un plan de formation :

- La formation doit être appliquée à toutes les catégories de travailleurs. L'organisation doit veiller à ce que les formations soient accessibles à l'ensemble du personnel et de manière équitable ;
- Les formations doivent répondre aux objectifs et aux besoins des travailleurs ;
- Définir de manière claire et précise les différents besoins en formation ;
- Evaluer les formations de manière rigoureuse pour récolter les données nécessaires pour s'assurer que les formations répondent aux objectifs du travailleur et de l'employeur.

Le schéma⁹ ci-dessous résume le plan de formation :

⁸ BOUDABBOUS S., « L'entreprise à l'heure de la formation. Approches théoriques et pratiques réelles », in La Revue des Sciences de Gestion, avril 2007 (n°226-227), p. 118

⁹ Réalisation personnelle à partir de BOUDABBOUS S., « L'entreprise à l'heure de la formation. Approches théoriques et pratiques réelles », in La Revue des Sciences de Gestion, avril 2007 (n°226-227), P 117-118



7. Evaluation de la formation

L'évaluation du processus de formation constitue l'étape qui permet à l'entreprise de vérifier si les activités de formation atteignent les objectifs de l'entreprise¹⁰.

Le modèle de *Kirkpatrick*¹¹ est une méthode qui peut aider les responsables à évaluer les différentes formations. En effet, ce modèle repose sur les quatre éléments suivants : les réactions, l'acquisition des connaissances, les comportements et les résultats.

- Les réactions : utilité de la formation et relation avec la fonction. Cette étape est liée au degré de satisfaction du travailleur ;
- L'acquisition des connaissances : vérifier si le contenu permet d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences ;
- Les comportements : s'assurer que le travailleur met en pratique ce qu'il a appris durant la formation ;

¹⁰ ST-ONGE S et al., *op.cit.*, p. 269

¹¹ ST-ONGE S et al., « Développer les compétences » in « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Montréal, Gaëtan Morin, 2^{ème} édition, 2004, p. 269-270

→ Les résultats : vérifier si les résultats obtenus ont contribué à satisfaire les besoins de l'employeur et du travailleur ainsi que la réussite de la politique de formation au sein de l'organisation.

Une autre méthode peut être utilisée qui consiste à comparer les deux situations avant et après la formation.¹²

A l'issue de l'étape d'évaluation, l'entreprise sera en mesure de connaître les forces et faiblesses du processus de formation et elle pourra entreprendre les actions nécessaires pour améliorer le processus et mettre en place les outils afin d'atteindre les objectifs.

8. Les dispositifs légaux en matière de formation

Les secteurs qui ont conclu une convention collective de travail (CCT) sur la formation en exécution de l'AR¹³ (Arrêté Royal) du 11 octobre 2007, ont prévu soit d'augmenter les efforts de formation de 0.1 % par an de la masse salariale, soit d'augmenter le taux de participation aux formations d'au moins 5 %. A partir de 2015, une nouvelle obligation en matière de formation est entrée en vigueur.¹⁴

Cette nouvelle mesure donne droit au travailleur de suivre au moins un jour de formation par an. Les organisations sont dans l'obligation de publier leurs activités en matière de formation dans le bilan social de chaque année.

Le but est de vérifier l'engagement des entreprises à atteindre l'objectif de 1.9 % de la masse salariale et aussi pour évaluer si les efforts en faveur de la formation sont suffisants.

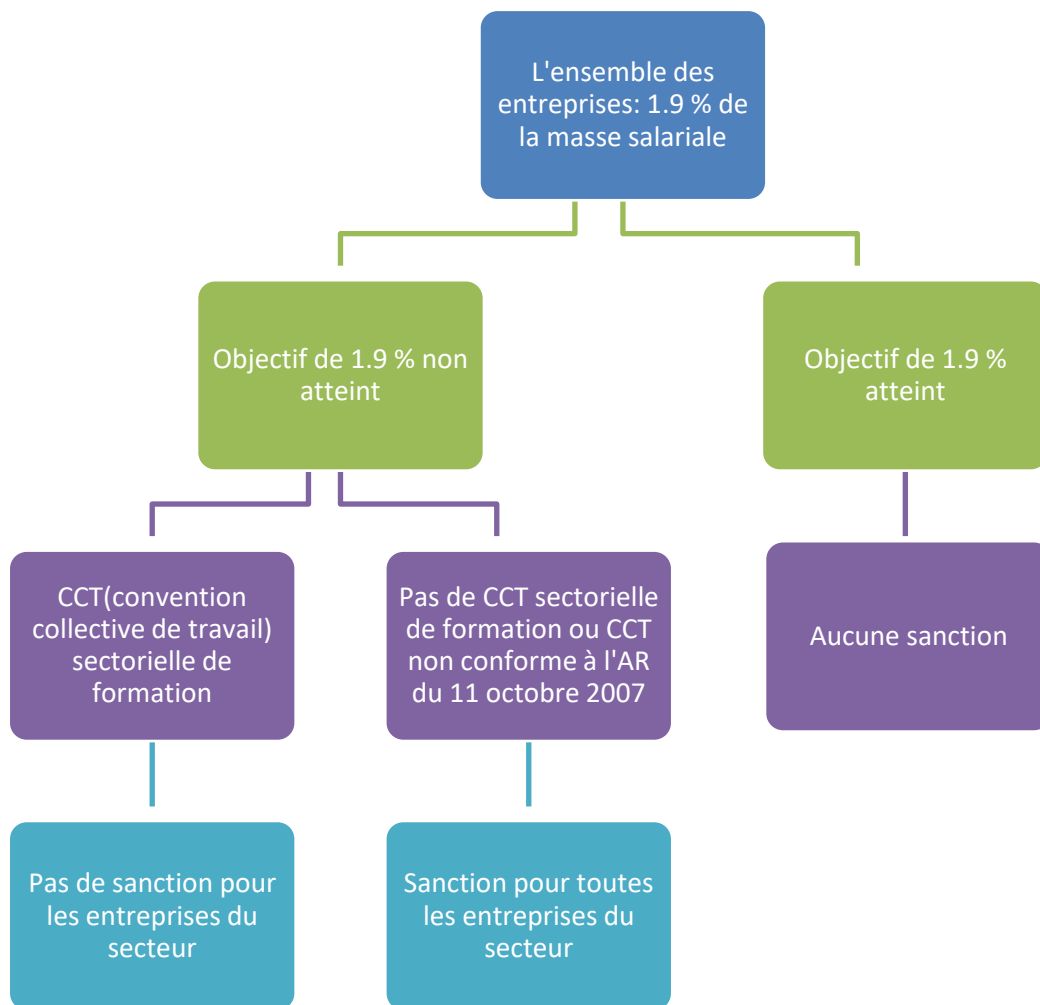
Le schéma¹⁵ ci-dessous résume le cadre légal de la formation :

¹² ST-ONGE S et al., *op.cit.*, p. 270

¹³ <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45772> (consulté le 8/10/2017)

¹⁴ www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=534 (consulté le 08/10/2017)

¹⁵ http://www.vbo-feb.be/globalassets/actiedomeinen/arbeidsmarkt--werkgelegenheid/vorming---opleiding---onderwijs/hoe-vul-ik-mijn-sociale-balans-correct-in/presentation-bilan-social_fr.pdf (consulté le 8/10/2017)



Source : Fédération des entreprises belges

Nous avons eu des difficultés à trouver des documents qui expliquent clairement les dispositifs légaux en matière de formation. Nous reviendrons sur ce point quand nous aborderons les limites de notre étude.

9. Les types de formation

Selon Sylvie St-Onge et al., : « *Il existe une formation professionnelle structurée ou formelle qui reçoit l'appui logistique et financier de l'entreprise, de même qu'une formation non structurée ou informelle qui n'a pas un objectif manifeste ou un contenu précis* »¹⁶.

¹⁶ ST-ONGE S et al., *op.cit.*, p. 269-270

Il existe deux types de formation en entreprise : la formation formelle et informelle. La formation formelle se compose des cours offerts par un organisme de formation (FOREM, ACTIRIS, VDAB, CEFORA...etc.) en dehors du lieu de travail et qui donnent droit à des attestations de suivi de la formation. L'organisme de formation est le responsable de l'organisation, du suivi et de l'enregistrement de la formation. La formation informelle est celle qui est liée directement au poste de travail et à la fonction. On peut citer par exemple la formation destinée aux nouvelles recrues. Le contenu de cette formation est déterminé en fonction des besoins individuels du travailleur. Elle est dirigée par l'entreprise qui s'occupe de l'organisation, de l'enregistrement, du suivi et de la validation en fin du processus de formation.

10. La formation et le développement des compétences

La nécessité d'apprendre et de développer les compétences peut constituer un objectif primordial pour l'employé et l'employeur. Dans ce cadre, la formation constitue un moyen qui permet d'atteindre les objectifs sur le développement des compétences. En effet, le travailleur a besoin de mieux maîtriser ses outils de travail journalier et aussi de conforter son sentiment d'efficacité et de productivité. Pour cela, il a besoin de se former continuellement et d'apprendre constamment. Selon Sylvie St-Onge et al : « *La compétence comprend le savoir, le savoir-faire et le savoir-être qui sont mis en œuvre dans l'action et qui font la différence entre un rendement en deçà des attentes et un rendement au-delà des attentes. On reconnaît à la personne compétente une certaine expertise, des connaissances, un savoir-faire et des comportements appropriés à une fonction. La gestion par compétence consiste à agir sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être de manière que les ressources humaines soient en mesure d'améliorer leur rendement et de s'adapter à l'évolution du contexte économique, technologique et social de l'entreprise* »¹⁷.

De ce point de vue, nous pouvons comprendre que les activités de formation permettent de développer un savoir-faire lié à l'exécution de la fonction et un savoir-être lié aux comportements (gestion de stress, gestion de temps...etc.). Les travailleurs possèdent des compétences qui leur permettent d'exécuter leurs tâches quotidiennes et d'arriver à atteindre le niveau de rendement demandé par l'employeur.

Ils peuvent aussi, grâce à des formations, développer de nouvelles compétences afin de s'adapter facilement à tous les types de changement.

¹⁷ ST-ONGE S et al., *op.cit.*, p. 238

Cependant, il faut s'assurer que le contenu de la formation répond aux besoins du travailleur et de l'employeur et que les formations suivies permettent effectivement le développement des compétences. L'entreprise ne doit pas s'arrêter à l'évaluation du rendement, car la formation peut aussi servir comme outil d'épanouissement au travail (maîtrise des outils de travail, sécurité, éviter la pression et le stress...etc.).

L'intégration des nouvelles technologies met les responsables de la formation face à des objectifs et des contraintes complexes. La mise en place d'un processus de formation est considérée comme une solution pour affronter les nouvelles exigences technologiques. Selon Frédéric Haeuw :« *L'usage des technologies de l'information et de la communication et l'articulation entre présence et distance sont donc deux invitations à réinterroger les pratiques pédagogiques, et l'occasion de mettre en place des dispositifs de formation hybrides, plus adaptés aux nouvelles attentes des formés et de la société. La professionnalisation des acteurs de la formation devient un enjeu essentiel des démarches de qualité initiée par les différents secteurs de la formation. Il n'y aura pas d'avancée significative de l'usage des technologies au service des pratiques d'enseignement/apprentissage si l'on ne dispose pas des ressources humaines adaptées. C'est cette nécessité de développer et construire les compétences indispensables à la mise en œuvre de dispositifs de formation autonomisant, qui conduit à s'interroger sur la formation des personnels de la formation. Il faudrait concevoir une évaluation des compétences collectives de chacun de ces dispositifs, pour mesurer si les compétences que nous avons appelées « nouvelles et transformatrices » sont effectivement présentes. Les dispositifs les plus émancipateurs, donc plus proches d'un modèle ouvert, seraient justement ceux qui ont su construire ces compétences, individuellement ou collectivement* ». ¹⁸

En analysant les propos de Haeuw, nous pouvons dégager trois concepts :

→ Compétences nouvelles et transformatrices : la formation peut jouer un rôle important dans le développement des compétences. En effet, les activités de formation sont orientées vers le développement de nouvelles compétences qui s'avèrent nécessaires pour s'adapter aux changements technologiques par exemple.

Le travailleur est ainsi appelé à acquérir de nouvelles compétences afin de maintenir et améliorer son niveau de connaissance pour exercer de manière efficace ses tâches ;

¹⁸ HAEUW. F., « Vers un redéploiement des compétences des formateurs, dans les dispositifs de formation ouverts et à distance », in Distances et savoirs, janvier 2003 (Vol. 1), p. 58-59

Les compétences transformatrices peuvent être liées aux changements de poste, à la transformation des modes de production et de fonctionnement...etc. ;

- Les dispositifs émancipateurs : l'entreprise est appelée à mettre en place des outils qui vont permettre à ses collaborateurs de construire une certaine personnalité. Prenons par exemple les formations psychosociales. Ces dernières sont offertes pour sensibiliser les responsables et les travailleurs sur les effets négatifs du stress sur l'état de santé. D'autres formations comme la gestion de temps sert à développer chez les collaborateurs un esprit d'équipe et une autonomie dans l'exécution du travail ;
- Compétences individuelles et collectives : l'entreprise est appelée à identifier les besoins actuels et futurs en compétences individuelles et collectives.

11. Apprentissage et formation

L'apprentissage est l'un des objectifs de la formation en entreprise. Il exprime à quoi les travailleurs doivent parvenir à la fin de la formation. En effet, chaque formation a un but précis comme par exemple la maîtrise d'une langue, la manipulation d'un outil de travail, le changement de poste de travail, l'explication d'une nouvelle réglementation ou d'une procédure...etc. Prenons par exemple une entreprise qui vient de constater que les opérateurs de production ne respectent pas les mesures de sécurité lors du lancement de la production. Dans ce cas, il s'agit du non-respect des procédures de sécurité ce qui peut porter préjudice aux opérateurs. A partir de ce besoin, l'objectif d'apprentissage est d'expliquer l'importance du respect des procédures et d'apprendre à utiliser les machines de manière adéquate. Le contenu de la formation doit se rapporter à l'apprentissage des instructions de travail, la connaissance des politiques de santé et de sécurité au travail et la maîtrise des tâches.

L'apprentissage peut prendre plusieurs formes¹⁹ :

- L'apprentissage par le coaching : il s'agit d'un moyen de formation fréquent. Sous la direction d'un responsable ou d'un collègue, le travailleur est accompagné, motivé et soutenu par cette personne.
- L'apprentissage par la démonstration : il est liée directement aux différentes tâches que le travailleur doit accomplir au quotidien.

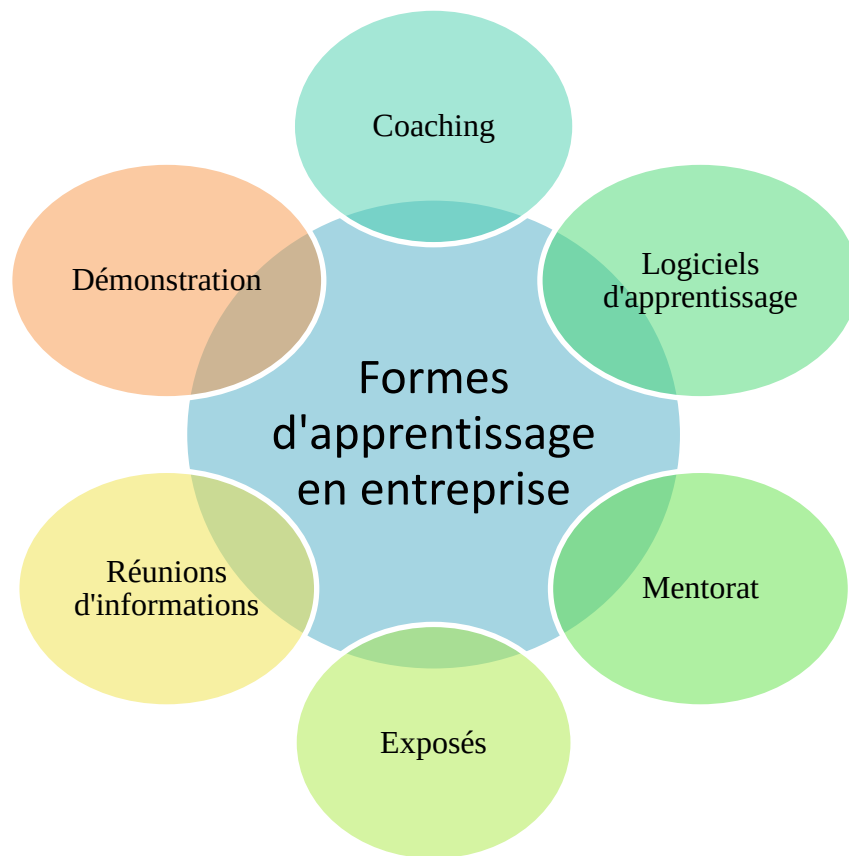
¹⁹ ST-ONGE S et al., *op. cit.*, p. 265-267

Le formateur donne des explications précises et l'employé peut poser librement toutes les questions. Cette forme d'apprentissage est adaptée au rythme et au besoin de connaissance de l'apprenant. Elle ne demande aucun investissement financier et n'est pas difficile à mettre en place (équipement, horaire, local, disponibilité...etc.).

- Les logiciels d'apprentissage : l'employeur met à la disposition des travailleurs des logiciels qui expliquent l'utilisation d'un équipement. Donne des consignes pour une utilisation optimale, propose des solutions aux différents types de problèmes. L'apprenant peut y accéder à n'importe quel moment et peut le consulter librement.
- Les réunions d'informations : C'est une présentation orale qui permet de transmettre et de communiquer rapidement une ou plusieurs informations aux apprenants. Elle peut avoir lieu à la suite d'un changement ou à la mise en place d'une nouvelle procédure.
- L'exposé : l'employeur peut miser sur la présentation verbale afin d'expliquer un cas précis, informer les collaborateurs sur des nouvelles procédures ou réglementations, une mise en place des nouveaux outils de travail. L'avantage de cette technique est qu'elle permet la transmission rapide de l'information et ne demande pas une grande préparation au préalable (la disponibilité des locaux, la gestion du temps, l'envoi des invitations...etc.).
- Le mentorat : l'entreprise désigne un mentor qui accompagnera l'apprenant pendant une durée déterminée. Le rôle de cette personne est de présenter l'organisation (vision, valeurs, normes, procédures internes, culture de l'entreprise...etc.). Elle explique et décrit les différents postes de travail, aide à acquérir les compétences nécessaires à la fonction, fournir des conseils et des suggestions pour exécuter les tâches dans de bonnes conditions de travail.

Le schéma²⁰ ci-après résume les différentes formes d'apprentissage en entreprise :

²⁰ Réalisation personnelle à partir de ST-ONGE S et al, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin, 2^{ème} édition, 2004, p 265-267



12. Comprendre le concept de l'organisation apprenante

12.1 Qu'est-ce qu'une organisation apprenante ?

Selon Sylvie St-Onge et al., « *L'organisation apprenante ou intelligente peut être définie comme une entreprise où les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités et de nouvelles façon de penser et où les employés apprennent comment apprendre ensemble sur une base continue. L'organisation apprenante met en place un ensemble de conditions favorables au partage de savoir et au développement des compétences. Elle encourage ses membres à apprendre par l'autoformation, le coaching, le mentorat, l'échange d'information et l'utilisation des technologies de l'information* ». ²¹

²¹ ST-ONGE S et al., *op.cit.*, p.240

Selon Stéphane Jacquemet : « Une organisation est dite apprenante lorsque sa structure et son fonctionnement favorisent les apprentissages collectifs, en développant une logique de professionnalisation (postes, missions, compétences) et non uniquement de qualification (souvent pensée dans une perspective uniquement individuelle). Elle se caractérise aussi par la mise en œuvre d'une réflexion intellectuelle, accompagnant l'acte de production et permettant le développement des capacités des individus qui la composent »²²

A partir de ces deux définitions, nous constatons qu'il s'agit d'une organisation qui aide son personnel à se développer et à enrichir ses connaissances afin d'atteindre les objectifs souhaités. Elle donne beaucoup d'importance aux activités d'apprentissages avec la volonté de mieux développer les capacités, la structure et le fonctionnement de l'organisation. Elle adopte une politique de gestion du savoir en augmentant les dépenses et les investissements liés aux activités de formation et en encourageant ses ressources humaines à s'engager dans le processus de formation. L'arrivée de nouvelles technologies a poussé les entreprises à mettre en place de nouveaux plans stratégiques pour faciliter l'adaptation de son personnel à toute forme de changement. Les organisations doivent répondre à plusieurs enjeux réels tels que la pérennité et la continuité des activités, la maîtrise des facteurs de production, la gestion de la qualité et des compétences, le contrôle budgétaire, la gestion des fonds financiers et la maîtrise du savoir et des connaissances.

12.2 L'apprentissage dans l'organisation apprenante

Le processus d'apprentissage peut être divisé en trois niveaux²³ :

- Apprentissage individuel : l'organisation met en place un dispositif qui permettra à l'individu d'apprendre comment effectuer une tâche liée à sa fonction, comprendre et appliquer une procédure ou une instruction, maîtriser un nouvel outil de travail ;

²² JACQUEMET S., « De l'organisation apprenante au knowledge management », in BOUREGOIS É, ENLART S (sous la direction de), « Apprendre dans l'entreprise », Paris, Presse Universitaires de France, 1^{re} édition, 2014, p. 41

²³ OUDET S, « Des organisations pour apprendre. Tentative de contribution à l'idée de « ville apprenante » », in Spécificités, janvier 2010 (N° 3), p. 21-23.

- Apprentissage collectif : il fait référence à l'ensemble des apprentissages acquises grâce aux interactions, aux échanges, au travail d'équipe et à la collaboration entre un ensemble d'individus. Ces derniers partagent leurs acquis et expériences, travaillent en équipe pour réaliser des projets ou apportent des solutions à des problèmes.
- Apprentissage organisationnel : l'ensemble des apprentissages individuels et collectifs permet à l'organisation de capitaliser les connaissances et de disposer d'un savoir qui l'amènera à adopter une nouvelle stratégie, de prendre des décisions précises. Les apprentissages sont aussi diffusés à tous les collaborateurs au sein de l'entreprise.

Selon Stéphane Jacquemet : « *L'organisation axée sur l'apprentissage a donc été pensée comme un système écologique qui stimulerait l'apprentissage en continu à travers le travail. Il s'agissait d'une démarche pragmatique d'évolution vers un objectif de progrès, s'inscrivant dans une logique de responsabilité sociale de l'entreprise dont chaque projet, en permanence, a le potentiel d'augmenter les savoirs* ». ²⁴ La formation n'est pas le seul moyen d'apprentissage. En effet, le travailleur apprend aussi grâce à son travail quotidien. Il est souvent confronté à des situations où il doit faire appel à ses connaissances et son leadership pour résoudre un problème, transmettre son savoir à ses collègues, améliorer son rendement et ses performances.

Selon Philippe Carré et Anne Muller : « *Parler d'apprentissage informel nous conduit dès lors à analyser les processus aux cours desquels le sujet transforme de façon durable ses connaissances, habiletés ou attitudes à l'occasion d'expériences réalisées en dehors de tout environnement spécifiquement conçu par d'autres dans une visée d'éducation ou de formation. Ces apprentissages pourront prendre une forme intentionnelle (quand le sujet est en mesure de formuler un projet d'apprentissage), incidente (quand les événements et expériences vécus transforment consciemment ses manières de connaître, d'agir ou de se comporter) ou implicite (quand, à l'occasion d'une conversation, d'un entretien, d'une analyse de pratique, il/elle prendra conscience d'évolutions passées ou en cours de ses représentations, compétences et attitudes)* ». ²⁵

²⁴ JACQUEMET S., « De l'organisation apprenante au knowledge management », in BOUREGOIS É, ENLART S (sous la direction de), « Apprendre dans l'entreprise », Paris, Presse Universitaires de France, 1^{re} édition, 2014, p. 40

²⁵ CARRÉ P, MULLER A., « Les apprentissages professionnels informels. A la découverte du continent englouti », in BOURGEOIS É, ENLART S (sous la direction de), « Apprendre dans l'entreprise », Paris, Presse Universitaires de France, 1^{ère} édition, 2014, p.81

12.3 Les caractéristiques d'une organisation apprenante

Peter Senge et al, définissent cinq fondements pour qu'une organisation devient apprenante²⁶ :

→ **La pensée systémique**²⁷

Selon Peter Senge et al : « *La pensée systémique est un cadre conceptuel, un ensemble de connaissances et d'outils, développés depuis plus d'une soixantaine d'années pour comprendre les phénomènes dans leur intégralité, et nous aider à les changer réellement. Les outils de la pensée systémique sont nouveaux, mais ses prémices sont d'abord affaire d'intuition* ». ²⁸ La pensée systémique offre les connaissances et les outils nécessaires pour élaborer des solutions adéquates à tout type de problème. Elle consiste à analyser les problèmes dans leur totalité. Elle est aussi une manière de voir le monde comme un système dans lequel ses membres sont tous responsables et doivent agir ensemble pour résoudre les problèmes.

→ **La maîtrise personnelle**²⁹

Elle est liée aux niveaux des compétences. Lorsque l'individu acquiert la maîtrise personnelle, il peut facilement atteindre ses objectifs personnels et professionnels. De plus, la maîtrise personnelle amène la personne à développer ses compétences et à approfondir ses connaissances. Cela ne peut se concrétiser que dans un environnement qui favorise l'apprentissage, le dialogue et le partage des connaissances. Prenons par exemple le cas d'un informaticien qui veut apprendre à maîtriser un nouveau logiciel. Il doit connaître ses compétences en matière de développement informatique et chercher à les développer de manière permanente.

→ **Les modèles mentaux**³⁰

C'est la capacité de réfléchir, de remettre en question ses idées et ses manières qui peuvent influencer la façon de comprendre et d'expliquer les phénomènes.

²⁶ SENGE P et al., *La cinquième discipline leviers des organisations apprenantes*, Paris, Eyrolles, 2^{ème} édition, 2016, P. 7-11

²⁷ Idem, p. 7

²⁸ Idem, p.7

²⁹ Idem, p. 7-8

³⁰ Idem, p. 8-9

L'individu doit accepter de se détacher des pensées des autres et de construire sa vision personnelle en ouvrant la voie au dialogue et aux échanges avec les autres. Prenons par exemple le cas d'un sociologue qui veut effectuer une recherche sur le phénomène de l'exclusion sociale chez les jeunes. Il est important qu'il annule toute forme de préjugé et d'interprétation non argumentée et qu'il adopte une attitude neutre pour mieux décrire et comprendre les faits. Il faut rester objectif, ouvrir la voie aux échanges et à la discussion et procéder à des investigations sur le terrain. Aussi, être à l'écoute lors de la réalisation des entretiens. Un deuxième exemple concerne le monde des organisations dans lesquelles il existe plusieurs formes de pratiques managériales. Il y a d'une part, les organisations où les dirigeants favorisent le dialogue, la concertation, l'échange et le transfert des connaissances. D'autre part, il y a des organisations dont les gestionnaires veulent tout dominer et contrôler. L'innovation, l'apprentissage, la prise d'initiative constituent des éléments qui ne trouvent pas de place dans ce type d'organisation. Alors, on ne peut parler d'une organisation apprenante que lorsqu'il existe un processus d'apprentissage basé sur le partage des connaissances, l'existence du dialogue et de la concertation entre les différents acteurs (employeurs, employés ou ses représentants), le transfert et le partage des connaissances et de l'expérience.

→ **La vision partagée**³¹

C'est le fait de partager, les objectifs, les valeurs et les missions et de réaliser des projets en commun. Les individus sont appelés à partager un but et un objectif commun. Ils doivent partager les idées et les points de vue et favoriser la communication et la transmission des savoirs et des connaissances. Chacun est invité à s'engager à respecter les idées des autres et à avoir un esprit d'équipe. Prenons par exemple le cas d'un département de production. Les opérateurs nécessitent un esprit d'équipe et une vision collective pour atteindre les objectifs. La collaboration constitue un élément essentiel lorsqu'on travaille en équipe. Afin de créer une vision partagée, les travailleurs doivent être à l'écoute de leur coéquipier, renforcer la motivation et encourager la prise d'initiative, l'anticipation et la créativité.

³¹ Idem, p. 9-10

→ **L'apprenance en équipe**³²

Les individus discutent, pensent et réfléchissent ensemble. Les membres de l'équipe choisissent de coopérer, de s'investir, de dialoguer et de partager les connaissances en réciprocité.

Cela permet à chaque membre de l'équipe d'apprendre en permanence et de développer ses compétences progressivement.

³² Idem, p. 10-11

Conclusion de la partie théorique

Dans notre cadre théorique relatif à la formation en entreprise, nous avons identifié un ensemble de concepts pour comprendre et décrire les activités de formation en entreprise. Nous avons expliqué le concept de l'organisation apprenante et ses caractéristiques. En effet, nous avons constaté que les activités de formation ne présentent pas une faveur envers les employés, mais bien une obligation, et que les employeurs sont amenés à mettre en place un processus de formation pour répondre à cette obligation légale.

Nous avons remarqué que les entreprises doivent faire face à de nombreux défis technologiques, économiques et sociaux. Pour cela, elles doivent répondre à plusieurs besoins de l'organisation et des travailleurs pour atteindre ses objectifs et ceux des collaborateurs. Nous avons distingué plusieurs acteurs qui ont chacun un rôle dans la conception et la mise en place de la politique de formation. Il est important de souligner que les activités de formation ne peuvent aboutir aux résultats attendus que lorsqu'elles sont bien organisées et mieux structurées (présence d'un plan de formation, définir les besoins en formation, le choix des outils adéquats, mettre en place un processus d'évaluation).

Dans cette partie théorique, nous avons expliqué les différentes formes d'apprentissage. Nous avons constaté que le contenu et l'outil choisi par l'employeur peuvent influencer négativement ou positivement sur les attentes des travailleurs. A cet effet, l'employeur est appelé à choisir les formes appropriées pour éviter des retours négatifs lors de l'évaluation.

Nous avons défini la notion de l'organisation apprenante ainsi que les différents niveaux d'apprentissage. Nous avons constaté qu'il existe cinq fondements et caractéristiques d'une organisation apprenante : la pensée systémique, la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, la vision partagée et l'apprentissage en équipe. Ces fondements nous seront très utiles pour analyser les trois entreprises.

Partie 2- Partie empirique

1. Introduction

Après la partie théorique, nous arrivons à la partie empirique qui constitue le cœur de notre mémoire. Nous allons dans un premier temps comparer les points de vue des employeurs et des travailleurs sur les enjeux de la formation dans chaque entreprise, afin d'analyser les divergences et les convergences dans chacun des six thèmes :

- Thème 1 : La présentation de l'entreprise ;
- Thème 2 : La mise en place d'une politique de formation ;
- Thème 3 : Les enjeux de la formation ;
- Thème 4 : Les difficultés du processus de formation ;
- Thème 5 : La participation et la motivation des employés à suivre une formation ;
- Thème 6 : L'évaluation du processus de formation.

Dans un deuxième temps, nous allons comparer le processus de formation de ces trois entreprises. Dans chaque thème, nous présenterons le processus de formation tel qu'il est défini par l'employeur et perçu par le travailleur.

Dans notre partie théorique, nous avons présenté différents concepts qui nous ont aidé à comprendre le processus de formation en entreprise : le plan de formation, les besoins en formation, les types de formation, les acteurs de la formation, les différentes formes d'apprentissage, les dispositifs légaux en matière de formation et le processus d'évaluation des activités de formation. Nous nous sommes basés sur les travaux d'Alain Meignant³³, de Sylvie St-Onge et al³⁴, de Sami Boudabbous³⁵, de Peter Senge et al³⁶ et de Stéphane Jacquemet³⁷.

Nous avons constaté que les objectifs et les enjeux de la formation ne sont pas toujours les mêmes pour les employés et les employeurs. Le choix de contenu constitue un facteur important pour motiver les collaborateurs à s'engager dans le processus de formation.

³³ MEIGNATNT A., *op. cit.*

³⁴ ST-ONGE S et al., *op. cit.*

³⁵ BOUDABBOUS S., *op. cit.*

³⁶ SENGE P et al., *op. cit.*

³⁷ JACQUEMET S., *op. cit.*

Nous avons identifié plusieurs formes d'apprentissage et l'employeur est tenu à choisir celle qui correspond au mieux aux besoins en formation.

Le processus d'évaluation ne peut être négligé lors de l'élaboration du processus de formation, car il permet de vérifier si les formations mises en place permettent d'atteindre les objectifs de l'employeur et du travailleur.

La collecte et l'analyse des avis peuvent servir à corriger les lacunes et à mieux cibler les offres de formation.

Nous avons vu que l'organisation apprenante est celle qui développe en permanence les compétences de ses collaborateurs et qui favorise l'apprentissage et le transfert des connaissances et du savoir.

Nous utiliserons les cinq fondements de l'organisation apprenante, telles que défini par Peter Senge³⁸ et al, pour analyser les processus d'apprentissage dans les trois organisations et voir comment ces dernières peuvent devenir des organisations apprenantes.

2. Présentation de la recherche

Question de recherche :

Est-ce que les processus de formation mis en place dans trois entreprises rencontrent les enjeux du point de vue des employeurs et des employés ? Comment peut être pensé le concept de l'organisation apprenante dans ces entreprises ?

La mise en place d'un processus de formation peut être rapportée aux principales transformations socio-économiques et technologiques que connaissent actuellement les entreprises.

Mettre en place un processus de formation constitue sans doute une volonté de l'employeur de mieux organiser l'offre de la formation. Lors de la phase exploratoire, nous avons rencontré un responsable de formation d'une entreprise pour qu'il nous explique le processus de formation dans son organisation. D'après lui, ceci commence par la définition des besoins en formation et l'élaboration d'un plan de formation. Le but est de répondre à la vision et à la mission stratégique de l'entreprise, d'augmenter la productivité et le rendement des travailleurs. Favoriser le partage et la transmission des connaissances et du savoir, augmenter la qualification et l'expertise des travailleurs. Se baser uniquement sur les propos d'un responsable de formation nous a paru insuffisant pour comprendre et analyser les activités de formation en entreprise.

³⁸ SENGE P et al., *op.cit.*, P.7-10

Nous avons aussi rencontré une membre d'une organisation syndicale afin de voir sa vision sur la formation en entreprise.

D'après elle, en ce qui concerne l'employé, s'engager dans un processus de formation lui permet de développer de nouvelles compétences, d'apprendre un nouveau métier, d'évoluer vers de nouvelles fonctions, d'améliorer ses conditions de travail.

Ces deux entretiens exploratoires nous ont lancé sur la piste du questionnement, de la présentation et de l'analyse des points de vue des travailleurs et des employeurs concernant le processus de formation dans trois organisations.

En vue de mieux comprendre la mise en place et le fonctionnement du processus de formation, il faut d'abord décoder les mécanismes de la formation en répondant aux questions suivantes :

- De quoi s'agit-il ? (Planning de formation, plan de formation, programmes, processus)
- Qui s'occupe de la gestion de la formation ?
- Quels sont les objectifs et les finalités ?
- Est-ce que le travailleur participe à l'élaboration du plan de formation ?
- Comment la formation est-elle organisée ?
- Quels sont les moyens qui permettent d'identifier les besoins en formation ?
- Est-ce que les objectifs sont atteints ?
- Quels sont les rôles et les responsabilités de l'entreprise par rapport à l'offre de formation ?
- Quels sont les dispositifs qui permettent d'évaluer les offres de formation ?
- Quels sont les indicateurs qui permettent d'évaluer les activités de formation ?
- Quels sont les moyens utilisés pour motiver et inciter le travailleur à suivre des formations ?

Ensuite, identifier les aspects formels et les ressources mises à disposition qui encouragent les employés à suivre une formation. Il s'agit de faire un état des lieux des pratiques réelles de formation dans l'entreprise afin d'observer la formation sous toutes ses formes du point de vue des dirigeants mais aussi des travailleurs. Enfin, questionner si les processus de formation rencontrent les objectifs et les enjeux des employés et des employeurs.

3. Hypothèses

Pour rencontrer les enjeux de la formation en entreprise tant du point de vue des employeurs que de celui des travailleurs et pour avoir une organisation apprenante, alors il faut que :

Hypothèse 1

Les processus de formation mis en place sont bien étudiés et bien structurés afin de répondre aux besoins des travailleurs et des employeurs.

Hypothèse 2

La gestion du temps et du travail permettent l'engagement des travailleurs dans le processus de formation.

Hypothèse 3

La mise en place d'un système d'évaluation permet à l'employeur et au travailleur de mieux cibler l'offre de formation afin qu'elle rencontre leurs enjeux.

4. Méthodologie

4.1 Terrain

Nous avons choisi trois entreprises : une institution financière, une société de transport en commun et une société de transport ferroviaire. Notre choix porte sur plusieurs critères qui ont été élaborés avec notre comité d'accompagnement :

- Le changement permanent de la réglementation : les organisations doivent former leur personnel pour s'adapter à ce changement ;
- L'enjeux de la digitalisation : apparition de nouveaux outils (par exemple des programmes informatiques) qui sert à améliorer le service à la clientèle, à réduire le temps pour le traitement des demandes, à diminuer les coûts de production et à améliorer la rentabilité. Les entreprises doivent mettre en place un dispositif pour gérer et développer de nouvelles compétences qui seront capables de répondre efficacement à toute forme de changement ;
- La sécurité : l'institution financière doit faire face aux problèmes de la cyberattaque, de la sécurité des infrastructures et du personnel. Les sociétés de transport sont appelées à renforcer la sécurité des infrastructures, à acheter de nouveaux moyens de transport plus sécurisés et à former ses travailleurs en permanence sur le respect et l'application des procédures en matière de sécurité ;

→ La nouvelle technologie : afin de faire face à la concurrence, les entreprises sont appelées à investir davantage dans la nouvelle technologie : achat de nouvelles machines, installation de logiciels et d'application numérique, installation d'une ou de plusieurs bases de données.

Les éléments que nous venons d'évoquer demandent la mise en place d'un processus de formation qui permettra de développer les compétences et de gérer efficacement les activités de formation. Cela nous semble difficile d'aboutir aux résultats attendus sans un engagement au préalable des dirigeants et des travailleurs.

De plus, dans notre étude, nous cherchons à comprendre comment peut être pensé le concept de l'organisation apprenante dans ces trois organisations. A cet effet, nous voulons comprendre les processus mis en place dans ces trois entreprises pour définir les différentes formes d'apprentissage, les outils existants pour développer les connaissances et les compétences des travailleurs, les dispositifs mis en place pour organiser les activités de formation et motiver les travailleurs à s'engager dans le processus de formation.

Pour y parvenir, nous avons choisi de rencontrer un membre de la direction, un travailleur et un représentant des travailleurs de chaque entreprise. Le but est de comprendre, d'analyser et de comparer les points de vue de ces acteurs de formation.

Nous avons contacté les responsables de formation par courriel pour fixer un rendez-vous. La durée des entretiens était d'environ une heure.

En ce qui concerne les travailleurs, nous les avons contactés par téléphone. Nous avons reçu les numéros de la part de nos connaissances et nos amis. Nous avons eu l'accord directement après avoir bien expliqué notre mémoire et le but de notre rencontre. Nous avons eu les numéros de téléphone des représentants des travailleurs via des membres de l'organisation syndicale. Nous avons eu directement leur accord de nous rencontrer et de répondre à nos questions. La durée d'entretien était d'environ une heure.

Les tableaux ci-dessous représentent les profils des personnes rencontrées dans les trois organisations :

Tableau 1 : Profils des personnes interviewées de l'institution financière

Fonction	Description de la fonction	Position dans l'organisation	Sexe	Régime d'emploi
Management talent and leadership	Gestion des activités de formation et des talents	Cadre	Femme	Temps plein
Service point proyer Banking	Gestion des contrats et des placements	Employé (représentant des travailleurs)	Homme	Temps plein
Customer support	Analyse des demandes et des suggestions de la clientèle et traitement des plaintes	Employé	Homme	Temps plein

Tableau 2 : Profils des personnes interviewées de la société de transport en commun

Fonction	Description de la fonction	Position dans l'organisation	Sexe	Régime d'emploi
Learning and development Manager	Gestion des activités de formation	Cadre	Femme	Temps plein
Responsable ligne de tram	Gestion du réseau et encadrement des agents	Employé	Homme	Temps plein
Délégué permanent	S'occupe uniquement du travail syndical : le suivi du travail des autres délégués syndicaux.	Employé (représentant des travailleurs)	Homme	Temps plein

Tableau 3 : Profils des personnes interviewées de la société de transport ferroviaire :

Fonction	Description de la fonction	Position dans l'organisation	Sexe	Régime d'emploi
People Manager	Gestion des ressources humaines	Cadre	Homme	Temps plein
Conducteur de train de manœuvre	Conducteur de train de manœuvre	Employé	Homme	Temps plein
Conducteur de train de voyageurs	Conducteur de train de voyageurs	Employé (représentant des travailleurs)	Homme	Temps plein

4.2 Méthode de recueil d'informations

Nous avons choisi l'entretien semi-directif comme méthode de recueil d'informations. C'est un outil qui, selon Luc Van Campenhout et Raymond Quivy,³⁹ n'est ni entièrement ouvert ni centralisé sur des questions précises. Notre but était de collecter un maximum d'informations utiles pour notre analyse et donc nous avons voulu laisser l'occasion à notre interviewé de s'exprimer librement tout en répondant à nos différentes questions. Nous avons élaboré deux guides d'entretien. Le premier est destiné aux employeurs et le deuxième aux travailleurs.

Nos deux entretiens sont divisés en six thèmes (Guides d'entretien en annexe) :

→ Thème 1 : La présentation de l'entreprise : dans cette partie, l'interviewé nous présente son organisation, sa fonction et son point de vue sur la formation ;

³⁹ VAN CAMPENHOUT L., QUIVY R., *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 4^{ème} édition, 2011, p.171

- Thème 2 : La mise en place d'une politique de formation : dans cette partie, nous cherchons à connaître les types de formation offerts, la présence ou non d'un plan de formation, l'identification des besoins en formation, les personnes cibles, le recours des travailleurs à leur droit en matière de formation et la présence ou non des conventions collectives au travail concernant le volet de formation en entreprise ;
- Thème 3 : Les enjeux de la formation : déterminer les objectifs personnels de la formation, vérifier si les formations répondent aux besoins des employeurs et des travailleurs, déterminer si les formations constituent une priorité pour l'organisation et connaître les différentes raisons pour suivre ou refuser une formation ;
- Thème 4 : Les difficultés du processus de formation : définir les différentes formes d'apprentissage, spécifier les acteurs qui participent à l'élaboration du plan de formation, déterminer les freins qui empêchent les travailleurs à s'engager dans le processus de formation et connaître les moyens utilisés par l'employeur pour inciter ses collaborateurs à suivre des formations ;
- Thème 5 : La participation et la motivation des employés à suivre une formation : déterminer la place de la formation dans la vision de l'organisation, connaître le degré de satisfaction concernant l'offre de formation et le contenu des cours. Déterminer la relation entre le fait de suivre une formation et évoluer dans la fonction, la mise en pratique des connaissances acquises lors de la formation et le rôle de la formation dans le développement des compétences, le partage et le transfert des connaissances ;
- Thème 6 : L'évaluation du processus de formation : connaître les différents outils pour évaluer le processus de formation, déterminer la relation entre l'évaluation de la formation et l'évolution dans la fonction.

Chapitre 1 : Présentation des trois entreprises

Dans ce chapitre, nous allons présenter les trois organisations. Premièrement, nous allons présenter le profil des trois sociétés. Deuxièmement, nous allons exposer quelques données concernant leurs activités de formation. Les informations présentées dans les tableaux ci-dessous viennent du bilan social. Nous tenons à préciser que nous allons commenter brièvement les données qui figurent dans ces tableaux. Nous ne pouvons pas détailler ces données par manque d'informations de la part des employeurs et des travailleurs.

Le tableau ci-dessous présente le profil des trois entreprises :

Tableau 4 : Profils des trois entreprises (données de 2017)

Entreprise Profil	Institution financière	Société de transport en commun	Société de transport ferroviaire
Secteur d'activité	Banque et assurance	Transport (Bus et tram)	Transport (train)
Type de secteur	Public	Public	Public
Nombre de travailleurs	10000	8700	25914
Type d'entreprise	Société anonyme	Société anonyme	Société anonyme
Organe de gestion	Conseil d'administration Comité de direction Administrateur-général	Conseil d'administration Comité de direction Administrateur-général	Conseil d'administration Comité de direction Administrateur-général

Les tableaux ci-dessous représentent les données de 2017 concernant les activités de formation dans les trois organisations :

Tableau 5 : Données sur les formations formelles et informelles pour les travailleurs de l'institution financière

Formation à caractère formel		
	Homme	Femme
Nombre de travailleurs concernés	1941	1666
Nombre d'heures de formation suivie	34 104,60	29 224,40
Coût net pour l'entreprise (en milliers d'EUR)	2 945 134,20	2 346 994,60
Formation à caractère informel		
	Homme	Femme
Nombre de travailleurs concernés	2584	2045
Nombre d'heures de formation suivie	101 200,32	85 001,74
Coût net pour l'entreprise (en milliers d'EUR)	1 636 916,70	1 526 492,53

Source : bilan social de l'institution financière

Tableau 6 : Données sur les formations formelles et informelles pour les travailleurs de la société de transport en commun

Formation à caractère formel		
	Homme	Femme
Nombre de travailleurs concernés	6287	737
Nombre d'heures de formation suivie	337 749	37 528
Coût net pour l'entreprise (en milliers d'EUR)	18 788 849,10	2 087 650
Formation à caractère informel		
	Homme	Femme
Nombre de travailleurs concernés	0	0
Nombre d'heures de formation suivie	0	0
Coût net pour l'entreprise (en milliers d'EUR)	0	0

Source : bilan social de la société de transport en commun

Tableau 7 : Données sur les formations formelles et informelles pour les travailleurs de la société de transport ferroviaire

Formation à caractère formel		
	Homme	Femme
Nombre de travailleurs concernés	21 490	3513
Nombre d'heures de formation suivie	1 423 124	197 090
Coût net pour l'entreprise (en milliers d'EUR)	86 160 000	12 248 925
Formation à caractère informel		
	Homme	Femme
Nombre de travailleurs concernés	0	0
Nombre d'heures de formation suivie	0	0
Coût net pour l'entreprise (en milliers d'EUR)	0	0

Source : bilan social de la société de transport ferroviaire

A la lecture des tableaux 5, 6, et 7, nous remarquons que les trois entreprises investissent dans les activités de formation. La société de transport ferroviaire est celle qui consacre le plus grand montant (98 408 925 €).

Dans les trois organisations, les travailleurs qui ont suivi le plus de formation sont des hommes. L'institution financière est la seule qui retient les formations à caractère informel dans leurs données.

Après cette présentation, nous allons procéder à l'analyse et à la comparaison du processus de formation dans les trois entreprises.

Chapitre 2 : La mise en place d'une politique de formation

Dans ce chapitre, nous allons exposer et comparer le point de vue des employeurs et des travailleurs concernant la mise en place de la politique de formation. Dans notre partie théorique, nous avons défini plusieurs concepts liés à la mise en place d'un processus de formation : le plan de formation, les besoins en formation, les types de formation, les acteurs de la formation et les dispositifs légaux en matière de formation.

Notre analyse porte sur l'application de ces concepts pour la mise en place d'une politique de formation. Toutes les informations que nous allons exposer dans cette partie viennent des entretiens que nous avons réalisés avec les employeurs et les travailleurs.

1. Point de vue des employeurs

L'institution financière organise des formations en interne et en externe sous différentes formes : conférences, workshop, e-learning, visites d'entreprises...etc. Elle possède un plan de formation qui décrit le processus. L'entreprise de transport en commun organise des formations internes et externes sous forme de cours pédagogiques, de méthodologies et du coaching. La plupart des formations sont offertes par des organismes externes. Cependant, le mentorat est assuré par des mentors qui font partie du personnel. En revanche, dans la société de transport ferroviaire, la plupart des formations sont internes. Elles sont données par des chargés de cours, des maîtres de stage, des instructeurs qui forment au métier du rail. Une fois que l'agent a démontré sa capacité à exercer son métier après un an de stage, il est suivi tout au long de sa carrière et il n'y a pas que la formation fondamentale, mais il y a aussi la formation permanente, les recyclages périodiques qu'il doit suivre en interne. Il existe aussi des formations externes de langues, des outils informatiques et des formations comportementales. L'entreprise a un plan de formation spécifique afin de mieux gérer les offres de formation.

Dans l'institution financière, les besoins en formation sont définis par les *Business Partner* (des individus qui travaillent au département des ressources humaines, qui s'occupent du volet administratif et de la gestion du personnel). En effet, les *Business Partner* sont considérés en quelque sorte comme des *Account Managers* qui ont comme mission d'aller sur le terrain pour identifier les différents besoins en formation. Il y a des offres de formation standard, disponible en ligne sous forme de catalogue. De plus, il y a des cours de langues et des techniques de vente, des cours d'Excel et des techniques bancaires. Il y a des demandes ponctuelles qui viennent du business ou dans le cadre d'un projet stratégique.

Chaque année, la société met le focus sur une ou plusieurs matières, une attitude comportementale et met en place un plan de formation. Pour chaque formation, on trouve une fiche descriptive qui détaille les objectifs de la formation interne ou externe, son contenu, les groupes cibles, la durée et les méthodes à suivre. L'entreprise trouve qu'il est important que ce soit les managers qui soient les premiers à suivre les formations, et puis par la suite, les autres collaborateurs.

L'entreprise travaille avec le secteur bancaire et assurance, elle cotise auprès de FOPAS⁴⁰ pour les assurances et en retour, elle a accès à des formations. Elle consacre une partie de son budget global pour investir dans les activités de formation.

En ce qui concerne la société de transport en commun, les besoins en formation sont définis d'abord par des *Business Partner*, qui s'occupent de la collecte des différents besoins en formation. En effet, les *Business Partner* sont en contact avec les différents responsables de départements. Ces derniers leur envoient les demandes de formation de chacun de leurs collaborateurs. Ensuite, l'information est analysée et traitée par le *Learning and Development Manager*. Enfin, ce dernier est le responsable de l'organisation des sessions de formations (horaire, local, contact, calcul du budget...etc.).

Dans la société de transport ferroviaire, les besoins en formation dépendent essentiellement des recrutements. Les départs à la retraite sont particulièrement importants et la société est quasiment obligée de remplacer chaque départ. Il faut aussi former tous les nouveaux agents au métier pour lequel ils sont recrutés.

L'organisation financière n'a pas de convention collective de travail en matière de formation ; il y a uniquement celle du secteur. Les activités de formation sont octroyées à tous les niveaux de la hiérarchie, cadres, employés. Mais le focus est mis sur les membres du management en termes d'accompagnement. La société de transport en commun n'a pas de convention collective du travail en matière de formation, mais elle a établi des procédures internes dans lesquelles l'entreprise a décidé d'octroyer un nombre de crédit d'heures en interne. Le but est de motiver les travailleurs à se développer et aussi pour soutenir et encourager la mobilité en interne en facilitant l'accès à de nouvelles fonctions. De plus, le changement de fonction permet une augmentation salariale pour les collaborateurs.

⁴⁰ FOPAS : Fonds pour la formation et le développement de compétences dans le secteur de l'assurance

Les activités de formation sont octroyées à tous les niveaux de la hiérarchie : cadres, employés et ouvriers. Chaque individu peut introduire sa demande via l'intranet. Cependant, les ouvriers doivent passer par un planificateur, car ils n'ont pas accès aux ordinateurs. L'organisation ne bénéficie pas de subvention pour le financement des formations.

La société de transport ferroviaire n'a pas de convention collective de travail en matière de formation. Elle ne bénéficie d'aucun subside pour financer les offres de formation et elle consacre plus de 3% de la masse salariale aux activités de formation. Tous les niveaux hiérarchiques suivent des formations, mais le personnel opérationnel comme les techniciens, les conducteurs, les sous-chefs de garde... etc., suivent davantage de formations que le personnel administratif.

2. Point de vue des travailleurs

L'institution financière possède un service interne qui s'occupe de la gestion de la formation et qui offre un panel de formations qui recouvre des sujets aussi larges et vastes comme la gestion de stress, les techniques bancaires et des cours de langues. Il y a aussi un appui interne pour les formations liées à l'exécution de la fonction. Il existe un processus de formation qui est lié au secteur bancaire et une série de formations offertes par la banque dans des sujets divers, surtout des cours de langues, car à Bruxelles la connaissance des langues est très importante (Bruxelles est une région officiellement bilingue et les entreprises doivent fournir leurs services dans les deux langues nationales : le français et le néerlandais).

Il existe un plan de formation où chaque collaborateur lors de son évaluation, et en concertation avec son responsable ou à sa demande, peut demander à suivre des formations afin d'acquérir les compétences qui lui manquent ou de se perfectionner dans un domaine particulier. Les travailleurs ont aussi accès à un catalogue via l'intranet où les informations sont mises à sa disposition. Il existe des formations de rafraîchissement, car le secteur connaît certaines évolutions qui nécessitent une mise à niveau continue. Il n'a pas eu recours à ses droits individuels en matière de formation, car il y a des moments clés qui sont les évaluations à mi-saison durant lesquels il discute avec son supérieur de ses besoins en formation.

L'entreprise de transport en commun organise des formations en interne et en externe sous plusieurs formes : cours de conduite, cours de langues, gestion de stress...etc. Il existe un plan de formation. Chaque travailleur suit un parcours de formation précis et continu. D'autres formations viennent compléter ce parcours suivant les demandes individuelles ou à la demande du responsable hiérarchique.

Le travailleur a accès à un catalogue via l'intranet où se trouve une liste de cours via laquelle il peut s'inscrire moyennant l'accord de son responsable.

L'un des travailleurs que nous avons rencontré a suivi plusieurs formations ces deux dernières années dans plusieurs domaines : qualité, sécurité, relation avec le client, maîtrise de soi, gestion de stress...etc. Il n'a pas eu recours à son droit individuel en matière de formation, car il estime avoir eu assez de cours organisés par son organisation.

En ce qui concerne les travailleurs de l'entreprise ferroviaire, l'entreprise organise des formations internes sous forme de modules enseignées par des chargés de cours, des moniteurs. L'entreprise possède un plan de formation. Deux fois par an, le travailleur est appelé à suivre une formation de 3 à 4 jours durant lesquels il reçoit des rappels sur la réglementation et une fois par an, il utilise le simulateur (pour les conducteurs de train). Il existe un catalogue de formations et le travailleur a accès à celui-ci. Le travailleur que nous avons interviewé a suivi les quatre jours de formation durant ces deux dernières années. Il n'a pas eu recours à ses droits individuels en matière de formation, car elles sont planifiées par son employeur.

3. Analyse comparée des points de vue des employeurs et des travailleurs

Comme nous l'avons mentionné dans la partie théorique, avant de mettre en place un processus de formation, les responsables commencent par une analyse globale de leurs besoins en formation. Cette étape consiste à lister les exigences liées aux fonctions ainsi que les compétences nécessaires pour les accomplir. Cela commence par déterminer les domaines d'activités qui requièrent la planification et l'organisation d'une formation. Définir le nombre de personnes concernées, définir la nature des besoins et identifier les groupes de personnes visées par la formation.

A la vue de ce qui précède, nous constatons qu'il y a une convergence entre les points de vue des employeurs et des travailleurs sur la mise en place du processus de formation. En effet, les trois entreprises offrent à leurs travailleurs un large choix de formations. Les employeurs organisent des formations en interne et en externe. Cependant, l'entreprise de transport ferroviaire se focalise sur les formations en interne et qui sont surtout liées à l'exécution de la fonction. Les trois organisations ont mis en place un plan de formation et un catalogue pour mieux structurer l'offre de formation.

Plusieurs outils sont utilisés pour structurer les activités de formation comme l'accès à un catalogue, la présence d'un plan de formation disponible en ligne et la collecte de demandes de formations via des personnes du département des ressources humaines.

Dans les trois organisations, une partie du budget est consacrée au volet de la formation ce qui prouve une volonté d'investir dans les activités de la formation. Les travailleurs des trois entreprises ont confirmé l'existence et l'accès à ces outils. En revanche, nous constatons que les trois entreprises n'ont pas de convention collective du travail concernant les activités de formation.

En ce qui concerne l'accès à la formation, nous avons remarqué que l'institution financière favorise les cadres. Les ouvriers de la société de transport en commun n'ont pas accès à un ordinateur en interne pour choisir et s'inscrire à une formation. Donc, même si les employeurs estiment qu'ils ont mis en place tous les moyens nécessaires (plan de formation, catalogue, intranet...etc.) pour permettre aux travailleurs de suivre des formations, nous pouvons conclure qu'il y a des défaillances à deux niveaux :

- Le choix des personnes (d'abord les cadres) ;
- Inégalité pour accéder aux catalogues et à l'ordinateur pour choisir et s'inscrire aux cours (ouvriers et techniciens).

Par rapport aux manques de convention collective de travail en matière de formation, les représentants des travailleurs peuvent jouer un rôle important dans l'élaboration des plans de formation en évoquant les demandes en besoin de formation sollicitées par les travailleurs et s'assurer que tous les niveaux hiérarchiques ont accès aux activités de formation.

Chapitre 3 : Les enjeux de la formation

Dans ce chapitre, nous allons aborder les enjeux de la formation tels qu'ils sont perçus par les employeurs et les travailleurs. Nous allons d'abord définir les objectifs de la formation selon les employeurs et les travailleurs afin de déterminer si les activités de formation répondent à ces objectifs et aux besoins de ces deux acteurs ainsi que les indicateurs qui permettent d'évaluer cela. Ensuite, vérifier si les organisations font de la formation une priorité. Enfin, déterminer les facteurs qui peuvent amener les travailleurs à refuser de suivre des cours. Comme nous l'avons défini dans la partie théorique, les objectifs de formation expriment ce à quoi les employeurs et les travailleurs doivent parvenir à la fin de la formation. Ils définissent les changements souhaités sur le plan d'apprentissage.

Ce dernier peut porter sur la compréhension et la maîtrise d'un outil ou d'une procédure ou l'amélioration des connaissances. Les objectifs de la formation sont prédéfinis par les dirigeants de l'entreprise. Ils peuvent varier selon la vision stratégique de l'employeur et les attentes des employés.

1. Point de vue des employeurs

L'institution financière a mis en place des formations pour amener les collaborateurs à se développer en technique ou en outil. En effet, l'objectif des formations est de permettre aux travailleurs de bien effectuer leurs tâches et de pouvoir évoluer dans leur carrière. Plusieurs indicateurs sont utilisés pour évaluer les activités de formation : un questionnaire disponible en ligne que les participants peuvent compléter à la fin de chaque formation. Sur base de celui-ci, le responsable évalue le degré de satisfaction, le contenu, la qualité du formateur. On évalue si la formation répond aux attentes des travailleurs et les suggestions d'amélioration. De plus, il y a des tests en ligne pour certains groupes cibles. Les formations permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise et également des travailleurs. C'est ce qu'a confirmé la responsable de la formation :

Enquêteur : Est-ce que les formations permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise ?

Responsable de la formation : « *C'est le but, en tout cas. Il n'y a pas que les formations mais en tout cas, c'est une partie* ». ⁴¹

⁴¹ Entretien1, institution financière, cadre, réalisé le 27 novembre 2017

Enquêteur : Est-ce qu'ils permettent d'atteindre les objectifs des travailleurs ?

Responsable de la formation : « *Également* ». ⁴²

En ce qui concerne l'entreprise de transport en commun, elle a mis en place une politique de formation qui vise à atteindre des objectifs prédéfinis : le perfectionnement et l'efficacité dans l'exercice de la fonction, l'augmentation salariale et l'évolution vers d'autres fonctions. De plus, l'entreprise veut faire de la formation une vraie culture d'apprentissage et de permettre aux travailleurs d'apprendre à tout moment de la journée. Pour cela, elle offre toutes les possibilités possibles et élargit le panel au maximum : application, coaching, face to face, petites vidéos, entretiens téléphoniques...etc. Elle se base sur des indicateurs tels que le pourcentage de participation, le taux d'absentéisme, le nombre d'heures du e-learning et le pourcentage des personnes qui ont suivi la formation par rapport au nombre total des travailleurs. Malheureusement, l'employeur n'a pas de retour des travailleurs sur leurs attentes et objectifs personnels ce qui constitue un handicap pour évaluer si les formations répondent aux attentes des travailleurs. Selon la responsable de formation :

« On offre une palette en effet très large de possibilités mais je n'ai malheureusement pas de retour sur : Est-ce que ça satisfait leur besoin ? Les évaluations sont excellentes mais est-ce que ça satisfait leur besoin et surtout est-ce que ça leur permet une évolution de carrière que ce soit à l'horizontal ou au vertical ? Est-ce qu'ils se sentent évolués grâce à nos formations ? Ce retour-là, je ne le reçois pas aujourd'hui. C'est dû aussi au retour sur investissements/efforts qu'on ne maîtrise pas malheureusement aujourd'hui » ⁴³.

A cet effet, l'employeur veut instaurer un plan de développement personnel dans les années à venir.

La société de transport ferroviaire considère la formation comme un outil indispensable pour apprendre le métier et pour assurer la sécurité des travailleurs et des usagers, aussi pour garantir le maintien des connaissances. L'indicateur utilisé pour évaluer les formations est le taux de réussite. Chaque formation est clôturée par une ou plusieurs épreuves. L'organisation a mis en place une formation modulaire. Après chaque module, le travailleur passe un test ce qui lui permet d'évaluer ses connaissances techniques. Les connaissances comportementales sont aussi évaluées.

⁴² Entretien1, institution financière, cadre, réalisé le 27 novembre 2017

⁴³ Entretien 2, société de transport en commun, cadre, réalisé le 21 novembre 2017

Les activités de formation permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise. C'est en tout cas ce que le responsable du département des ressources humaines nous a confirmé lors de notre entretien : *« Oui manifestement oui, sinon on ne consacrerait pas des centaines pour ne pas dire des milliers d'heures à la formation »*.⁴⁴

Les formations permettent aussi d'atteindre les objectifs des travailleurs. D'après le responsable des ressources humaines :

« Oui, là aussi, je crois que le travailleur pour le peu qu'il aime son métier, qu'il s'investisse, et tout à fait satisfait de la formation qu'il suit. Et bien souvent, quand nous avons, parce que nous enregistrons toujours un certain taux d'échec durant la formation fondamentale, on fait bien évidemment une petite enquête de façon systématique pour voir un petit peu les raisons de cet échec. Dans une minorité des cas, les agents se sont rendu compte que le métier n'était pas fait pour eux. C'est vrai que se lever tôt, rentrer tard, travailler les week-ends etc... Bon ce n'est pas toujours compatible avec une vie de famille ordinaire. Mais dans la plupart des cas, les taux d'échec sont dus à un manque d'investissement et un manque d'étude. Oh, Dieu sait, nous insistons régulièrement sur l'investissement personnel que requiert ces formations. Pas plus tard que samedi dernier, j'étais occupé à faire les décisions de formation au préalable au recrutement parce que quand on vous parle de métier de chemin de fer, on ne sait pas toujours à quoi ça correspond. Bien évidemment, quand je recrute un conducteur, tout le monde comprend ce que c'est un conducteur mais si je recrute, je ne sais pas moi, un visiteur de matériels, bon ben peut-être que certains comprennent un petit peu de quoi il retourne mais nous essayons quand même de vulgariser l'approche du métier et d'expliquer en une heure ou deux en quoi consiste le métier : quels sont les horaires, les salaires etc... et pas plus tard que samedi dernier, j'ai encore longuement insisté sur l'importance de l'investissement nécessaire que demande cette formation, qui n'est pas facile, qui est sélective, mais qui est indispensable pour pouvoir conduire un train en toute sécurité ».⁴⁵

⁴⁴ Entretien 3, société de transport ferroviaire, cadre, réalisé le 29 novembre 2017

⁴⁵ Entretien 3, société de transport ferroviaire, cadre, réalisé le 29 novembre 2017

2. Point de vue des travailleurs

En ce qui concerne les travailleurs, la majorité nous ont confirmé que les formations suivies permettent d'atteindre leurs objectifs personnels et répondent à leurs besoins :

Enquêteur : Est-ce que les formations permettent d'atteindre vos objectifs personnels ?

Représentant des travailleurs de l'institution financière : « *Je répondrais par oui parce que, comme je l'ai dit au début, on est dans un milieu qui évolue sans arrêt et quand on veut maîtriser son travail, on n'a pas le choix, il faut pouvoir se former. Il faut que l'offre existe et il faut aussi pouvoir se former* ».⁴⁶

Travailleur de l'institution financière : « *Oui, parce qu'au travers de l'offre que l'on a, il y a des formations qui te permettent de tirer des choses positives sur le plan personnel. Comme par exemple la formation de méditation pleine conscience. C'est un bon outil de gestion de stress au niveau professionnel et personnel* ».⁴⁷

Enquêteur : Est-ce que les formations répondent à vos besoins ?

Représentant des travailleurs de l'institution financière : « *Oui je pense que tout le panel qui est offert est suffisamment large et j'ai confiance en mon employeur pour ouvrir donc de nouvelles formations s'il constate, à la demande des travailleurs ou à la demande de la hiérarchie, qu'il y a un manquement en termes de formation* ».⁴⁸

Travailleur de l'institution financière : « *Oui généralement oui* ».⁴⁹

En ce qui concerne le travailleur de la société de transport en commun, il nous a confirmé que les formations permettent d'atteindre ses objectifs personnels :

⁴⁶ Entretien 4, institution financière, représentant des travailleurs, réalisé le 22 janvier 2018

⁴⁷ Entretien 5, institution financière, travailleur, réalisé le 21 janvier 2018

⁴⁸ Entretien 4, institution financière, représentant des travailleurs, réalisé le 22 janvier 2018

⁴⁹ Entretien 5, institution financière, travailleur, réalisé le 21 janvier 2018

*« Bien sûr que oui, ça aide en tout cas, ça amène à pouvoir travailler dans une meilleure sécurité, confiance en soi, dans sa fonction propre. C'est évident. Les objectifs personnels, je ne vois pas quelles sortes d'objectifs. Moi mes objectifs c'est d'être bien dans ma fonction, donc pouvoir faire sa fonction en toute sécurité, et voilà oui, pour moi oui ».*⁵⁰

Il a aussi affirmé qu'elles répondent à ses besoins : *« A mon niveau oui, pour moi oui. Toutes les formations que j'ai eues ont été intéressantes et on a appris des choses concernant notre travail. Comment s'améliorer ? etc. Peut-être qu'il y a des formations au niveau des agents qui diront qu'ils n'ont pas appris, que ça n'a pas servi. Moi, je parle personnellement, non. Toutes les formations qu'on a eues, elles ont bien été ciblées et bien choisies et voilà, elles ont été importantes ».*⁵¹

Enquêteur : Est-ce que les formations permettent d'atteindre vos objectifs personnels ?

Représentant des travailleurs de la société de transport en commun : *« Généralement, oui ».*⁵²

Enquêteur : Est-ce que les formations répondent à vos besoins ?

Représentant des travailleurs de la société de transport en commun : *« J'ai suivi des cours d'Excel, informatique de base, ça aide »*⁵³.

En ce qui concerne le travailleur de la société de transport ferroviaire, il estime que les formations suivies ne permettent pas toujours d'atteindre ses objectifs personnels : *« ça dépend parfois, il y a une matière à revoir, il y a des nouveautés à revoir, quelquefois ça ne répond pas tout à fait à tous les objectifs mais il y a une partie »*⁵⁴. Elles ne répondent pas souvent à ses besoins : *« Ça dépend des formations, ça dépend des périodes. Niveau simulateur, ça va. Tout ce qui concerne les rappels sur la réglementation, parfois c'est moins général. Mais ça va, ce n'est pas aussi mauvais ni aussi bon ».*⁵⁵

⁵⁰ Entretien 6, société de transport en commun, travailleur, réalisé le 25 mars 2018

⁵¹ Entretien 6, société de transport en commun, travailleur, réalisé le 25 mars 2018

⁵² Entretien 7, société de transport en commun, représentant des travailleurs, réalisé le 21 juin 2018

⁵³ Entretien 7, société de transport en commun, représentant des travailleurs, réalisé le 21 juin 2018

⁵⁴ Entretien 8, société de transport ferroviaire, travailleur, réalisé le 3 décembre 2017

⁵⁵ Entretien 8, société de transport ferroviaire, travailleur, réalisé le 3 décembre 2017

Enquêteur : Est-ce que les formations permettent d'atteindre vos objectifs personnels ?

Représentant des travailleurs de la société de transport ferroviaire : *« Atteindre les objectifs personnels non, parce que la législation est énorme et la formation est juste un rappel, ou bien on voit un peu les nouveautés. Comme la réglementation change, on n'atteint pas toujours nos objectifs personnels, il faut faire un travail personnel chez soi ».*⁵⁶

Enquêteur : Est-ce que les formations répondent à vos besoins ?

Représentant des travailleurs de la société de transport ferroviaire : *« Je répondrai non, comme je l'ai dit il y a un travail supplémentaire qu'on doit faire à la maison pour bien comprendre les cours ».*⁵⁷

3. Analyse comparée des points de vue des employeurs et des travailleurs

Selon St-Onge et al., :*« Les objectifs d'apprentissage expriment ce à quoi les apprenants doivent parvenir au terme de la formation. Ils spécifient les changements souhaités sur les plans du savoir, du savoir-faire et du savoir-être. Un objectif d'apprentissage peut porter sur l'approfondissement de la compréhension d'un phénomène, d'un procédé, ou d'une nouvelle politique de l'entreprise, c'est-à-dire des connaissances à acquérir ».*⁵⁸

Les trois employeurs ont confirmé que les formations permettent d'atteindre les objectifs de leurs entreprises et répondent aux besoins de celles-ci. Ils utilisent des indicateurs (questionnaire à remplir en ligne, taux de participation et de réussite, passer des tests à la fin des modules...etc.) pour évaluer le degré de la satisfaction des travailleurs et aussi pour s'assurer que les cours offerts répondent aux besoins des travailleurs et permettent d'atteindre les objectifs des collaborateurs.

Comme nous l'avons mentionné dans la partie théorique, l'apprentissage est l'un des objectifs de la formation en entreprise. Il exprime à quoi les travailleurs doivent parvenir à la fin de la formation.

⁵⁶ Entretien 9, société de transport ferroviaire, représentant des travailleurs, réalisé le 17 juin 2018

⁵⁷ Entretien 9, société de transport ferroviaire, représentant des travailleurs, réalisé le 17 juin 2018

⁵⁸ ST-ONGE S et al., *op.cit.*, p. 261

Chaque formation a un but précis comme par exemple la maîtrise d'une langue, la manipulation d'un outil de travail, le changement de poste de travail, l'explication d'une nouvelle réglementation ou d'une procédure...etc. Nous avons aussi présenté les différentes formes d'apprentissage.

En analysant les propos des employeurs, nous avons constaté qu'ils ont évoqué certains éléments liés à l'apprentissage :

- Apprendre le métier : selon les employeurs, l'un des objectifs de la formation est de permettre au travailleur d'apprendre son métier afin d'exécuter sa fonction dans des conditions favorables. En effet, le cours sert à expliquer, à comprendre le fonctionnement et le processus lié à la fonction ainsi que les instructions et les procédures qu'il faut appliquer lors de l'exécution de la fonction ;
- Choix des méthodes de formation : Coaching, autoformation, utilisation des équipements et cours divisés en plusieurs modules ;
- Acquérir de nouvelles compétences : Connaissance approfondie de la réglementation, manipulation adéquate d'un outil de travail et amélioration des connaissances linguistiques.

La majorité des travailleurs nous ont confirmé qu'ils sont satisfaits des formations offertes, car elles leur ont permis de s'adapter aux différents changements aux niveaux de leurs fonctions. Ils ont aussi confirmé que les formations répondent à leurs besoins. Les deux travailleurs de la société de transport ferroviaire confirment que les formations offertes ne répondent pas à leurs objectifs personnels et à leurs besoins en formation. Nous trouvons que cela est lié au contenu de certains cours qui traitent la question de la législation. Mais, l'employeur est obligé d'offrir des cours sur la réglementation et d'en informer les travailleurs à chaque changement de celle-ci. À la suite des résultats de notre analyse, nous pouvons alors conclure que les formations répondent aux objectifs et aux besoins des travailleurs et des employeurs.

Chapitre 4 : Les difficultés du processus de formation

L'objectif de ce chapitre est de définir les difficultés du processus de formation et les freins qui empêchent les travailleurs à s'engager dans ce processus. Dans un premier temps, nous allons déterminer les difficultés selon les points de vue des employeurs et des travailleurs. Dans un deuxième temps, nous allons analyser les deux points de vue.

1. Point de vue des employeurs

Afin de mieux informer les travailleurs sur les offres de formation, l'institution financière a mis un catalogue en ligne qui peut être consulté à tout moment. Tous les travailleurs ont accès à ce document et ils peuvent choisir et s'inscrire à la formation. Lorsque l'entreprise veut mettre l'accent sur un comportement ou une formation, elle fait de la publicité en ligne et les personnes qui souhaitent se former peuvent trouver facilement toutes les informations, sinon ils peuvent prendre contact avec le responsable de la formation ou leur *Business Partner* (des personnes qui s'occupent du volet administratif dans le département des ressources humaines).

La participation à la formation n'est pas obligatoire. Cependant, le personnel des agences doit obligatoirement suivre un parcours de formation certificative pour pouvoir exercer leur fonction. L'entreprise utilise plusieurs moyens pour inciter les travailleurs à suivre des formations.

Lors des évaluations annuelles, le travailleur et son responsable fixent ensemble les objectifs qui est accompagné d'un plan de formation. Ils définissent les besoins en formation. C'est aussi l'occasion de discuter du fonctionnement du travail et d'encourager, d'accompagner et d'encadrer le personnel. C'est un suivi et un feedback permanent.

L'organisation a construit de nouveaux espaces appelé *The village* c'est un *open desk*. Il y a un coin bibliothèque, un autre coin où les gens peuvent s'asseoir et prendre un café. Des ordinateurs sont mis à leur disposition et des locaux de formation. Tout ça permet d'échanger, de discuter et de partager. Donc, il existe une ambiance de travail et de convivialité qui favorise l'apprentissage au sein de l'entreprise.

Même si l'entreprise met en place tous les moyens nécessaires pour promouvoir les activités de formation, il y a le facteur du temps qui empêche les travailleurs à suivre les formations.

D'après la responsable de formation : « *C'est une question de priorité. Le travailleur se trouve dans des situations où il doit choisir entre suivre la formation ou effectuer ses tâches et éviter le retard qu'il faudra rattraper* ». ⁵⁹

En ce qui concerne la société de transport en commun, les formations sont publiées dans l'intranet de l'entreprise. Lorsqu'une formation est planifiée, les travailleurs reçoivent une notification et peuvent par la suite s'inscrire à la session voulue. Aussi, il y a des affiches et des articles dans un bimensuel sur les projets de formations au fil des lignes. De plus, le N+1 qui est le responsable direct du travailleur a l'obligation d'informer son équipe sur les différentes offres de formation. L'entreprise réfléchit à une sorte de Newsletter dans laquelle seront diffusées les formations futures.

La participation aux formations n'est pas obligatoire sauf celles qui sont certifiantes. Par exemple, un technicien est obligé d'avoir les certificats BA4, BA5 et VCA qui sont des formations sécurité. Un chauffeur doit posséder son permis de conduire tandis que les autres formations telles que communication, leadership et management, la participation au cours est libre. Il y a aussi des obligations qui sont plutôt internes à l'organisation comme par exemple : la gestion d'absentéisme, la CCT100 (convention collective au travail concernant la mise en place d'une politique de prévention en matière de drogue et d'alcool dans le lieu de travail), la gestion du stress. Tous les managers doivent suivre ces formations.

Actuellement, l'entreprise est en train de travailler sur des trajets en leadership pour les managers de ligne. Selon la responsable de la formation :

« Maintenant, on est en train de travailler sur des trajets en leadership pour le management de ligne, donc de proximité, nos trajets seront obligatoires. Là, on va dire ben voilà, un bon leader, un bon brigadier qui veut être bon leader c'est tel trajet qu'il va faire et donc là ça sera obligatoire. Mais ça c'est pour le futur, pour 2018 ». ⁶⁰

L'organisation a décidé de faire de la formation une priorité. Pour cela, elle a instauré des procédures et des processus qui incitent le travailleur à participer et à s'engager dans ces processus. En effet, les individus reçoivent une invitation pour s'inscrire à des séances de formations. Les managers doivent impérativement s'inscrire et suivre la formation.

⁵⁹ Entretien 1, institution financière, cadre, réalisé le 27 novembre 2017

⁶⁰ Entretien 2, société de transport en commun, cadre, réalisé le 21 novembre 2017

Les présences sont notées et enregistrées, et en cas d'absence, la personne concernée reçoit un rappel via l'intranet ou via son responsable. La direction des ressources humaines envoie des communications à tous les membres du personnel pour les informer et les appeler à s'inscrire à la formation. Malgré les efforts de l'entreprise, certains obstacles et freins empêchent les travailleurs à suivre la formation. Les ouvriers par exemple n'ont pas accès à un ordinateur en interne et donc ne peuvent pas accéder à l'intranet. Cet aspect technique concerne presque 5000 travailleurs. Ils ne peuvent ni s'inscrire ni éventuellement suivre la formation en mode digital. Le temps constitue un deuxième facteur négatif. Il est difficile de remplacer un travailleur quand il doit participer à une formation surtout les chauffeurs et les techniciens. A cet égard, l'ambiance de travail ne facilite pas toujours le transfert et le partage des connaissances.

Dans la société de transport ferroviaire, la participation à la formation est obligatoire quel que soit le niveau du travailleur. L'entreprise utilise plusieurs moyens pour informer les membres du personnel sur les offres de formation. La communication se fait via les chefs d'équipe qui donnent tous les détails sur les activités de formation. Afin d'inciter les travailleurs à suivre les formations, l'organisation met à disposition des travailleurs des coachs qui les aident et les accompagnent durant tout le processus de formation. Il y a aussi des moniteurs pour pallier les faiblesses dans les matières. L'entreprise met à disposition de ses travailleurs des classes pour étudier et préparer les examens. Tout cela dans le but d'augmenter le taux de réussite et de créer une ambiance de travail qui favorise l'apprentissage.

Les freins et les obstacles sont plutôt liés à la réussite des épreuves après le parcours de formation et le manque d'investissement de la part des travailleurs. D'après le responsable des ressources humaines :

*« A suivre, ils sont obligés de la suivre. Je dirai à la réussir c'est autre chose, dans la mesure où dans le cadre de la formation fondamentale, si nous avons quelqu'un qui éprouve des difficultés. C'est souvent des formations techniques chez nous, s'il éprouve certaines difficultés sur certaines matières comme l'électricité, le pneumatique, comme la mécanique, que sais-je, mais bon, il est évident que nous sommes là pour l'aider mais nous ne savons pas bien évidemment tout faire. Il faut que l'intéressé s'investisse ».*⁶¹

⁶¹ Entretien 3, société de transport ferroviaire, cadre, réalisé le 29 novembre 2017

2. Point de vue des travailleurs

Les deux travailleurs de l'institution financière trouvent que l'entreprise fait de la formation une priorité, car elle opère dans un environnement en pleine mutation et donc pour faire face à ses changements, elle offre la possibilité de suivre des formations. Les travailleurs sont informés des différentes offres de formation via l'intranet et aussi via leurs responsables. La participation est obligatoire pour certaines formations.

Selon le représentant des travailleurs de l'institution financière, il existe des obstacles et des freins qui empêchent les travailleurs à suivre une formation :

*« Ben je dirai la surcharge de travail, le fait de se rendre disponible à cause de cette surcharge de travail, l'envie peut être parfois aussi tout simplement. Il y a parfois des formations qui sont par nature obligatoires mais que le travailleur n'a pas envie de suivre ou à cause du temps tout simplement. Et bon, il faut aussi savoir que dans les services qui sont en surcharge de travail, le fait de suivre une formation fait en sorte que le boulot s'accumule, et c'est un peu une chaîne sans fin ».*⁶²

Selon le travailleur de l'institution financière :

*« Principalement, c'est le temps. Il faut aller voir sur l'intranet l'offre, de se mobiliser, lire ce qui existe, de se dire tiens ça m'intéresse, d'aller motiver ton chef, d'aller trouver une date et savoir que tu as encore tout ton boulot à faire. Donc pour moi ça c'est le plus dur. Je peux te donner un exemple : dans mon équipe, on a engagé une jeune de 24 ans qui m'a dit oui moi on m'a dit que j'aurai beaucoup de formation mais on ne me laisse plus le temps car on me met pleins d'objectifs et je ne trouve jamais le temps d'aller consulter l'intranet pour choisir une formation ».*⁶³

Le travailleur peut participer à l'élaboration du plan de formation indirectement via ses représentants syndicaux. Les discussions sur le plan de formation peuvent se dérouler lors des réunions du conseil d'entreprise (formations de types économiques), et pendant les réunions du comité pour la prévention et la protection au travail (formation du bien-être).

⁶² Entretien 4, institution financière, représentant des travailleurs, réalisé le 22 janvier 2018

⁶³ Entretien 4, institution financière, travailleur, réalisé le 21 janvier 2018

En ce qui concerne le travailleur de la société de transport en commun, il trouve que l'entreprise fait de la formation une priorité, car c'est un outil important pour l'exécution des tâches et l'évolution dans la fonction. Il est informé sur les activités de la formation via l'intranet et aussi via son responsable direct. Il ne peut en aucun cas refuser de suivre une formation. La majorité des cours font partis du parcours du travailleur et donc il est indispensable d'y participer. Néanmoins, le travailleur n'a pas le sentiment que l'entreprise utilise des moyens pour inciter les travailleurs à suivre une formation :

« Il n'y a pas vraiment de moyens. On vous donne le rdy, l'heure, la date et on suit la formation. Comme elle est obligatoire, donc voilà. On pourrait demander peut-être des explications supplémentaires à son supérieur hiérarchique et qui va nous les fournir mais il n'y a pas de moyens à inciter »⁶⁴.

Les freins et obstacles qui empêchent le travailleur à suivre une formation : les horaires de travail, surtout pour les formations externes par exemple les cours de langues. D'après le travailleur de la société de transport en commun :

« Encore une fois, si c'est des formations proposées par l'employeur, normalement, il ne devrait pas avoir de freins et d'obstacles. Mais s'il y a des formations que l'employé désire prendre en dehors de son cadre de travail, alors là oui il y a des obstacles : il y a les horaires, il y a des organisations à faire. Si par exemple, on va dire que le travailleur souhaite se former en langues, à l'extérieur de son lieu de travail, de sa propre initiative, donc à ce moment-là, oui, pour pouvoir se former, il y a des obstacles. Ces obstacles c'est quoi : c'est l'organisation, les horaires, et tout ça. Mais lorsque l'employeur offre une formation de lui-même, normalement, il n'y a pas d'obstacles/contraintes »⁶⁵.

Selon le représentant des travailleurs de la société de transport en commun, les freins sont :

« Il y a certainement la charge de travail, je crois que les gens sont plus motivés quand il y a quelque chose en retour pas uniquement le fait d'apprendre par exemple une augmentation salariale »⁶⁶.

⁶⁴ Entretien 4, institution financière, représentant des travailleurs, réalisé le 22 janvier 2018

⁶⁵ Entretien 6, société de transport en commun, travailleur, réalisé le 25 mars 2018

⁶⁶ Entretien 7, société de transport en commun, représentant des travailleurs, réalisé le 21 juin 2018

Le travailleur participe à l'élaboration du plan de formation indirectement via son responsable hiérarchique. En effet, ce dernier enregistre les demandes et les genres de formation que les travailleurs souhaitent suivre. Le responsable peut aussi proposer des formations s'il constate qu'il y a des améliorations à faire ou un manquement au niveau de l'exécution du travail.

En ce qui concerne le travailleur de la société de transport ferroviaire, il trouve qu'il est bien informé sur le sujet de la formation, il reçoit toutes les informations concernant les offres de formation ainsi que les documents nécessaires pour pouvoir s'inscrire et préparer les modules. La participation est obligatoire, car le jour de formation est directement placé dans l'horaire du travailleur. Concernant les obstacles et les freins de la formation, il y a le problème des maladies de longue durée, car les formations sont planifiées tous les 6 mois. A la fin de chaque module, le travailleur peut donner son avis et proposer un plan de formation.

3. Analyse comparée des points de vue des employeurs et des travailleurs

A la vue de ce qui précède, nous remarquons que les trois organisations mettent à disposition de leurs travailleurs les informations nécessaires pour les amener à s'engager dans le processus de formation. En effet, la présence d'un catalogue et la mise en place d'un système d'évaluation annuelle, permettent à l'employeur et à ses collaborateurs de discuter et de choisir la formation qui correspond à leurs besoins et aux besoins de l'entreprise. Toutefois, il existe des freins et des difficultés qui empêchent les travailleurs à suivre les formations. En effet, les employeurs et les travailleurs abordent les mêmes problèmes qui sont liés au temps et à la surcharge du travail.

Nous constatons que dans l'institution financière, il y a un transfert de responsabilité vers le travailleur. La responsable de formation trouve que c'est le travailleur qui à la fin, choisit de suivre ou non la formation. Nous trouvons que c'est un problème d'organisation et de planification. En effet, c'est le chef de service qui devrait faire le nécessaire y compris de dégager du temps pour que le travailleur puisse participer à la formation.

Les employeurs trouvent qu'ils mettent en place tous les moyens (intranet, affichage, communication via le responsable de service...etc.) pour inciter les travailleurs à suivre les formations, mais s'ils ne libèrent pas le travailleur alors comment peut-on valider l'efficacité et l'utilité de ces outils ? Les deux facteurs à savoir le temps et la surcharge de travail demandent une meilleure organisation des priorités de la part de l'employeur.

Chapitre 5 : La participation et la motivation des employés à suivre une formation

Dans ce chapitre, nous allons présenter les différentes méthodes et outils mis en place par les employeurs pour motiver les travailleurs et les inciter à suivre des formations. Nous allons aussi aborder le concept de développement des compétences que nous avons défini dans la partie théorique. Nous évaluerons si les travailleurs sont satisfaits de l'offre de formation.

Ce chapitre porte une attention particulière aux différentes caractéristiques d'une organisation apprenante⁶⁷ que nous avons détaillées dans la partie théorique. Notre but est d'étudier les différentes formes d'apprentissages dans les trois organisations. Nous présenterons d'abord, les points de vue des employeurs. Ensuite, les points de vue des travailleurs. Enfin, nous procéderons à une analyse comparée des deux points de vue.

1. Point de vue des employeurs

L'institution financière considère la formation comme un outil très important dans le développement de ses ressources humaines. Elle considère que les formations ont un impact sur le développement des compétences. Même si la participation n'est pas toujours obligatoire, l'entreprise incite les managers à informer les travailleurs et à les encourager à les suivre. Chaque collaborateur doit être conscient qu'il existe des offres de formation et qui sont à leur disposition. L'institution met à disposition de ses collaborateurs des méthodes et des outils en ligne pour motiver les travailleurs à s'engager dans les processus de formation (changement de fonction, augmentation salariale). Les travailleurs peuvent choisir des formations dont ils ont besoin ou qui se justifie dans le cadre de travail ou dans le cadre de l'évolution de carrière.

La société de transport en commun a mis en place un système de crédit d'heures qui permet à chaque travailleur de suivre une formation. Dans certains départements et grâce aux formations suivies, les travailleurs peuvent accéder à de nouvelles fonctions et donc à un niveau de classification plus élevé. Ce passage permet une augmentation salariale et une facilité de mobilité interne.

⁶⁷ ST-ONGE S et al., *op.cit.*, p. 269-270

L'entreprise a multiplié ses offres de formation ce qui a permis d'augmenter le taux de participation. Elle a aussi travaillé sur la visibilité, la communication et la crédibilité.

Les formations jouent un rôle primordial dans le développement des compétences et aussi sur la capacité des travailleurs. D'après la responsable de la formation :

*« Toutes les formations techniques, on est plus dans la capacité que de la compétence mais la plupart des formations, quand ce n'est pas de la technique ou la prévention, on est dans le développement de compétences. Tout ce qui est communication, management, leadership, on est dans les compétences ».*⁶⁸

Premièrement, il existe des formations qui visent à développer les capacités des travailleurs à exécuter des tâches bien spécifiques et qui sont liées directement à sa fonction. Par exemple, un technicien électricien a besoin d'une formation certificative pour pouvoir intervenir dans les cabines à haute tension. Sans cette formation, il ne sera pas capable de travailler. Deuxièmement, il y a des formations qui visent plutôt des nouvelles compétences. Un travailleur qui ne maîtrise pas le néerlandais a besoin d'une formation en langue pour développer cette nouvelle compétence.

Selon la responsable de la formation, les activités de la formation visent aussi à aider les travailleurs à changer de fonction :

*« Oui, si c'est pour avoir un niveau de classification supérieure oui. Je crois que c'est toujours l'objectif mais comme je ne le dis pas nécessairement pour une amélioration verticale mais aussi horizontale et ouvrir un peu son horizon et voilà. Oui. Je voulais juste aussi préciser que voilà il ne faut pas se limiter aux formations non plus, comme je le disais, pour moi, toute action peut être de la formation et avoir un collègue à côté qui vous explique, qui prend parfois un quart d'heure pour vous expliquer quelque chose, c'est aussi une manière d'évoluer et d'avoir du développement en tout cas. Donc, voilà, je dirai, oui on a tous l'occasion et il faut essayer de promouvoir ça et aussi tout ce qui est le knowledge management, le transfert entre collègues, je pense c'est vraiment important »*⁶⁹.

⁶⁸ Entretien 2, société de transport en commun, cadre, réalisé le 21 novembre 2017

⁶⁹ Entretien 2, société de transport en commun, cadre, réalisé le 21 novembre 2017

En ce qui concerne la société de transport ferroviaire, la formation fondamentale est une initiation au métier. En effet, chaque nouvelle recrue suit un parcours de formation durant lequel il reçoit un salaire. Les autres formations sont plus liées à la promotion. Dans ce cas, l'entreprise met en place un programme d'aide à la réussite qui permet de gravir les différents échelons de la hiérarchie. L'entreprise organise des cours de langues : français, anglais, néerlandais et allemand. Toute personne a accès à un catalogue de formation et peut par sa propre initiative s'y inscrire. Le fait de suivre une formation permet au travailleur de postuler pour un poste supérieur. Le travailleur peut choisir une formation, mais il a besoin de l'accord de son responsable pour pouvoir la suivre.

Le taux de participation aux différentes formations est stable, il dépend surtout du nombre de recrues et donc plus le taux d'engagement augmente plus le taux de participation augmente. L'entreprise opère dans un environnement technologique en pleine évolution, donc elle a ajusté ses offres de formation pour s'adapter facilement aux différents changements.

La présence des différentes organisations syndicales dans l'entreprise permet aux travailleurs de connaître leurs droits en matière de formation.

L'entreprise fait de la formation une priorité, car elle est consciente que les activités de formation ont un impact majeur sur le développement des compétences techniques et comportementales de ses travailleurs.

2. Point de vue des travailleurs

Selon le représentant des travailleurs de l'institution financière :

« ...je crois surtout que la première valeur c'est le ressenti pour le travailleur. Le fait de maîtriser peut-être plus de choses pour lui c'est un plus. Il se sentira mieux dans son travail. Il appréhendera beaucoup mieux les problèmes éventuels qui pourraient survenir dans son travail. Et puis, c'est un problème lié aux compétences. Si la formation est suivie, elle est maîtrisée. La compétence du travailleur va donc s'accroître et ça laisse la porte ouverte à des possibilités d'évolution aussi ». ⁷⁰

Donc pour lui, la première valeur de la formation c'est le fait de maîtriser ses outils de travail et d'améliorer et d'accroître ses compétences.

⁷⁰ Entretien 4, institution financière, représentant des travailleurs, réalisé le 22 janvier 2018

Le travailleur peut choisir une formation s'il éprouve un besoin. Selon le représentant des travailleurs de l'institution financière :

*« Moi, à ce jour, je n'ai jamais vraiment entendu de plainte concernant l'offre de formation. Maintenant, bon ça dépend bien sûr, en fait du feedback qui est donné par les travailleurs. A partir de là, ben si nous n'avons pas d'écho négatifs, qu'il n'y a pas de demandes spécifiques, nous n'avons pas de raison d'intervenir, les cours paraissent intéressants, conviviaux. Dans chaque formation, il y a une partie théorique et la partie pratique. Cette dernière est agrémentée d'exercices pour s'assurer que le formé a bien maîtrisé les connaissances et leur mise en pratique dans ses tâches quotidiennes ».*⁷¹

Le travailleur de l'institution financière nous a confirmé qu'il est satisfait de l'offre de formation : « Oui assez »⁷². Il a aussi changé de poste après avoir suivi une formation : « oui une fois dans ma carrière j'ai été suivre une formation de contact center de trois semaines, ça m'a beaucoup plus. Après j'ai répondu à une offre d'emploi comme formateur aux agences ».⁷³

Les formations permettent au travailleur d'acquérir de nouvelles compétences. Par exemple, en cas de changement de poste, le collaborateur a besoin d'acquérir les connaissances de base, et il est donc à la recherche d'une ou plusieurs formations. De plus, lorsque le travailleur est amené à utiliser le logiciel Word ou Excel par exemple, après avoir suivi la formation, il pourra mettre en pratique les connaissances acquises lors de la formation.

Les formations ne favorisent pas souvent le transfert et le partage des connaissances. Tout dépend de chaque individu. D'après le représentant des travailleurs de l'institution financière :

*« Là, je crois que ça dépend de chaque individu. Il y en a qui seront beaucoup ouverts à ça et qui vont discuter de tel ou tel problème. Il y en a d'autres qui vont peut-être appréhender la chose différemment. Ils auront la maîtrise de quelque chose mais n'auront pas forcément l'envie de la partager »*⁷⁴.

⁷¹ Entretien 4, institution financière, représentant des travailleurs, réalisé le 22 janvier 2018

⁷² Entretien 5, institution financière, travailleur, réalisé le 21 janvier 2018

⁷³ Entretien 5, institution financière, travailleur, réalisé le 21 janvier 2018

⁷⁴ Entretien 4, institution financière, représentant des travailleurs, réalisé le 22 janvier 2018

En ce qui concerne le travailleur de la société de transport en commun, l'entreprise organise des campagnes de formations via l'intranet et aussi une communication directe via le responsable hiérarchique. Elle insiste sur la plus-value et l'importance de s'engager dans le processus de formation. Le travailleur nous a confirmé sa satisfaction de l'offre de formation :

« Globalement, ce qui se fait dans la société, oui. Je suis satisfait »⁷⁵. Il trouve que les cours sont intéressants : « Tout à fait, certains cours sont particulièrement intéressants, enrichissants. Certains, c'est-à-dire certains beaucoup plus que d'autres. Il y a d'autres qui sont intéressants, mais peut-être avec notre vécu, notre connaissance, je parle de moi-même, on apprend peut-être moins, parce qu'on a déjà une certaine expérience, un certain vécu par rapport à d'autres sujets. Mais il y a aussi des répétitions, des formations qui se font, où on a déjà vu une partie et puis, on revoit cette formation-là avec d'autres choses en plus. Evidemment, lorsqu'on a vu une chose, et puis qu'on la revoit, c'est un rappel, c'est toujours bien ».⁷⁶

Les formations ont permis au travailleur d'acquérir de nouvelles compétences : attitude et comportement. Il les a mis en pratique dans son travail quotidien avec ses collègues et ses clients. Elles ont aussi favorisé le transfert et le partage des connaissances. En effet, lors de la formation, chaque individu partage ses expériences personnelles et son vécu.

En ce qui concerne le travailleur de la société de transport ferroviaire, les activités de formation n'ont pas besoin d'être valorisées, car elles sont obligatoires. Le travailleur peut choisir une formation s'il veut évoluer vers d'autres fonctions. Il apparaît qu'il n'est pas toujours satisfait de l'offre de formation, c'est ce qu'il nous a confirmé lors de notre interview :

« Ça dépend du contenu de la formation, par rapport au nombre de formations qu'on a, c'est assez. Mais le contenu ça dépend d'une session à une autre ». C'est le même cas pour les cours suivis : « Comme je l'ai dit, ça dépend des sessions, du contenu de la formation. Quelquefois c'est important, parfois moins important ».⁷⁷

Les formations permettent au travailleur d'acquérir de nouvelles compétences et de les mettre en pratique, comme par exemple, utiliser de nouveaux outils de travail.

⁷⁵ Entretien 6, société de transport en commun, travailleur, réalisé le 25 mars 2018

⁷⁶ Entretien 6, société de transport en commun, travailleur, réalisé le 25 mars 2018

⁷⁷ Entretien 8, société de transport ferroviaire, travailleur, réalisé le 3 décembre 2017

Aussi, après avoir suivi la formation d'instructeur ou de formateur, le travailleur change de fonction et devient officiellement formateur ou instructeur.

3. Analyse comparée des points de vue des employeurs et des travailleurs

Nous constatons que les employeurs et les travailleurs sont d'accord sur la valeur des activités de formation ainsi que leurs impacts sur le développement des compétences. Les employeurs offrent à leurs travailleurs les outils (catalogue, communication interne, intranet, affichage, information via le responsable direct...etc.) nécessaires pour faciliter l'accès aux formations. Les travailleurs sont convaincus que les formations ont un rôle important sur le développement de leurs compétences, surtout au niveau de la maîtrise des outils de travail.

Selon les propos de la majorité des travailleurs, ils ont déclaré qu'ils sont satisfaits du contenu des cours. Cependant, l'un des travailleurs évoque le problème de partage et de transfert des connaissances qui selon lui dépend surtout du comportement de chaque individu.

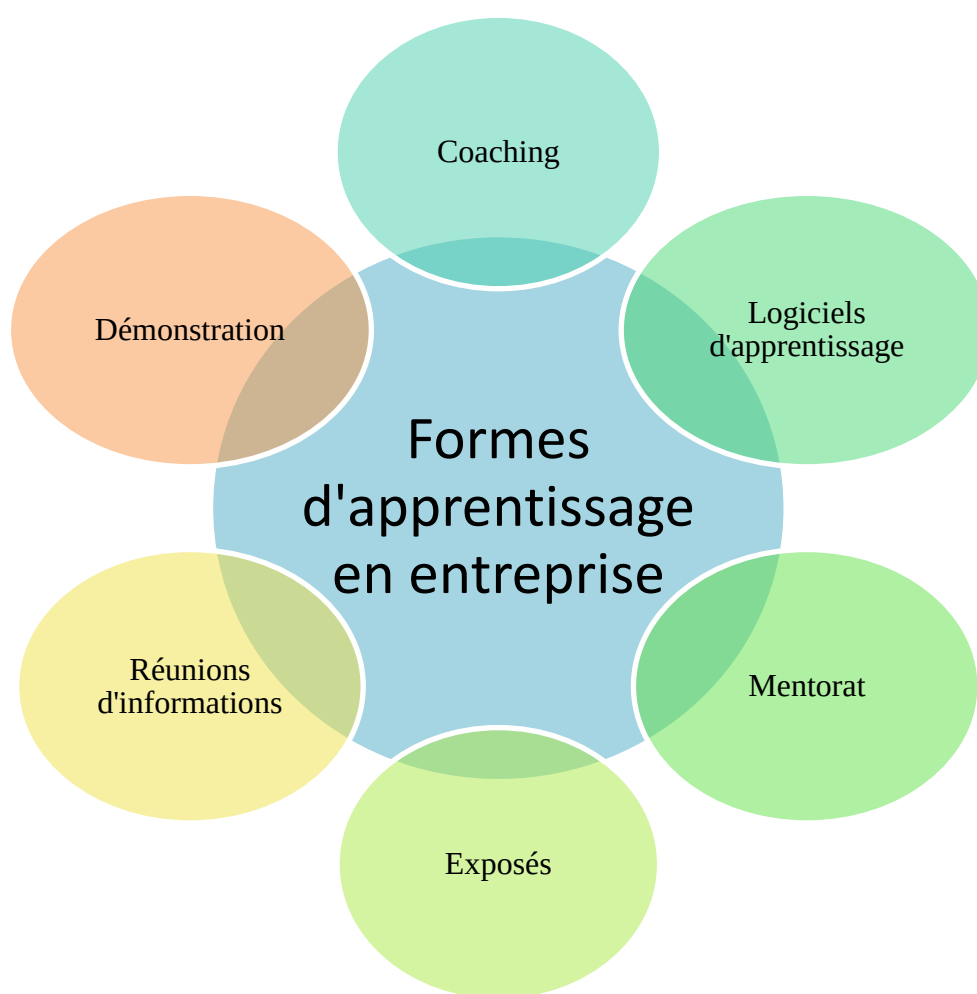
Nous remarquons que les trois organisations ciblent uniquement l'apprentissage individuel. Comme nous l'avons défini précédemment, l'organisation met en place un dispositif qui permettra à l'individu d'apprendre comment effectuer une tâche liée à sa fonction, comprendre et appliquer une procédure ou une instruction, maîtriser un nouvel outil de travail. Les trois entreprises offrent des formations liées à la fonction. La raison avancée par les employeurs est de permettre aux travailleurs d'acquérir les connaissances nécessaires à l'exécution des tâches.

Dans la partie théorique, nous avons défini le concept de compétences nouvelles et transformatrices. En effet, les activités de formation sont orientées vers le développement de nouvelles compétences qui s'avèrent nécessaires pour s'adapter aux changements technologiques par exemple. En analysant le discours des employeurs, nous soulignons qu'ils n'affichent pas une ambition pour anticiper et planifier les besoins futurs de l'organisation : la garantie d'emploi, le changement technologique, l'innovation et l'achat de nouveau matériel.

Les propos avancés par les travailleurs et les employeurs concernant le rôle important de la formation pour le développement des compétences, montrent bien qu'il est nécessaire de définir au préalable et clairement les compétences à développer.

Nous soulignons qu'il ne suffit pas de mettre un catalogue en ligne sans rédiger un guide pratique qui aidera le travailleur à choisir la formation, à différencier les formations qui sont liées à la fonction et celles qui aideront les travailleurs à développer de nouvelles compétences.

La responsable de la formation de la société de transport en commun a mentionné l'apprentissage informel. Ce type d'apprentissage mérite une attention particulière. En effet, elle a abordé le cas d'un collègue qui prend de son temps pour expliquer quelque chose à son collègue. Rappelons la définition de la formation informel et du schéma⁷⁸ des formes d'apprentissage que nous avons présentés dans la partie théorique. Selon Sylvie St-Onge et al., : « Il existe une formation professionnelle structurée ou formelle qui reçoit l'appui logistique et financier de l'entreprise, de même qu'une formation non structurée ou informelle qui n'a pas un objectif manifeste ou un contenu précis »⁷⁹.



⁷⁸ Réalisation personnelle à partir de ST-ONGE S et al, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin, 2^{ème} édition, 2004, p. 265-267

⁷⁹ ST-ONGE S et al., *op.cit.*, p. 269-270

Nous pouvons lier l'exemple évoqué par l'employeur de la société de transport en commun aux deux formes d'apprentissage mentionnées dans le schéma ci-dessus :

- La démonstration : le collègue donne des explications précises et le travailleur peut poser librement ses questions ;
- Le coaching : le travailleur est accompagné par son collègue et il peut bénéficier de ses expériences et de ses connaissances.

L'importance de ces deux formes d'apprentissage est qu'elles peuvent être adaptées aux rythmes et aux besoins en compétences et en connaissances de l'apprenant. De plus, elle ne requière aucun investissement financier et aucune planification au préalable (local, intervenant, horaire...etc.). Il s'agit aussi d'un transfert et d'un partage des connaissances. Dans ce cas, nous pouvons parler d'un apprentissage collectif, car le partage des connaissances permet aux deux individus d'apprendre grâce aux interactions et aux échanges.

Chapitre 6 : L'évaluation du processus de formation

L'employeur peut choisir entre divers outils pour connaître la réaction de ses travailleurs après chaque formation suivie et pour s'assurer que les objectifs liés aux activités de formation sont atteints ou pas. Dans ce chapitre, nous allons déterminer ces outils et savoir comment les trois entreprises traitent les différentes informations collectées.

Dans la partie théorique, nous avons décrit le *modèle de Kirkpatrick*⁸⁰, c'est une méthode qui peut aider les responsables à évaluer les différentes formations. Rappelons que ce modèle repose sur les quatre éléments suivants : les réactions, l'acquisition de connaissances, les comportements et les résultats.

- Les réactions : utilité de la formation et relation avec la fonction. Cette étape est liée au degré de satisfaction du travailleur ;
- L'acquisition des connaissances : vérifier si le contenu permet d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences ;
- Les comportements : s'assurer que le travailleur met en pratique ce qu'il a appris durant la formation ;
- Les résultats : vérifier si les résultats obtenus ont contribué à satisfaire les besoins de l'employeur et des travailleurs ainsi que la réussite de la politique de formation au sein de l'organisation.

Nous commencerons par exposer les points de vue des employeurs et des travailleurs et après nous procéderons à l'analyse des propos tenus par ces deux acteurs.

1. Point de vue des employeurs

L'institution financière met à la disposition de ses travailleurs un questionnaire disponible en ligne ce qui lui permet de donner son avis. L'évaluation de la formation représente un moyen qui permet de s'assurer que les activités de formation répondent aux objectifs et buts prédéterminés, ainsi que les résultats attendus.

⁸⁰ST-ONGE S et al., « Développer les compétences » in « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Montréal, Gaëtan Morin, 2^{ème} édition, 2004, p. 269-270

La société de transport en commun possède un système d'évaluation accessible en ligne via l'intranet et disponible en version papier pour les travailleurs qui n'ont pas accès à un ordinateur en interne.

Dans la société de transport ferroviaire, après chaque module suivi, le travailleur passe un test et doit absolument le réussir. En cas d'échec, il est accompagné par un moniteur ou un chargé de cours qui l'aide à mieux se préparer et à participer aux épreuves de rattrapage. Pour les autres types de formation, nous n'avons pas eu d'informations précises lors de notre entretien.

2. Point de vue des travailleurs

Dans l'institution financière, après chaque formation, les travailleurs peuvent donner leurs avis sur le contenu de la matière qu'ils ont reçu. Les travailleurs de la société de transport en commun et l'entreprise de transport ferroviaire procèdent à l'évaluation de la formation à la fin de chaque cours. L'évaluation porte sur la qualité de la formation et du formateur. Ils peuvent formuler des propositions sur le contenu et aussi ce qu'ils veulent suivre comme cours à l'avenir.

Selon le représentant des travailleurs de l'institution financière : « *Après chaque formation, le travailleur doit donner son avis sur le contenu, la manière dont il a reçu la formation ...etc.* ». ⁸¹

Selon le représentant des travailleurs de la société de transport en commun : « *Après la formation, on reçoit un formulaire par mail* » ⁸².

Selon le représentant des travailleurs de la société de transport ferroviaire : « *A la fin de la formation, on reçoit un formulaire* » ⁸³.

3. Analyse comparée des points de vue des employeurs et des travailleurs

A la vue de ce qui précède, nous remarquons que les travailleurs de l'institution financière et de la société de transport en commun confirment l'existence d'un système d'évaluation qui leur permet d'exprimer leurs points de vue vis-à-vis de la formation et à l'employeur de vérifier si les activités de formation permettent d'atteindre ses objectifs. Nous soulignons que nous n'avons pas eu d'informations de la part des employeurs concernant la manière qu'ils utilisent pour traiter les données collectées et les décisions prises pour améliorer les offres de formation.

⁸¹ Entretien 4, institution financière, représentant des travailleurs, réalisé le 22 janvier 2018

⁸² Entretien 7, société de transport en commun, représentant des travailleurs réalisé le 21 juin 2018

⁸³ Entretien 9, société de transport ferroviaire, représentant des travailleurs, réalisé le 17 juin 2018

Nous soulignons également que les représentants des travailleurs des trois entreprises nous ont uniquement confirmé la présence des systèmes d'évaluations sans nous préciser si ces derniers sont adaptés ou non. Ce manque d'informations de la part des représentants des travailleurs est un indice allant dans le sens des lacunes du processus d'évaluation dans les trois organisations. Alors, il nous est impossible de faire le lien avec le modèle de *Kirkpatrick* et les méthodes d'évaluations dans les trois organisations. En effet, même si les systèmes d'évaluation sont existants, nous n'avons pas été en mesure de consulter les documents qui permettraient d'évaluer les quatre éléments du modèle de *Kirkpatrick*, à savoir : les réactions des travailleurs (degré de satisfaction), l'acquisition des connaissances (le contenu permet d'acquérir de nouvelles compétences), les comportements (la mise en pratique des connaissances acquises lors de la formation), les résultats (vérifier si les formations permettent de répondre aux besoins des employeurs et des travailleurs).

Nous reviendrons sur ce point dans la partie : Pistes et actions pour mener à bien la formation en entreprise.

Résumé des principaux constats liés aux processus de formation dans les trois organisations

L'objet de la présente étude est de vérifier si les processus de formation déjà mis en place rencontrent les enjeux du point de vue des employeurs et des employés. Après l'analyse des points de vue des employeurs et des travailleurs et la comparaison des processus de formation dans les trois entreprises, nous allons maintenant reprendre nos hypothèses et indiquer si elles sont confirmées ou non.

1. La mise en place de la politique de formation

Les trois entreprises ont mis en place un processus de formation pour mieux organiser les activités de formation et pour atteindre les objectifs de l'entreprise et de ses collaborateurs. L'institution financière et la société de transport en commun organisent des formations en interne et en externe tandis que l'entreprise de transport ferroviaire met plus l'accent sur les formations en interne et surtout celles qui sont liées directement au métier. Les trois entreprises possèdent un catalogue et un plan de formation. Les besoins en formation sont bien identifiés et ils sont associés à la réalité de l'entreprise, à sa stratégie ainsi qu'aux besoins des travailleurs. L'analyse des besoins en formation permet aux trois entreprises de déterminer les besoins en formation et de prendre les bonnes décisions quant à l'élaboration et l'application du plan de formation. En effet, les trois organisations consacrent une partie du budget aux activités de formation ce qui montre leur engagement à investir davantage dans la formation. Les trois sociétés offrent des formations à tous les niveaux hiérarchiques, mais la société de transport ferroviaire concentre son offre de formation aux personnels opérationnels comme les techniciens, les conducteurs, les sous-chefs de garde... etc. Tous les éléments que nous venons de citer nous permettent de conclure que dans les trois organisations, la politique de formation est structurée, encadrée et bien organisée.

2. Les enjeux de la formation

Les trois entreprises affirment que le but de la mise en place d'une politique de formation est d'améliorer et développer les connaissances de leurs travailleurs. Elles sont conscientes des nouveaux défis économiques, technologiques et sociaux auxquels elles doivent faire face. Elles estiment que la formation constitue l'un des moyens qui facilite l'adaptation à tous ces changements.

L'institution financière utilise des indicateurs pour évaluer les activités de formation : un questionnaire disponible en ligne que les participants peuvent compléter à la fin de chaque formation. Le responsable évalue le degré de satisfaction, le contenu, la qualité du formateur et vérifie si la formation répond aux attentes des travailleurs. L'entreprise de transport en commun se base sur des indicateurs tels que le pourcentage de participation, le taux d'absentéisme, le nombre d'heures du e-learning et le pourcentage de personnes qui ont suivi la formation par rapport au nombre total des travailleurs. L'entreprise de transport ferroviaire se base sur le taux de réussite comme indicateur. Dans l'institution financière et la société de transport en commun, les travailleurs ont confirmé que la formation leur a permis d'atteindre leurs objectifs et répond à leurs besoins. Cependant, dans l'entreprise de transport ferroviaire, le travailleur estime que la formation ne lui a pas permis d'atteindre ses objectifs. Il a évoqué le problème de la répétition au niveau du contenu. Donc l'entreprise de transport ferroviaire a peut-être besoin d'un outil qui pourra l'aider à évaluer si la formation répond aux attentes et aux objectifs de ses travailleurs. Alors, pour l'institution financière et la société de transport en commun, les formations mises en place répondent aux enjeux des employeurs et des travailleurs tandis que dans l'entreprise de transport ferroviaire, elles ne répondent que partiellement aux enjeux du travailleur.

3. Les difficultés du processus de formation

Dans l'institution financière, il existe des difficultés à suivre les formations, à savoir le temps et la surcharge de travail. L'employeur est amené à fournir plus d'efforts d'ordre organisationnel pour faciliter et motiver les travailleurs à se présenter aux différentes formations. C'est le responsable du service qui est appelé à trouver des solutions pour libérer le travailleur.

Dans l'entreprise de transport en commun, trois facteurs empêchent le travailleur de suivre une formation à savoir : le temps, le remplacement du travailleur et l'accès à l'intranet pour les techniciens. En ce qui concerne l'entreprise de transport ferroviaire, les freins et les obstacles sont plutôt liés à la réussite des épreuves après le parcours de formation, le manque d'investissement de la part des travailleurs et le problème des maladies de longue durée.

4. La participation et la motivation des employés à suivre une formation

Les trois entreprises utilisent différents moyens pour informer leurs travailleurs sur l'offre de formation : internet, communication interne, information via le responsable, l'affichage...etc.

Elles ont un catalogue de formation qui offre aux travailleurs la possibilité de choisir et de s'inscrire à une formation.

L'institution financière considère la formation comme étant un moyen de développement de ses ressources humaines. Même si la participation n'est pas toujours obligatoire, l'entreprise incite les managers à informer les travailleurs et à les encourager à s'y inscrire. De plus, elle a mis en place des méthodes et des outils en ligne pour motiver les travailleurs à s'engager dans les processus de formation. L'entreprise de transport en commun a mis en place un système de crédit d'heures pour permettre à ses collaborateurs de suivre une formation. Dans certains départements, les travailleurs qui ont suivi une formation, peuvent accéder à de nouvelles fonctions. Ce passage permet une augmentation salariale et une facilité de mobilité interne. Elle a multiplié ses offres de formation et elle a travaillé sur la visibilité, la communication et la crédibilité, ce qui a permis d'augmenter le taux de participation. Les travailleurs syndiqués font appel à leur droit en matière de formation. Cela permet aussi d'accroître la demande des formations ainsi que le taux de participation. Dans l'entreprise de transport ferroviaire, la participation à la formation fondamentale est obligatoire. L'organisation a mis à la disposition de ses collaborateurs un ensemble de moyens afin d'augmenter le taux de réussite. Les autres types de formation permettent aux travailleurs d'évoluer vers d'autres fonctions.

Les trois entreprises ont évoqué le lien entre la formation, le changement de fonction et l'augmentation salariale. En effet, ce sont des facteurs qui manifestement augmentent le taux de participation et favorisent l'engagement des travailleurs dans le processus de formation.

5. L'évaluation du processus de formation

L'institution financière met à disposition de ses travailleurs un formulaire en ligne pour évaluer la formation. L'entreprise de transport en commun possède un système d'évaluation accessible en ligne via l'intranet et sur papier pour les travailleurs qui n'ont pas accès à un ordinateur en interne. L'entreprise de transport ferroviaire n'a pas mis en place un outil pour l'évaluation de la formation. Elle se base uniquement sur le taux de réussite. Nous constatons que le processus d'évaluation est mal organisé dans les trois entreprises. L'évaluation est un moment ultime pour déterminer si les activités de formation permettent d'atteindre les objectifs de l'employeur et du travailleur. Il ne suffit pas de mettre en ligne un questionnaire, ou de distribuer des formulaires, il est primordial de traiter les données collectées pour évaluer le retour sur investissement surtout que les trois entreprises consacrent une partie du budget aux activités de formation.

De plus, l'évaluation de la formation sert à vérifier si les travailleurs ont acquis de nouvelles compétences qui peuvent les aider à exécuter leur travail ou d'évoluer vers d'autres fonctions. Il importe aussi que chaque entreprise définit son propre modèle d'évaluation qui s'adapte à sa situation et ses besoins.

Les fondements et les caractéristiques de l'organisation apprenante : Analyse des trois organisations

Comme nous l'avons mentionné précédemment, pour qu'une organisation devienne apprenante, elle doit répondre aux cinq critères de Peter Senge et al⁸⁴, : la pensée systémique, la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, la vision partagée et l'apprentissage en équipe.

1. La pensée systémique⁸⁵ : la pensée systémique est une manière de voir le monde comme un système dans lequel ses membres sont tous responsables et doivent agir ensemble pour résoudre les problèmes. Elle consiste à analyser les problèmes dans leur totalité.

Les employeurs ont instauré une politique de formation pour mieux gérer les activités de formation. D'après l'analyse de leurs discours, nous avons constaté qu'ils veulent faire de la formation une priorité. Cette volonté se traduit par la désignation d'un responsable de formation, la définition d'un plan de formation, l'identification des besoins en formation et la diffusion des informations pour annoncer les cours disponibles. Les travailleurs ont confirmé la présence de ces méthodes et outils et ils ont exprimé leur engagement dans le processus de formation. La majorité des travailleurs nous ont exprimé leur satisfaction des formations suivies.

Malgré cela, nous avons détecté certaines anomalies concernant la définition des besoins en formation. En effet, les trois organisations visent uniquement l'apprentissage individuel et offrent des formations liées uniquement à la fonction. Il n'y a aucune anticipation des besoins futurs, surtout que les trois entreprises opèrent dans un environnement en pleine mutation (nouveaux trains et bus pour les sociétés de transport, la digitalisation pour l'institution financière). Il manque aussi une vision claire sur l'offre de formation, les besoins en formation et les perspectives d'emploi. Les organisations ne montrent pas une vision et une stratégie qui mettent en relation l'offre de formation et la garantie des emplois. Dans ce cas, les employeurs et les travailleurs sont appelés à coordonner leurs efforts pour répondre aux besoins actuels et futurs en formation.

⁸⁴ SENGE P et al., op.cit., p .7-11

⁸⁵ Idem p. 7

La concertation lors de l'élaboration des plans de formation est l'occasion pour unir les idées et définir les objectifs qui répondent aux besoins des travailleurs et des employeurs et aussi pour organiser des formations bien ciblées qui favorisent l'apprentissage individuel et collectif.

2. La maîtrise personnelle⁸⁶ : elle est liée aux niveaux des compétences. Lorsque l'individu acquiert la maîtrise personnelle, il peut facilement atteindre ses objectifs personnels et professionnels. De plus, la maîtrise personnelle amène la personne à développer ses compétences et à approfondir ses connaissances.

Les trois organisations offrent à leurs collaborateurs l'occasion de suivre des formations. Les employeurs et les travailleurs considèrent la formation comme l'un des outils qui permettent de développer les compétences individuelles. En effet, chaque travailleur cherche à maîtriser ses outils de travail et à évoluer dans sa fonction. Il est aussi en quête d'apprentissage permanent. C'est pour cela qu'il participe aux activités de formation en s'inscrivant aux cours, en définissant ses besoins en formation, en évaluant les cours et en mettant en pratique les connaissances acquises. Nous l'avons vu dans leurs discours quand ils parlaient de la sécurité, du changement et de l'évolution dans la fonction, de la maîtrise des connaissances et des outils de travail. Les employeurs utilisent différents moyens pour inciter et motiver les travailleurs à suivre des formations : informations via le responsable direct, communication par affichage, information via l'intranet, évaluation annuelle. Ils offrent la possibilité de changer de fonction ou de catégorie ce qui permet aux travailleurs de recevoir une augmentation salariale.

3. Les modèles mentaux⁸⁷ : c'est la capacité de réfléchir, de remettre en question ses idées et ses manières qui peuvent influencer la façon de comprendre et d'expliquer les phénomènes. L'individu doit accepter de se détacher des pensées des autres et de construire sa vision personnelle en ouvrant la voie au dialogue et aux échanges avec les autres.

Les organisations que nous avons étudiées voient dans l'apprentissage par la formation une forme qui peut répondre au mieux aux exigences du métier et une méthode qui aide à s'adapter facilement à toutes formes de changements. Les employeurs et les travailleurs nous ont montré qu'ils sont conscients de l'effet positif de la formation.

⁸⁶ SENGE P et al., op.cit., p. 7-8

⁸⁷ Idem p. 8-9

A cet effet, les deux acteurs s'engagent dans un processus de formation capable de répondre au mieux aux attentes des employeurs et des travailleurs. De son côté, l'employeur s'occupe de la gestion de la formation et le travailleur accepte de suivre les cours.

Il existe aussi des obstacles qui empêchent les travailleurs à suivre les formations : le temps, la charge de travail, le contenu insuffisant ou inadéquat, le remplacement en cas d'absence, l'accès à l'intranet, la gestion des priorités. L'institution financière par exemple pense que c'est au travailleur d'organiser son temps de travail pour pouvoir se libérer et suivre une formation.

Dans la société de transport en commun, certaines catégories de travailleurs n'ont pas accès aux ordinateurs et à l'intranet et donc, ils ne peuvent ni consulter les offres de formation ni s'y inscrire. Ces éléments montrent bien que les employeurs sont appelés à se remettre en question et à trouver des solutions pour éviter toutes les difficultés qui freinent le processus de formation.

4. La vision partagée⁸⁸ : c'est le fait de partager les visions, les objectifs, les valeurs, les missions et de réaliser des projets en commun. Les individus sont appelés à partager un but et un objectif commun. Ils doivent partager les idées et les points de vue et favoriser la communication et la transmission des savoirs et des connaissances. Chacun est invité à s'engager, à respecter les idées des autres et à avoir un esprit d'équipe.

Comme nous l'avons mentionné dans la partie théorique, le processus de formation implique les trois acteurs : la direction, le travailleur et le représentant des travailleurs. Chaque acteur a un rôle à jouer dans la mise en place d'un processus de formation. Dans le cas des trois organisations, nous avons constaté que les employeurs n'impliquent pas les travailleurs et leurs représentants dans l'élaboration du plan de formation. Ceci peut amener à une divergence dans les visions et les objectifs à atteindre. Si le but de l'entreprise est d'améliorer les compétences des travailleurs et de favoriser l'apprentissage, il est important de connaître les visions de chacun et de les partager.

Ceci peut se faire en créant des groupes de travail (employeur/employé ou son représentant) qui vont définir ensemble les besoins actuels et futurs en formation, rédiger un plan de formation, définir les compétences à améliorer (individuel et/ou collectif) et définir le contenu de la formation...etc.

⁸⁸ SENGE P et al., op.cit., p. 9-10

5. L'apprentissage en équipe⁸⁹ : les individus discutent, pensent et réfléchissent ensemble. Les membres de l'équipe choisissent de coopérer, de s'investir, de dialoguer et de partager les connaissances en réciprocité. Cela permet à chaque membre de l'équipe d'apprendre en permanence et de développer ses compétences progressivement.
- Dans le cas des trois organisations, l'accent est mis plus sur l'apprentissage individuel. Chaque formation est destinée à développer les compétences de chaque participant et de lui permettre de mieux exécuter ses tâches. Notre analyse des différentes formes d'apprentissage nous a montré que les interactions entre les travailleurs sont très peu présentes ou même absentes dans l'entreprise de transport en commun et la société de transport ferroviaire. Prenons l'exemple d'un conducteur de bus, après avoir suivi la formation de conduite, il ne sera pas en mesure de partager cette expérience avec d'autres conducteurs pour plusieurs raisons : il est tout seul dans son bus, il n'est pas en contact avec d'autres collègues appartenant à d'autres départements. La même chose pour un conducteur de train qui travaille dans les mêmes conditions. Ces deux cas montrent que pour favoriser l'apprentissage en équipe, il faut créer les conditions nécessaires. En effet, pour apprendre en équipe il est important de créer une ambiance de travail qui favorise le partage et l'apprentissage collectif. C'est le cas de l'institution financière qui a construit de nouveaux espaces appelé *The village*, c'est un *open desk*. Il y a un coin bibliothèque, un autre coin où les gens peuvent s'asseoir et prendre un café. Des ordinateurs sont mis à leur disposition et des locaux de formation. Tout ça permet d'échanger, de discuter et de partager les connaissances. Donc, il existe une ambiance de travail qui favorise l'apprentissage au sein de cette institution.

A la vue de ce qui précède, nous constatons que les trois organisations mettent en place les moyens nécessaires pour gérer les activités de formation. L'objectif du processus de formation est de développer les compétences des travailleurs et les aider à exécuter leur tâche dans des conditions favorables. Les offres de formation sont souvent liées à la fonction, mais le travailleur peut choisir d'autres cours pour acquérir de nouvelles connaissances et développer son savoir-faire et savoir-être.

Les trois entreprises favorisent l'apprentissage individuel uniquement et la structure qui est mise en place et son fonctionnement ne permettent pas toujours de partager les acquis et les expériences.

⁸⁹ Idem p.11

Nous soulignons que la vision partagée est manquante dans les trois organisations. En effet, le manque de concertation entre les acteurs de formations ne permet pas d'échanger les points de vue et définir les enjeux et les objectifs à atteindre tant pour l'employeur que pour le travailleur. Il est aussi important de se remettre en question concernant les méthodes d'apprentissages. Ceci peut se concrétiser lorsque le travailleur et son représentant participent à l'élaboration du plan de formation.

Interprétation des données et validation des trois hypothèses

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le but de notre recherche est d'étudier les processus de formation déjà mis en place pour évaluer s'ils rencontrent les enjeux du point de vue des employeurs et des travailleurs. Dans la partie théorique, nous avons défini un ensemble d'éléments qu'il faut prendre en considération lors de la mise en place d'un processus de formation. A savoir : le plan de formation, les objectifs de formation, les types de formation, les besoins en formation et l'évaluation de la formation.

Hypothèse 1

Les processus de formation mis en place sont bien étudiés et bien structurés afin de répondre aux besoins des travailleurs et des employeurs.

En ce qui concerne le plan de formation : il s'agit d'un programme conducteur fixant l'ensemble des objectifs à atteindre en matière de formation. Il permet d'identifier les besoins en formation, les personnes cibles, le contenu des formations, les méthodes d'évaluation et l'analyse des résultats. Dans notre questionnaire, nous avons posé plusieurs questions liées à ces concepts pour vérifier leurs présences au sein des trois organisations. De plus, nous avons cherché à déterminer les méthodes utilisées par les employeurs pour structurer les offres de formation afin de faciliter l'inscription au cours.

Selon Sami Boudabbous⁹⁰, l'entreprise doit appliquer quatre règles essentielles lors de la mise en place d'un plan de formation :

- La formation doit être appliquée à toutes les catégories des travailleurs. L'organisation doit veiller à ce que les formations soient accessibles à l'ensemble du personnel et de manière équitable ;
- Les formations doivent répondre aux objectifs et des besoins des travailleurs ;
- Définir de manière claire et précise les différents besoins en formation ;
- Evaluer les formations de manière rigoureuse pour récolter les données nécessaires pour s'assurer que les formations répondent aux objectifs du travailleur et de l'employeur.

⁹⁰ BOUDABBOUS S., « L'entreprise à l'heure de la formation. Approches théoriques et pratiques réelles », in La Revue des Sciences de Gestion, avril 2007 (n°226-227), p. 118

Après l'analyse des points de vue des travailleurs et des employeurs et la comparaison de la politique de formation des trois entreprises, nous avons constaté que ces dernières font des activités de formation une priorité. Elles ont mis en place un plan de formation et un catalogue regroupant les offres de formation. Ceci a été confirmé par les travailleurs. Nous avons constaté que dans l'institution financière, c'est les cadres qui sont prioritaires pour suivre des formations, et dans la société de transport en commun, les ouvriers et les techniciens n'ont pas accès à l'intranet pour consulter les offres de formation et aussi pour s'y inscrire.

Nous avons constaté que les formations permettent d'atteindre les objectifs des employeurs et de la majorité des travailleurs. Ceci a été confirmé par eux. Dans l'institution financière et la société de transport en commun, des personnes sont désignées par l'entreprise pour collecter les besoins en formation. Dans la société de transport ferroviaire, les besoins en formation sont liés au besoin de recrutement.

Notre étude a montré que les trois organisations possèdent un système d'évaluation qui permet d'évaluer le contenu et la qualité de formation et de s'assurer que les objectifs sont atteints tant pour l'employeurs que pour les travailleurs. De plus, l'analyse des besoins en formation permet de découvrir les différents problèmes liés à l'exécution du travail et les ambitions des travailleurs pour acquérir de nouvelles compétences. De ce fait, et on se basant sur les notions théoriques et nos résultats empiriques, nous pouvons conclure que les processus de formation dans les trois entreprises sont étudiés et structurés pour répondre aux besoins des travailleurs et des employeurs. Ce qui confirme notre première hypothèse.

Hypothèse 2

La gestion du temps et du travail permettent l'engagement des travailleurs dans le processus de formation.

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons abordé les freins et les difficultés qui empêchent les travailleurs à s'engager dans le processus de formation. Nous avons demandé aux employeurs et aux travailleurs de nous citer les différents obstacles à la participation à la formation.

Selon Claudine Solar et al, : « *Les obstacles à la participation à la formation dans les entreprises concernent tant les employés que les dirigeants, hommes ou femmes, et l'entreprise elle-même. Dans cette perspective, les personnes sont appréhendées à titre d'apprenantes et la recherche sur les obstacles vise à identifier les facteurs les empêchant de participer à des activités d'apprentissage, ce qui donne lieu à une typologie des obstacles auxquels font face les individus* ». ⁹¹D'après les résultats de notre étude, dans la société de transport ferroviaire, il n'y a pas d'obstacles à la participation aux formations vu que les travailleurs sont obligés de les suivre. Cependant, les travailleurs et les employeurs de l'institution financière et de la société de transport en commun nous ont évoqué le problème de temps et de la surcharge de travail. En effet, le travailleur qui veut participer à la formation se retrouve face à deux choix, refuser de suivre la formation ou se retrouver avec une surcharge de travail en cas d'absence. C'est le cas de l'institution financière qui a tendance à rejeter la faute sur le travailleur, qui selon les propos du responsable de la formation, c'est le travailleur qui doit s'organiser pour pouvoir se libérer de ses tâches quotidiennes et participer au cours. De ce fait, nous constatons que même si les deux entreprises mettent en place tous les outils nécessaires pour inciter et motiver les travailleurs à suivre des formations, elles créent en même temps des obstacles qui les empêchent d'y assister. Il s'agit dans ce cas d'un problème d'organisation et de planification. En effet, lorsqu'un travailleur s'inscrit pour suivre une formation, il revient à son responsable de le libérer de ses fonctions et de le remplacer durant son absence. Tous ces résultats montrent bien une défaillance au niveau de la gestion des priorités et de la surcharge de travail. Nous pouvons conclure que ces deux éléments constituent des obstacles qui empêchent les travailleurs à s'engager dans le processus de formation ce qui infirme notre deuxième hypothèse.

Hypothèse 3

La mise en place d'un système d'évaluation permet à l'employeur et au travailleur de mieux cibler l'offre de formation afin qu'elle rencontre leurs enjeux.

Les trois entreprises possèdent un système pour évaluer la formation : questionnaire, taux de réussite, formulaire...etc. Nous n'avons pas assez d'éléments pour analyser le processus d'évaluation. Alors, nous ne pouvons pas confirmer ou non notre troisième hypothèse. Nous reviendrons sur ce point dans les limites de notre étude.

⁹¹ SOLAR C et al., « Les obstacles à la formation en entreprise », in Savoirs, février 2016 (N° 41), p. 39

Conclusion de la partie empirique

Après notre analyse, nous pouvons conclure que lorsque la mise en place d'un processus de formation est bien organisée et bien structurée, elle permet aux employeurs et aux travailleurs de répondre à leurs besoins et d'atteindre leurs objectifs. Les trois entreprises sont conscientes de l'importance du volet de la formation et régissent avec détermination au défi consistant à développer les compétences et enrichir les connaissances de leurs collaborateurs. Les trois entreprises possèdent un plan de formation, analysent les besoins en formation, mettent en place les moyens nécessaires pour motiver et encourager leurs travailleurs à s'engager dans le processus de formation.

L'analyse nous a montré qu'il existe des divergences dans les propos des employeurs.

En effet, l'institution financière nous a évoqué plusieurs méthodes pour motiver les travailleurs à suivre des formations, mais qu'elle laisse la gestion du temps et des priorités au travailleur. De ce fait, c'est ce dernier qui à la fin, doit choisir entre suivre une formation ou se retrouver avec une surcharge de travail qui est dû à son absence.

Nous avons vu que tant l'employeur que le travailleur comprennent mieux les enjeux de la formation et effectuent une analyse des besoins en formation et élaborent un plan de formation qui favorise l'apprentissage et le développement des compétences. Les trois entreprises consacrent une partie de leur budget pour financer les activités de formation ce qui montre leur volonté de répondre aux enjeux majeurs de la formation.

Rappelons finalement la convergence des intérêts en matière de formation. Les travailleurs et les employeurs sont généralement satisfaits du processus de formation. Les employeurs et la majorité des travailleurs nous ont confirmé que les formations leur permettent d'atteindre leurs objectifs. Les travailleurs nous ont confirmé qu'ils mettent en pratique les notions vues lors des cours.

Les trois organisations mettent plus l'accent sur l'apprentissage individuel. En effet, les formations sont destinées à développer les compétences individuelles liées à l'exécution de la fonction et au métier. Nous avons constaté que les obstacles et les freins qui empêchent les travailleurs à suivre des formations sont le temps et la surcharge de travail. Ces deux facteurs sont liés à la planification et à la gestion des priorités. Malgré cela, les travailleurs nous ont confirmé qu'ils ont suivi des formations.

Rappelons que l'objectif de notre étude est d'évaluer si le processus de formation mis en place rencontre les enjeux des travailleurs et des employeurs. À la suite des résultats que nous avons obtenus, nous pouvons confirmer que dans les trois entreprises, les processus de formation déjà mis en place rencontrent les enjeux du point de vue des employeurs et des employés.

Les limites de l'étude

Nous n'avons pas eu accès à des documents internes comme le catalogue de formation, le plan de formation, la méthode suivie pour définir les besoins en formation. Tout cela nous a empêché d'analyser en profondeur ces outils et de vérifier s'ils répondent aux objectifs des travailleurs et des employeurs.

Nous n'avons pas eu connaissance de la manière dont les employeurs traitent les données recueillies lors des évaluations.

Le nombre d'années d'expériences et le sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'entreprise peuvent influencer les conclusions de cette étude.

Le peu de temps que les employeurs nous ont consacré lors des entretiens ne nous a pas permis d'aller plus dans les détails, plusieurs fois les réponses étaient courtes et peu claires.

Cette étude ne traite pas en détails les dispositifs légaux en matière de formation à cause du manque de documentations ou d'informations claires et précises.

La faible connaissance du processus de formation de la part des travailleurs ne nous a pas permis de collecter plus d'informations.

Les propos que nous avons collectés des travailleurs et des employeurs doivent être considérés avec réserve, car il s'agit de points de vue personnels et ne peuvent pas servir de moyens pour juger le processus de formation dans les trois organisations.

Partie 3 - Pistes et actions pour mener à bien la formation en entreprise

Après nos analyses des points de vue des travailleurs et des employeurs sur le processus de formation et la définition des caractéristiques de l'organisation apprenante, nous allons maintenant présenter des pistes et des actions pour mener à bien les activités de formation.

1. Définir le plan de formation

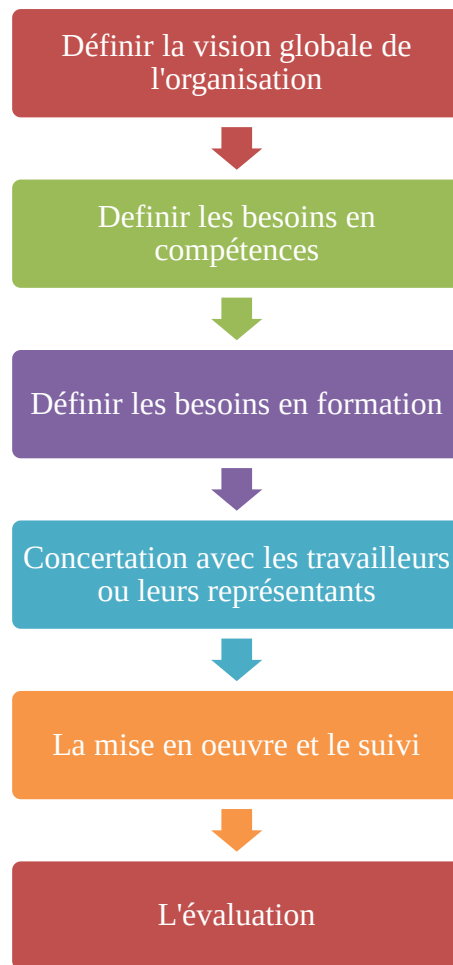
L'employeur doit définir un planning conducteur fixant les objectifs à atteindre en matière de formation. Le rôle de ce plan est de définir les besoins actuels en formation et anticiper les besoins futurs. Il est important de déterminer une ligne de temps et d'évaluer à la fin du processus les efforts et les résultats des formations suivies.

Un plan de formation devra répondre aux questions suivantes :

- Quoi ? Définir la vision globale de la politique de formation de l'organisation ;
- COMMENT ? Cours, visite d'entreprise, étude de cas, coaching...etc. ;
- Qui ? Les personnes cibles ;
- Quand ? Les échéances ;
- Où ? Interne, externe ;
- Par qui ? Formateur interne, chargé de cours, organisme de formation...etc.

2. Les étapes de la mise en place du plan de formation

Le schéma ci-après présente les étapes de la mise en place du plan de formation



3. Identifier les besoins en compétences

Les entreprises sont appelées à repérer les compétences individuelles et collectives disponibles et requises. En ce qui concerne les besoins actuels, cela peut se faire de la manière suivante :

- Effectuer une description détaillée des postes et des fonctions ;
- Identifier les connaissances et les qualifications en compétences des travailleurs ;
- Identifier les points forts et les points faibles par rapport aux compétences requises.

Pour les besoins futurs :

- Déterminer les orientations de l'entreprise ;
- Déterminer les évolutions du secteur ;

- Déterminer les défis et les changements auxquels l'entreprise doit faire face dans le futur.

4. Définir les besoins en formation

Il s'agit d'élaborer un projet de formation dans lequel l'organisation fixe un ensemble d'objectifs et de résultats à atteindre en matière de formation, planifier et organiser les formations et identifier les personnes cibles.

5. Définir les objectifs de la formation

En ce qui concerne l'entreprise, l'objectif de la formation peut être exprimé comme suit :

- Augmenter la productivité des travailleurs ;
- Faciliter l'utilisation des nouveaux outils de travail ;
- Augmenter la rentabilité des travailleurs ;
- Encourager et promouvoir la mobilité interne ;
- Faciliter l'adaptation aux différents changements ;
- Permettre aux travailleurs d'exécuter ses tâches en toute sécurité.

En ce qui concerne le travailleur, nous pouvons citer quelques exemples :

- Evoluer dans la fonction et les qualifications ;
- Travailler en toute sécurité ;
- Apprendre une nouvelle langue ;
- Maîtriser les outils de travail ;
- Obtenir des augmentations salariales.

6. Gestion du temps et des priorités

Il revient au responsable de gérer les priorités et de libérer le travailleur de ses fonctions pour pouvoir suivre les formations. Il doit aussi éviter que le travailleur se retrouve avec une surcharge de travail après son retour de la formation. Remplacer le travailleur en formation constitue une solution à ce genre de problème.

7. Évaluation du processus de formation

Nous pouvons suggérer le modèle de *Kirkpatrick*⁹² qui repose sur les quatre éléments suivants : les réactions, l'acquisition de connaissances, les comportements et les résultats.

- Les réactions : utilité de la formation et relation avec la fonction. Cette étape est liée au degré de satisfaction du travailleur ;
- L'acquisition des connaissances : vérifier si le contenu permet d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences ;
- Les comportements : s'assurer que le travailleur met en pratique ce qu'il a appris durant la formation ;
- Les résultats : vérifier si les résultats obtenus ont contribué à satisfaire les besoins de l'employeur et du travailleur ainsi que la réussite de la politique de formation au sein de l'organisation.

Il est important de mettre en place des structures qui favorisent le transfert des apprentissages et le partage des acquis et des expériences. Nous pouvons proposer l'exemple de l'institution financière qui a mis à disposition de ses collaborateurs une salle où il y a une bibliothèque, des ordinateurs, des machines à café, des bureaux...etc. En effet, cet endroit permet aux travailleurs de se rencontrer, d'échanger, de débattre et de partager les acquis et les expériences. C'est aussi le moment d'expliquer, de s'informer et d'apprendre. Cette structure encourage également les apprentissages informels qui ne demandent aucun ou peu d'investissement financier et aucune planification au préalable.

⁹² ST-ONGE S et al., *op.cit.*, p. 269-270

Conclusion générale

Rappelons que notre étude est née d'une expérience personnelle, à la suite de la mise en place d'une politique de formation dans notre organisation et la critique des travailleurs du processus de formation. Ce constat a nourri le questionnement de la recherche et nous a amené à étudier le processus de formation dans trois entreprises différentes.

Dans la partie théorique, nous avons défini un ensemble de concepts liés au processus de formation à savoir, les acteurs de formation, les objectifs de la formation, les besoins en formation, le plan de formation, les types de formation et l'évaluation de la formation. Nous avons aussi défini le concept de l'organisation apprenante⁹³, les différentes formes d'apprentissage ainsi que les caractéristiques et les fondements de l'organisation apprenante tels que défini par Peter Senge et al⁹⁴.

Ces concepts nous ont permis d'une part, de mieux comprendre la mise en place d'un processus de formation ainsi que les enjeux de la formation. D'autre part, de montrer comment peut être pensé le concept de l'organisation apprenante⁹⁵ dans les trois entreprises que nous avons choisies d'étudier.

Dans la partie empirique, nous avons décrit notre démarche pour réaliser notre étude.

D'abord, nous avons commencé par définir notre question recherche :

Est-ce que les processus de formation mis en place dans trois entreprises rencontrent les enjeux du point de vue des employeurs et des employés ? Comment peut être pensé le concept de l'organisation apprenante dans ces entreprises ?

Ensuite, nous avons posé trois hypothèses :

- Les processus de formation mis en place sont bien étudiés et bien structurés afin de répondre aux besoins des travailleurs et des employeurs ;
- La gestion du temps et du travail permettent l'engagement des travailleurs dans le processus de formation ;
- La mise en place d'un système d'évaluation permet à l'employeur et au travailleur de mieux cibler l'offre de formation afin qu'elle rencontre leurs enjeux.

⁹³ ST-ONGE S et al., *op.cit.*, p. 269-270

⁹⁴ SENGE P et al., *op.cit.*, p. 7-10

⁹⁵ ST-ONGE S et al., *op.cit.*, p. 269-270

Enfin, nous avons défini la méthodologie :

Premièrement, nous avons défini le terrain : nous avons choisi d'étudier trois organisations.

Deuxièmement, nous avons défini la méthode de recueil d'informations : nous avons réalisé neuf entretiens semi-directifs. Dans chaque organisation, nous avons interviewé un cadre, un travailleur et un représentant des travailleurs.

Dans un premier temps, nous avons présenté les points de vue des employeurs. Dans un deuxième temps, nous avons présenté les points de vue des travailleurs. Finalement, nous avons analysé les deux points de vue. Cette analyse nous a révélé que les trois organisations organisent des formations en interne et/ou en externe. Elles possèdent toutes un plan et un catalogue de formation. Cependant, dans la société de transport en commun, certaines catégories du personnel n'ont pas accès au catalogue. Les trois organisations investissent davantage dans la formation en consacrant une partie du budget pour les activités de formation. De plus, les trois entreprises définissent les objectifs et les besoins en formation et mettent en place les outils nécessaires pour motiver les travailleurs à s'engager dans la politique de formation. Généralement, les employeurs et les travailleurs sont satisfaits de l'offre de formation. En revanche, il existe des freins qui empêchent les travailleurs à suivre des formations à savoir le temps et la surcharge de travail. Les trois entreprises possèdent des outils pour évaluer la qualité de la formation et du formateur, mais malheureusement nous n'avons pas eu d'information concernant le traitement des données collectées.

Notre analyse des caractéristiques et fondements de l'organisation apprenante⁹⁶ nous a révélé que les trois organisations mettent en place un processus de formation afin que les travailleurs puissent exécuter leurs tâches convenablement et en toute sécurité et aussi pour développer leurs compétences. Les trois entreprises privilégient l'apprentissage individuel uniquement et la structure qui est mise en place et son fonctionnement ne permettent pas toujours de partager les acquis et les expériences. Nous avons constaté que la vision partagée est manquante dans les trois organisations. En effet, les acteurs de la formation sont appelés à se concerter et d'échanger leurs points de vue et de définir ensemble les enjeux et les objectifs à atteindre.

Dans la troisième partie, nous avons formulé des pistes et actions pour mener à bien les activités de formation en entreprise. En effet, après nos analyses et nos conclusions, nous avons défini quelques pistes à concevoir pour mettre en place un processus de formation qui peut répondre au mieux aux objectifs et aux enjeux des travailleurs et des employeurs.

⁹⁶ ST-ONGE S et al., *op.cit.*, p. 269-270

Cette étude nous a permis de comprendre qu'avant de juger un phénomène, quelle que soit sa nature, il faut avant tout prendre ses distances et ne pas juger directement les actes et les personnes. Le fait d'analyser les points de vue des travailleurs et des employeurs nous a permis de décrire le processus de formation tel qu'il est défini par les employeurs et perçu par les travailleurs.

Nous avons appris que les fondements de l'organisation apprenante sont basés sur la pensée systémique, la maîtrise personnelle, la capacité de réfléchir et de remettre en question les idées, le partage des visions et des objectifs (l'importance du dialogue et de la concertation entre les différents acteurs (employeur, travailleur ou ses représentants) et l'apprenance en équipe.

Les résultats de cette recherche nous ont permis de nous rendre compte de l'importance de la mise en place d'une politique de formation pour mieux répondre aux différents changements actuels et futurs et les défis auxquels les organisations devront faire face. De plus, nous avons compris que définir un processus de formation sans prendre en compte les revendications des travailleurs ne peut aboutir à des résultats positifs. Ainsi, il nous est apparu qu'il est primordial de laisser la place à la concertation et aux échanges avec les travailleurs et leurs représentants pour définir ensemble un plan de formation.

Au cours de cette recherche, il est apparu qu'il existe deux facteurs critiques qui empêchent les travailleurs à s'engager dans le processus de formation, à savoir le temps et la surcharge de travail. Ces deux éléments méritent une grande attention de la part des employeurs, surtout parce qu'ils ont été évoqués par les trois entreprises.

Cette étude nous a permis de constater que les trois entreprises misent plus sur l'apprentissage individuel, et que la majorité des structures existantes ne favorisent pas l'apprentissage collectif. Pour cela, il nous semble important de construire des endroits qui permettent aux travailleurs de se rencontrer, de débattre, d'échanger les expériences et de partager les acquis.

Nous espérons que cette étude peut servir de base pour toute organisation qui veut mettre en place un processus de formation ou qu'elle veut mener à bien celui-ci.

Bibliographie

LIVRES

ÉTIENNE B, DURAND M (sous la direction de)., *Apprendre au travail*, Paris, Presses Universitaires de France, 1^{ière} édition, 2012.

ÉTIENNE B, ENLART S (sous la direction de)., *Apprendre dans l'entreprise*, Paris, Presse Universitaires de France, 1^{ière} édition, 2014.

MEIGNANT A., *Manager la formation*, Paris, Liaisons, 7^{ème} édition, 2006.

SENGE P et al., *La cinquième discipline leviers des organisations apprenantes*, Paris, Eyrolles, nouvelle édition augmentée, 2^{ème} édition, 2016.

ST-ONGE S et al., *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin, 2^{ème} édition, 2004.

VAN CAMPENHOUT L, QUIVY R., *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 4^{ème} édition, 2011.

CHAPITRE D'OUVRAGES COLLECTIFS

CARRÉ P, MULLER A., « Les apprentissages professionnels informels. À la découverte du continent englouti », in BOURGEOIS É, ENLART S (sous la direction de), « Apprendre dans l'entreprise », Paris, Presse Universitaires de France, 1^{ère} édition, 2014, p.81.

JACQUEMET S., « De l'organisation apprenante au knowledge management », in BOURGEOIS E, ENLART S (sous la direction de), « Apprendre dans l'entreprise », Paris, Presse Universitaires de France, 1^{re} édition, 2014, p. 41.

ST-ONGE S et al., « Développer les compétences » in « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Montréal, Gaëtan Morin, 2^{ème} édition, 2004, p. 269-270.

ARTICLES DE REVUES SCIENTIFIQUE

BOUDABBOUS S., « L'entreprise à l'heure de la formation. Approches théoriques et pratiques réelles », in La Revue des Sciences de Gestion, avril 2007 (n°226-227), p. 115-124.

GASSERT E., « L'évaluation des politiques paritaires de formation », in Savoirs, mars 2017(N° 45), p. 11-45.

HAEUW F., « Vers un redéploiement des compétences des formateurs, dans les dispositifs de formation ouverts et à distance », in Distances et savoirs, janvier 2003 (Vol. 1), p. 45-59.

SOLAR C et al., « Les obstacles à la formation en entreprise », in Savoirs, février 2016 (N° 41), p. 9-54.

MARCHAND L., « E-learning en entreprise. Un aperçu de l'état des lieux au Canada et au Québec », in Distances et savoirs, avril 2003 (Vol. 1), p. 501-516.

MASINGUE B., « D'autres frontières pour la sociologie de la formation ? », in Savoirs, mars 2007 (n°15), p. 69-71.

MONVILLE M, DIMITRI L., « La formation professionnelle continue », Courrier hebdomadaire du CRISP, février 2008 (n°1987-1988), p. 7-67.

NEYRAT F., « Quelle reconnaissance pour la formation ? », in Savoirs, mars 2007 (n15), p. 57-64.

OUDET S., « Des organisations pour apprendre. Tentative de contribution à l'idée de « ville apprenante » », in Spécificités, janvier 2010 (N° 3), p. 19-38.

QUENSON E., « La formation en entreprise : évolution des problématiques de recherche et des connaissances », in Savoirs, janvier 2012 (n° 28), p. 11-63.

DOCUMENTS ELECTRONIQUES

<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45772> (consulté le 8/10/2017)

www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=534 (consulté le 08/10/2017)

http://www.vbo-feb.be/globalassets/actiedomeinen/arbeidsmarkt--werkgelegenheid/vorming--opleiding---onderwijs/hoe-vul-ik-mijn-sociale-balans-correct-in/presentation-bilan-social_fr.pdf (consulté le 08/10/2017)

Annexes

Guide d'entretien (travailleur)

Présentation de la recherche

Les changements économiques, technologiques, politiques et sociaux, de plus en plus rapides et importants, le souci de la compétitivité et de la gestion des compétences, conduisent les organisations à adapter leurs structures organisationnelles et leurs ressources humaines aux nouvelles contraintes pour assurer leur survie et leur croissance. Dans ce contexte d'instabilité et d'incertitude, les entreprises doivent réaliser une politique spécifique et cohérente de formation. C'est pourquoi, nous voulons traiter cette problématique dans notre mémoire en répondant à la question suivante :

Est-ce que les processus de formation déjà mis en place rencontrent les enjeux du point de vue des employeurs et des employés ? Comment peut être pensé le concept de l'organisation apprenante dans ces entreprises ?

Thème 1 : présentation de l'entreprise et définition de la fonction au sein de l'entreprise

Questions

- Pourriez-vous présenter brièvement votre entreprise ?
- Pourriez-vous décrire votre fonction dans l'entreprise ?
- Quels sont pour vous les enjeux centraux de la formation ?

Thème 2 : la mise en place d'une politique de formation

Questions

- Est-ce que votre entreprise organise des formations internes et/ou externes ? Sous quelle forme ?
- Est-ce que l'entreprise a un plan de formation ?
- Avez-vous accès au catalogue de formation ?
- Avez-vous des CCT en matière de formation ? Lesquels ?
- Quels sont les individus qui suivent le plus de formations (management, middle management, employés/ouvriers) ?

- Avez-vous suivi une formation ces deux dernières années ? Si oui, lesquelles ?
- Avez-vous déjà eu recours à vos droits individuels en matière de formation ?

Thème 3 : les enjeux de la formation

Questions

- Est-ce que les formations permettent d'atteindre vos objectifs personnels ?
- Est-ce que les formations répondent à vos besoins ?
- Est-ce que votre entreprise fait de la formation une priorité ?
- Est-ce que le travailleur peut refuser de suivre une formation ? Pour quelles raisons ?

Thème 4 : les difficultés du processus de formation

Questions

- Est-ce que les travailleurs sont bien informés sur le sujet de la formation ?
- Est-ce que la participation aux formations est obligatoire ?
- Quels sont les moyens utilisés pour inciter les travailleurs à suivre une formation ?
- Est-ce que l'ambiance de travail favorise-t-elle l'apprentissage ?
- Quels sont les obstacles et les freins qui empêchent les travailleurs à suivre une formation ?
- Est-ce que les travailleurs participent à l'élaboration du plan de formation ?

Thème 5 : la participation et la motivation des employés à suivre une formation

Questions

- Comment les formations sont-elles valorisées dans votre entreprise ?
- Est-ce que le travailleur peut choisir une formation ?
- Est-ce que le travailleur connaît ses droits en matière de formation ?
- Êtes-vous satisfait de l'offre de formation ?
- Est-ce que les cours sont intéressants ?
- Avez-vous changé de poste après avoir suivi une formation ?
- Est-ce que les formations vous ont permis d'acquérir de nouvelles compétences ? Si oui, lesquelles ?
- Est-ce que vous mettez en pratique les connaissances acquises lors de la formation ?
- Est-ce que les formations favorisent le transfert et le partage des connaissances ?

Thème 6 : l'évaluation du processus de formation

Questions

- Est-ce que le travailleur peut évaluer les formations suivies ?
- Est-ce que les formations permettent aux travailleurs d'évoluer dans leur fonction ?

Guide d'entretien (Employeur)

Présentation de la recherche

Les changements économiques, technologiques, politiques et sociaux, de plus en plus rapides et importants, le souci de la compétitivité et de la gestion des compétences, conduisent les organisations à adapter leurs structures organisationnelles et leurs ressources humaines aux nouvelles contraintes pour assurer leur survie et leur croissance. Dans ce contexte d'instabilité et d'incertitude, les entreprises doivent réaliser une politique spécifique et cohérente de formation. C'est pourquoi, nous voulons traiter cette problématique dans notre mémoire en répondant à la question suivante :

Est-ce que les processus de formation déjà mis en place rencontrent les enjeux du point de vue des employeurs et des employés ? Comment peut être pensé le concept de l'organisation apprenante dans ces entreprises ?

Thème 1 : présentation de l'entreprise et définition de la fonction au sein de l'entreprise

Questions

- Pourriez-vous nous présenter brièvement votre entreprise ?
- Pourriez-vous nous décrire votre fonction dans l'entreprise ?
- Quels sont les exigences en termes de formation dans votre commission paritaire ?
- Quels sont pour vous les enjeux centraux de la formation ?

Thème 2 : la mise en place d'une politique de formation

Questions

- Est-ce que votre entreprise organise des formations internes et/ou externes ? Sous quelle forme ?
- Comment définissez-vous les besoins en formation ?
- Avez-vous un plan de formation ?
- Avez-vous des CCT en matière de formation ? Lesquels ?
- Est-ce qu'il y a un budget consacré à la formation ? Combien +/- ?
- Est-ce que votre entreprise a bénéficié de subventions pour financer les activités de formation ?

- Combien de travailleurs ont suivi une formation au cours des 2 dernières années (pour chaque catégorie de travailleurs) ?
- Combien d'heures ont été consacrées à la formation les 2 dernières années ?
- Quels sont les individus qui suivent le plus de formations (management, middle management, employés ouvriers) ?

Thème 3 : les enjeux de la formation

Questions

- Quels sont les objectifs liés à l'organisation des formations ?
- Quels sont les indicateurs qui vous permettent d'évaluer vos formations ?
- Est-ce que les formations permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise ?
- Est-ce que les formations permettent d'atteindre les objectifs des travailleurs ?

Thème 4 : les difficultés du processus de formation

Questions

- Est-ce que les travailleurs sont bien informés sur le sujet de la formation ?
- Est-ce que la participation aux formations est obligatoire ?
- Quels sont les moyens utilisés pour inciter les travailleurs à suivre une formation ?
- Est-ce que l'ambiance de travail favorise-t-elle l'apprentissage ?
- Quels sont les obstacles et les freins qui empêchent les travailleurs à suivre une formation ?

Thème 5 : la participation et la motivation des employés à suivre une formation

Questions

- Comment les formations sont-elles valorisées dans votre entreprise ?
- Est-ce que le travailleur peut choisir une formation ?
- Est-ce que le taux de participation aux formations augmente ou diminue ? Pour quelle raison ?
- Est-ce que le travailleur connaît ses droits en matière de formation ?

Thème 6 : l'évaluation du processus de formation

Questions

- Est-ce que les formations ont un impact sur le développement des compétences ?
- Est-ce que le travailleur peut évaluer les formations suivies ?
- Est-ce que les formations permettent aux travailleurs d'évoluer dans leur fonction ?