

L'EVALUATION DE LA FORMATION
UNE ENQUETE EN SUISSE ROMANDE

DEBETAZ, P.A.

Recherche faite avec la collaboration
de la SODERAP (Société pour le Dévelop-
pement de la Recherche d'Application
en Psychologie)

L'EVALUATION DE LA FORMATION
UNE ENQUETE EN SUISSE ROMANDE

1)
DEBETAZ, P.A.

I. INTRODUCTION

Ce texte s'insère dans un ensemble portant sur les problèmes de l'évaluation de la formation²⁾. Plusieurs textes ont déjà fait l'objet d'une publication³⁾ : ils étaient axés sur un dépouillement de la littérature ayant trait à cette évaluation, respectivement sur l'étude d'expériences pratiques d'évaluation de formations inter- et intra-entreprises.

Le présent dossier est une analyse portant sur les réponses d'un certain nombre d'entreprises à un questionnaire. Nous y trouverons deux parties principales:

- dans la première, nous ne prendrons en compte que les réponses "fermées", réponses qui ont pu être traitées statistiquement;
- la deuxième sera réservée à une analyse qualitative, portant principalement sur les réponses "ouvertes".

1)

L'auteur est chargé de recherche au Centre de Psychologie de l'Université de Neuchâtel. Le Directeur de la recherche est M. Rousson, professeur à la même Université.

2)

La présente recherche est soutenue par la SODERAP (Société pour le Développement de la Recherche d'Application en Psychologie).

3)

Debétaz, P.A. & Rousson, M., L'Evaluation de la formation : Revue des problèmes, Dossiers de Psychologie, Université de Neuchâtel, 1975.

Debétaz, P.A., L'Evaluation des séminaires, Dossiers de Psychologie, Université de Neuchâtel, 1976.

Debétaz, P.A., Stratégie de formation intra-entreprise et évaluation, in Cahiers de Psychologie, 1976, 7, p.1-13.

Mais, avant d'aborder la première partie du traitement, nous voudrions indiquer les paramètres les plus importants de cette enquête.

A) Construction du questionnaire.

Notre principal propos était de déterminer quelles étaient les pratiques de l'évaluation dans les entreprises. Nous avons toutefois élargi notre questionnaire à une approche globale de la formation, tant il nous a semblé que l'évaluation ne pouvait être réellement comprise que placée dans un contexte général (voir à ce propos notre analyse dans notre premier texte).

Nous avons ainsi déterminé, à l'intérieur de la formation, plusieurs champs d'investigation :

1. la formation-loisirs, c'est-à-dire la formation non utilisable par l'individu dans sa fonction ;
2. l'existence d'une formation (autre que celle des loisirs et celle destinée aux apprentis) et d'un service de formation ;
3. la formation dans la politique de l'entreprise ;
4. la planification de la formation ;
5. la formation proprement dite (le cours, le séminaire) ;
6. le but de la formation ;
7. l'évaluation de la formation.

Nous avons alors créé un projet de questionnaire, que nous avons eu l'occasion de tester auprès de cinq responsables de la formation. Les remarques qu'ils nous ont faites nous ont conduit à revoir l'énoncé de certaines questions, à en créer de nouvelles, à en supprimer d'autres.

Nous avons ainsi pu rédiger le questionnaire définitif (voir annexe I, p. 55)

B) Population.

Le questionnaire a été adressé, en mai 75, au Directeur du personnel, respectivement au responsable du service de formation si nous savions qu'un tel service existait, de 406 entreprises de Suisse Romande.

Nous voudrions faire ici une remarque au sujet du choix de ces 406 entreprises. D'un point de vue strictement statistique, on peut dire qu'elles ne sont pas représentatives de l'ensemble des entreprises de Suisse Romande. Pour satisfaire l'exigence de la représentativité, il nous eut fallu disposer d'une liste nominative, indiquant toutes les entreprises de Suisse Romande, avec leurs caractéristiques principales (genre d'industrie, nombre d'employés, etc). Nous aurions alors pu soit toutes les contacter, soit en contacter un échantillon conforme, par sa structure, à la population totale. Or il n'existe pas, à notre connaissance, de telles listes, qui soient accessibles et qui fournissent les indications dont nous avions besoin. Nous avons donc dû recourir à un autre moyen : nous avons adressé le questionnaire à toutes les entreprises figurant sur des listes que nous possédions, par exemple, celles dont un représentant fait partie de la SEP (Société d'Etude des questions de Personnel) ou encore celles déjà utilisées lors de précédentes recherches.

C) Les réponses reçues.

Sur les 406 entreprises contactées, nous avons reçu en retour 65 réponses, dont 51 accompagnées du questionnaire rempli (soit le 12,5%). Parmi les raisons données par les 14 entreprises répondantes, mais n'ayant pas rempli le questionnaire, relevons :

- le manque d'intérêt, et de temps ;
- le fait que l'entreprise contactée dépend d'une maison-mère suisse-allemande, laquelle invoque comme raison qu'elle n'appartient pas à la région de l'enquête (N.B. : Toutes les entreprises dans cette situation-là n'ont pas fait le même raisonnement) ;
- le fait que l'entreprise n'offre aucune formation
(N.B. : Ces entreprises-là auraient pu être analysées si elles avaient fourni leurs caractéristiques d'identification).

Nous voudrions encore relever que rien ne nous permet de dire que les 12,5% des répondants sont représentatifs du 87,5% restant. D'autant plus que nous pensons que ceux qui ont pris le temps de répondre à ce long questionnaire sont des personnes que la formation intéresse plus que celles s'en étant abstenu, et que ces entreprises répondantes croient peut-être plus à l'utilité des liens entreprises-université que les autres.

D) Questionnaires utilisables.

Sur les 51 questionnaires reçus, nous allons en extraire 8 dont la structure des réponses est particulière, ce qui ne nous a pas permis de les traiter avec les autres.

Parmi ces 8, relevons

- un questionnaire, dont les seules réponses fournies sont :
 - * pas de service de formation
 - * au moins un cours de formation pendant ces deux dernières années (sans mention d'autres informations).
- les 7 autres, comparables par leur pattern des 2 réponses fournies, à savoir :
 - * pas de service de formation
 - * aucun cours de formation, pendant les deux dernières années écoulées.

Parmi les caractéristiques décrivant ces entreprises - taille et genre d'industrie - seule la taille permet une explication de cette absence totale de formation : en effet, 6 d'entre elles sont moins de 200 employés, la 7ème en ayant entre 500 et 999, mais ne pratiquant qu'une formation sur le tas. Le genre d'industrie ne semble pas pertinent pour expliquer l'absence de formation.

Pour toutes les analyses qui vont suivre, nous ne considérerons donc plus ces 8 entreprises, notre échantillon étant alors constitué des 43 entreprises restantes.

PREMIERE PARTIE : LE TRAITEMENT DES QUESTIONS FERMEES

II. DISTRIBUTION DES REPONSES.

Cette distribution est présentée dans l'annexe II (p. 64).

De l'analyse de celle-ci, nous relevons les faits suivants, que nous aurons l'occasion de discuter dans la partie qualitative.

- Nous présentons tout d'abord les entreprises répondantes par les caractéristiques demandées (identification). Nous obtenons le tableau suivant en croisant la taille d'une part, et, d'autre part, le genre d'industrie.

Genre \ Taille	0 - 99	100 - 199	200 - 499	500 - 999	+ de 1000	1) NR	Total
Entreprise de service	2	0	3	1	6	0	12
Agriculture	1	0	0	0	0	0	1
Alimentation	1	0	0	1	0	0	2
Bois/Papier	0	0	0	1	0	0	1
Machines/Métal.	1	2	4	1	1	0	9
Électrique	0	0	0	0	1	0	1
Horlogerie	1	1	3	2	2	1	10
Chimie	0	0	2	0	1	0	3
Meubles	0	1	0	0	0	0	1
Autres	0	0	1	1	1	0	3
T o t a l	6	4	13	7	12	1	43

les entreprises les plus représentées dans notre échantillon sont donc celles dont la taille varie entre 200 et 499 employés, de même que celles en ayant plus de mille. Pour le genre d'industrie, ce sont : les entreprises de service, les industries de machines et métallurgie, et l'horlogerie.

1) NR : non réponse.

- 17 entreprises offrent une formation-loisirs à leurs membres.
- Un service de formation existe dans la moitié des entreprises répondantes. Cette constatation tendrait à prouver que les entreprises ayant un service de formation ont été beaucoup plus intéressées que les autres par le questionnaire - répondant à leurs préoccupations - et, proportionnellement, un nombre beaucoup plus grand d'entre elles l'ont rempli et retourné.
- Seules 6 entreprises n'offrent jamais de formation aux nouveaux arrivants. Pour les autres, leurs réponses se répartissent également entre les 3 autres possibilités : toujours - en général - rarement.
- Seules 6 entreprises sont liées, en matière de formation, par une convention collective.
- 19 entreprises sur 43 (44%) offrent la possibilité à chacun de leurs membres de suivre une formation.
- Pour 27 entreprises (63%), la formation a une influence sur la notation personnelle (ou qualification personnelle).
- La formation est-elle rendue obligatoire ? Les réponses recueillies offrent une gradation de toujours (7 réponses) à jamais (12 réponses). A elles seules, les deux réponses "négatives" (rarement et jamais) regroupent le 58% des réponses exprimées. On serait donc en face de 2 groupes d'entreprises : le premier estimant que, si une formation a été mise sur pied, il est recommandé ou même indispensable que chacun y prenne part de manière à, par exemple, utiliser un langage commun dans toute l'entreprise ; le 2^{ème} groupe tendrait plutôt à ne jamais imposer une formation, car "si le participant n'est pas motivé par une telle action, le résultat est négatif d'avance..."
- 28 entreprises (56%) imposent une sélection aux futurs participants. Cette sélection a entraîné une réaction dans 8 entreprises la pratiquant (29%).
- La formation (utile à l'entreprise) a tendance à se dérouler pendant les heures normales de travail (40 entreprises).

- Un suivi de formation est mis en place dans 24 entreprises (56%).
- Quant à l'évaluation méthodique, 5 entreprises la pratiquent dans tous leurs cours, 15 pour une partie des cours, et 16 ne la pratiquent pas du tout (5 Non-réponses).
- Parmi les 20 entreprises pratiquant au moins partiellement une évaluation méthodique :
 - * 8 sont uniquement axées sur une évaluation à la fin du cours ;
 - * les 12 autres pratiquent plusieurs évaluations, à des moments différents ; les réponses les plus fréquentes sont : pendant le cours, à la fin du cours et 6 mois après.
- 24 entreprises mentionnent l'existence d'effets non prévus auxquels la formation a conduit. Nous aurons l'occasion de parler de ces effets dans la partie qualitative.
- 3 entreprises ont constaté des rejets de personnes formées, lors de leurs retours dans leurs milieux de travail.
- Finalement, à la question portant sur les niveaux les plus importants à évaluer, les réponses se répartissent de la manière suivante:

	Evaluation du Niveau 1 (1)	Evaluation du Niveau 2 (1)	Evaluation du Niveau 3 (1)
Intérêt	11	28	18
Non-intérêt. . .	32	15	25

Nous trouvons donc, mentionné comme niveau d'évaluation le plus intéressant, le 2^{ème} niveau, c'est-à-dire celui du transfert des connaissances dans la pratique professionnelle. Cet intérêt

(1) Niveau 1 : acquisition des connaissances ;
Niveau 2 : transfert de la formation dans la pratique professionnelle ;
Niveau 3 : modification des structures, d'organisation, de relations, de travail, etc., entraînée par une formation.

peut s'expliquer par le fait que l'objectif premier des entreprises est généralement, une certaine rentabilité de la formation ; la formation doit donc servir à augmenter la compétence des participants, dans l'entreprise. Il est donc naturel de désirer déterminer dans quelle mesure les cours de formation sont utiles à la pratique professionnelle.

Dans la hiérarchie d'intérêt des niveaux, nous trouvons ensuite le niveau 3. Cet intérêt exprime peut-être aussi le fait qu'on croit qu'une formation peut avoir de tels effets.

Finalement, on relève un intérêt assez faible pour le 1^{er} niveau, celui de l'évaluation des connaissances.

Nous verrons plus loin quelles sont les relations entre les différents niveaux et les autres variables.

Nous allons maintenant nous centrer sur la covariation de certaines de ces variables.

III. CORRELATIONS.

Nous n'avons pas pu prendre en compte toutes les variables pour les corrélérer deux à deux, car plusieurs contenaient un certain nombre de non-réponses. Nous en avons tout de même trouvé neuf qui permettaient cette analyse. Les autres seront reprises plus loin.

Ces 9 variables sont :

- LOISIRS : Existence d'une formation-loisirs.
- SERVICE DE FORMATION : Existence d'un service de formation.
- CONVENTION : Existence d'une convention en matière de formation.
- TOUS TOUCHES : Tous les membres de l'entreprise sont-ils potentiellement touchés par la formation ?
- SELECTION : Existence d'une sélection pour la participation à des actions de formation.
- SUIVI DE FORMATION : Existence d'un suivi de formation.
- NIVEAU 1 : Existence d'une évaluation touchant l'acquisition des connaissances.

- NIVEAU 2 : Existence d'une évaluation touchant le transfert de la formation dans la pratique professionnelle.
- NIVEAU 3 : Existence d'une évaluation touchant la modification des structures, d'organisation, de relations, de travail, etc. entraînées par une formation.

Le tableau des corrélations obtenues (coefficient φ) est présenté dans l'annexe III (p. 67).

Nous allons reprendre ici celles qui se sont révélées statistiquement très significatives¹⁾, soit, pour le cas de notre échantillon de 43 entreprises, celles qui sont égales ou supérieures à .18. Pour mieux les expliciter, nous reproduisons aussi les tableaux 2 lignes/2 colonnes, sur lesquels elles ont été calculées.

* Loisirs - Service de formation

		LOISIRS	
		NON	OUI
SERVICE FORMATION	NON	17	5
	OUI	9	12

$\varphi: 0,35$

Lorsqu'il n'existe pas de service de formation, il semble que l'entreprise ait plutôt tendance à se centrer sur la formation utile à l'entreprise, et que la formation-loisirs surchargerait trop le service responsable, en plus de ses ~~fonctions~~ propres, de la formation. Si un service de formation existe, dans plus de la moitié des cas, il gère aussi une formation-loisirs.

* Loisirs - Tous touchés

		LOISIRS	
		NON	OUI
TOUS TOUCHES	NON	18	6
	OUI	8	11

$\varphi: 0,33$

1) Test du Khi Carré, à 1 degré de liberté.

Le fait que l'entreprise offre la possibilité d'une formation-loisirs gérée ou organisée par elle semble aller de pair avec une politique permettant à chacun de suivre des cours de formation utiles à l'entreprise (recyclage, perfectionnement). Et, inversément, si une formation-loisirs n'existe pas, la probabilité que tous les membres ne soient pas touchés est beaucoup plus grande.

* Loisirs - Sélection

		LOISIRS	
		NON	OUI
SELECTION	NON	11	4
	OUI	15	13

$\varphi: 0,19$

La faible liaison entre ces deux variables (bien que statistiquement très significative) permet difficilement une interprétation, si ce n'est de relever une tendance à la présence de sélection en cas d'existence de formation-loisirs et une liaison inverse en cas d'absence d'une telle formation.

* Loisirs - Niveau 3

		LOISIRS	
		NON	OUI
NIVEAU 3	NON	19	6
	OUI	7	11

$\varphi: 0,37$

La présence d'une formation-loisirs dans l'entreprise est généralement accompagnée de l'intérêt pour une évaluation touchant les modifications structurelles, de relation ou d'organisation. A ce stade du dépouillement, il est difficile d'interpréter une telle liaison.

* Service de formation - Convention

		SERVICE DE FORMATION	
		NON	OUI
CONVENTION	NON	17	20
	OUI	5	1

φ : (-) 0,25

Il est difficile d'interpréter cette liaison négative, étant donné le peu d'entreprises (6) liées par une convention collective. Il semblerait que les conventions ne toucheraient pas les entreprises, soit trop petites pour avoir un service de formation, soit dont l'importance permettrait la présence d'un tel service, mais où un manque de motivation l'en empêcherait. La convention serait alors là pour obliger l'entreprise à investir un peu dans la formation.

* Service de formation - Tous touchés

		SERVICE DE FORMATION	
		NON	OUI
TOUS TOUCHES	NON	15	9
	OUI	7	12

φ : 0,25

Deux remarques découlent du tableau :

- S'il n'existe pas de service de formation, on relève une tendance nette à ce que la formation soit réservée à certaines catégories de personnes.
- Une tendance moins marquée est observée entre la présence d'un service de formation et le fait que tout le monde soit touché par la formation. Si cette tendance est moins nette que la précédente, cela est peut-être dû au fait que, pour certains services de formation récemment créés, l'accent a été mis d'abord sur la formation des niveaux hiérarchiquement supérieurs.

* Service de formation - Suivi de formation

		SERVICE DE FORMATION	
		NON	OUI
SUIVI	NON	14	5
	OUI	8	16

$\varphi: 0,40$

On observe ici une liaison très importante entre les deux variables. La présence d'actions de formation, débordant le cadre du cours ou du séminaire, semble être une des préoccupations des services de formation. Nous ne devons cependant pas négliger les entreprises de l'échantillon sans service de formation, dont le tiers pratique le suivi. Nous aurons l'occasion plus loin d'investiguer la nature de ce suivi.

* Service de formation - Niveau 2

NIVEAU 2	SERVICE DE FORMATION		
	NON	OUI	
	NON	12	3
	OUI	10	18

$\varphi: 0,42$

On trouve ici une caractéristique des entreprises avec service de formation : leur intérêt pour le niveau 2 (évaluation du transfert des connaissances dans la pratique professionnelle). Par contre, d'autres facteurs semblent intervenir pour déterminer cet intérêt quand il n'y a pas de service de formation.

* Service de formation - Niveau 3

		SERVICE DE FORMATION	
		NON	OUI
NIVEAU 3	NON	16	9
	OUI	6	12

$\varphi : 0,30$

Si 28 entreprises sur 43 indiquaient un intérêt pour le niveau 2, seules 18 d'entre elles s'intéressent au niveau 3. Là encore, les entreprises avec service de formation se distinguent nettement des autres : la majorité des premières s'en préoccupe, alors que celle des autres s'en désintéresse.

Remarque : les derniers tableaux, portant sur le service de formation, montrent tous des différences assez nettes entre les entreprises. Il semble qu'il y ait, à la base, une politique en matière de formation qui aboutit, entre autres, à la création d'un service de formation ; ou, inversément, que la création d'un service de formation permette de mettre sur pied une politique cohérente de formation.

* Convention - Sélection

		CONVENTION	
		NON	OUI
SELECTION	NON	15	0
	OUI	22	6

$\varphi : 0,29$

Remarque : Bien que ce tableau - de même que les deux suivants - sont statistiquement significatifs, il faut considérer ces corrélations avec prudence, étant donné le faible nombre d'entreprises (6) liées par une convention.

Ici, la totalité des entreprises liées par convention procède à une sélection pour la participation à leurs cours. Peut-être est-ce dû au fait que ces conventions visent une partie seulement du personnel (par exemple : les membres de la commission du personnel) et que les entreprises procèdent à une sélection en fonction, entre autres, de ce critère-là.

* Convention - Suivi

		CONVENTION	
		NON	OUI
SUIVI	NON	15	4
	OUI	22	2

φ : (-) 0,18

Ce tableau semble indiquer que les entreprises liées par convention ont moins tendance que les autres à organiser un suivi de formation. Ces entreprises feraient-elles alors une formation, dans le seul but de répondre aux exigences de la convention ... ?

* Convention - Niveau 3

		CONVENTION	
		NON	OUI
NIVEAU 3	NON	23	2
	OUI	14	4

φ : 0,20

Cette corrélation significative, entre le fait d'être liée par une convention et un intérêt pour le 3ème niveau, peut difficilement s'expliquer, surtout dans le contexte des 2 tableaux précédents. Nous pensons qu'elle est principalement due au faible nombre d'entreprises liées par une convention.

* Tous touchés - Niveau 3

		TOUS TOUCHES	
		NON	OUI
NIVEAU 3	NON	18	7
	OUI	6	12

φ : 0,38

Le tableau et sa corrélation indiquent une relation assez importante entre le fait que tous les membres de l'entreprise soient touchés par la formation et un intérêt pour le niveau 3 (niveau organisationnel). En fait, on pourrait penser que ces 2 variables sont incluses dans une politique de gestion, et, donc, covarien.

* Sélection - Suivi de formation

		SELECTION	
		NON	OUI
SUIVI	NON	9	10
	OUI	6	18

Ψ : 0,23

Ces variables : sélection et suivi de formation sont en liaison statistique très significative (> 0.18). On pourrait interpréter cette liaison en faisant l'hypothèse que la présence ou l'absence de chacune est, comme dans le tableau précédent, déterminée par une même politique de formation.

* Sélection - Niveaux 1, 2 et 3

		SELECTION	
		NON	OUI
NIVEAU 1	NON	/13/	19
	OUI	2	9

Ψ : 0,20

		SELECTION	
		NON	OUI
NIVEAU 2	NON	7	8
	OUI	8	/20/

Ψ : 0,18

		SELECTION	
		NON	OUI
NIVEAU 3	NON	/11/	14
	OUI	4	14

Ψ : 0,22

Toutes ces liaisons sont très significatives. La plus importante (niveau 3) est due au fait que la non-sélection implique la plupart du temps un désintérêt du niveau 3 (importance de la case hachurée du tableau). En effet, le fait de savoir qu'une entreprise pratique la sélection ne permet aucune prédition quant à son intérêt pour ce niveau.

De même, pour le niveau 1, la non-sélection implique généralement le désintérêt pour ce niveau. Il suffirait que cette case contienne l'entreprise de moins pour que la liaison ne soit plus significative...

Finalement, dans le cas de la relation avec le niveau 2, c'est la prédominance de la case (hachurée) oui/oui (présence de la sélection/intérêt pour le niveau 2) qui détermine principalement la relation.

* Suivi - Niveau 2 (respectivement 1 et 3)

		S U I V I	
		NON	OUI
NIVEAU 2	NON	11	4
	OUI	8	20

$\varphi: 0,42$

Très forte liaison entre le suivi et l'intérêt pour le niveau 2. Ceci n'est pas pour surprendre. En effet, le suivi ne s'intéresse-t-il pas à l'application des connaissances acquises pendant le cours, dans la pratique ?

Par opposition à cette liaison, indiquons aussi celles avec les 2 autres niveaux d'intérêts

		S U I V I	
		NON	OUI
NIVEAU 1	NON	14	18
	OUI	5	6

$\varphi: (-) 0.01 \text{ NS}^1)$

		S U I V I	
		NON	OUI
NIVEAU 3	NON	11	14
	OUI	8	10

$\varphi: 0.00 \text{ NS}$

Comme le montrent les 2 tableaux ci-dessus, le suivi est pratiquement indépendant du niveau 1 (connaissance) et du niveau 3 (organisation).

1) NS : non significatif

* Liaisons entre les différents niveaux

		NIVEAU 1		φ : (-) 0.01 NS
		NON	OUI	
NIVEAU 2	NON	11	4	
	OUI	21	7	

		NIVEAU 3		φ : 0,25 TS
		NON	OUI	
NIVEAU 2	NON	21	4	
	OUI	11	7	

		NIVEAU 2		φ : 0.22 TS
		NON	OUI	
NIVEAU 3	NON	11	14	
	OUI	4	14	

Nous constatons une indépendance des 2 premiers niveaux. Quant aux relations du 1^{er} et du 3^{ème} niveau , respectivement du 2^{ème} et 3^{ème}, la corrélation élevée semble être due à la présence dans l'échantillon de 7 entreprises pour lesquelles l'intérêt se porte sur l'ensemble des 3 niveaux.

Après cette première analyse basée sur la matrice de corrélation présentée en annexe, nous voudrions encore effectuer quelques tri-croisés.

IV. TRI-CROISES DE QUELQUES VARIABLES

Nous avons encore choisi, parmi les variables fermées restantes, quelques tri-croisés, qui nous paraissent susceptibles d'apporter une information supplémentaire.

* Taille - Loisirs

	0 - 99	100- 199	200- 499	500- 999	+ 1000	N-R	Total
Absence de formation-loisirs	5	3	8	6	3	1	26
Présence de formation-loisirs	1	1	5	1	9	0	17
Total	6	4	13	7	12	1	

On assiste à une évolution assez nette en fonction de la grandeur de l'entreprise. Alors qu'on ne rencontre que très peu de formation-loisirs dans les entreprises de moins de 200 employés, on en trouve la présence dans celles de plus de 1000 employés dans la proportion de 3/1. Entre ces 2 bornes existent des variations assez incompréhensibles.

* Taille - Existence d'un service de formation

	0 - 99	100- 199	200- 499	500- 999	+ 1000	N.R.	Total
Absence service de formation	6	4	9	4	0	0	22
Présence service de formation	0	0	4	3	12	1	21
Total	6	4	13	7	12	1	

Aucune entreprise de moins de 200 employés n'a de service de formation (tout-à-fait compréhensible, pour des questions de coûts). Leur nombre augmente proportionnellement à la taille ; pour les entreprises de plus de 1'000 employés, la proportion est de 100%.

* Genre d'industrie - Existence d'un service de formation

	SERVICE DE FORMATION			SERVICE DE (entreprises dont la taille est ≥ 200 employés)		
	NON	OUI	TOTAL	NON	OUI	TOTAL
Entreprises de service	3	9	12	1	9	10
Agriculture	1	0	1	0	0	0
Alimentation	2	0	2	1	0	1
Bois/Papier	0	1	1	0	1	1
Métallurgie + Ind. machines	8	1	9	5	1	6
Électricité	0	1	1	0	1	1
Horlogerie	6	4	10	4	4	8
Chimie	0	3	3	0	3	3
Meuble	1	0	1	0	0	0
Autres	1	2	3	1	2	3
	22	21	43	12	21	33

Nous avons représenté ici :

- le tableau genre d'industrie/ existence d'un service de formation, contenant l'ensemble des 43 entreprises
- un tableau dans lequel ne figurent que les entreprises dont la taille est supérieure ou égale à 200 employés. Nous avons choisi cette borne, car elle correspond à la limite inférieure au-delà de laquelle aucune entreprise ne possède de service de formation. Le but de ce tableau est d'épurer la relation des entreprises n'ayant pas la possibilité financière d'avoir un service de formation.

Les résultats montrent que :

- la presque totalité des entreprises de service à un service de formation (exception faite des 2 entreprises ayant moins de 200 employés);
- une seule entreprise de métallurgie ou industrie de machines en possède un, quand bien même 6 d'entre elles ont une taille supérieure à 200 employés ;
- si l'on excepte les 2 entreprises horlogères de moins de 200 employés, la moitié des 8 restantes possède un service de formation ; notons encore que parmi l'autre moitié, 3 d'entre elles entrent dans la première catégorie supérieure à la borne (200 - 499 employés) ;
- la totalité des entreprises chimiques a un service de formation, bien que 2 d'entre elles aient un effectif entre 200 et 499 employés ;
- étant donnée la faible représentation des entreprises des autres branches d'activité, nous ne nous hasarderons pas à interpréter la présence ou l'absence d'un service de formation.

Nous pouvons conclure que :

- pour les entreprises de pointe, comme la chimie, le service de formation revêt une grande importance ;
- pour les entreprises de service, nous ne pouvons qu'indiquer une tendance dans le même sens, étant donné que la plupart des entreprises répondantes de cette branche sont de grande taille ;
- pour les industries de machines et métallurgie, il semble exister un manque caractéristique du service de formation ; nous pourrons, dans la partie qualitative de cette étude, essayer de trouver des explications et raisons à cette constatation ;

- pour l'horlogerie, il semble que le phénomène de proportionnalité à la taille explique tout à fait la présence ou l'absence de service de formation.

* Genre d'industrie - Intérêt pour les niveaux 1, 2 et 3¹⁾

	NIVEAU 1		NIVEAU 2		NIVEAU 3		TOTAL
	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	
Entreprise de service ..	8	4	3	9	6	6	12
Agriculture	1	0	1	0	1	0	1
Alimentation	1	1	1	1	0	2	2
Bois/Papier	1	0	0	1	0	1	1
Métallurgie + ind. machines	7	2	6	3	6	3	9
Electricité	0	1	0	1	0	1	1
Horlogerie	8	2	4	6	8	2	10
Chimie	2	1	0	3	2	1	3
Meubles	1	0	0	1	0	1	1
Autres	3	0	0	3	2	1	3
Total	32	11	15	28	25	18	=====

Comme dans le tableau précédent, nous analyserons celui-ci par rapport au genre d'industries suffisamment représenté dans notre échantillon, à savoir les entreprises de service, les industries des machines et métallurgie, l'horlogerie.

- Les entreprises de service portent leur intérêt vers le niveau 2 (proportion 3/1) et le niveau 3 (pour moitié). Comparées aux autres, elles semblent se différencier spécialement par ce dernier intérêt. Mais il faut encore tenir compte ici de la grandeur de ces entreprises.
- Les industries de machines et métallurgie offrent de manière générale sur les 3 niveaux un désintérêt assez marqué (proportion 7/2, respectivement 2/1 et 2/1). A ce niveau de l'analyse, il nous est difficile de trouver des raisons à ce désintérêt, si ce n'est de le mettre en rapport avec le manque de service de formation mentionné plus haut.

1) Niveau 1 : acquisition des connaissances ;

Niveau 2 : transfert de la formation dans la pratique professionnelle ;

Niveau 3 : modification des structures, d'organisation, de relations, de travail, etc, entraînée par une formation.

- Les entreprises horlogères de l'échantillon polarisent leur intérêt sur le niveau 2. Désintérêt assez marqué des autres niveaux.

* Service de formation - Formation des nouveaux arrivants

		SERVICE DE FORMATION		
		NON	OUI	TOTAL
FORMATION NOUVEAUX ARRIVANTS	TOUJOURS + EN GENERAL	8	15	23
	RAREMENT + JAMAIS	12	6	18
	N.R.	2	0	2
	TOTAL	22	21	

Une différence marquée apparaît ici. Il semble qu'une des tâches du service de formation soit la réception et l'intégration (par une formation adaptée) des nouveaux arrivants dans l'entreprise.

* Service de formation - Formation rendue obligatoire

		SERVICE DE FORMATION		
		NON	OUI	TOTAL
FORMATION OBLIGATOIRE	TOUJOURS + EN GENERAL	5	11	16
	RAREMENT + JAMAIS	14	8	22
	N.R.	3	2	5
	TOTAL	22	21	

Ici, la liaison entre les 2 variables montre une tendance des services de formation à rendre la formation obligatoire dans leurs entreprises. On peut faire l'hypothèse que l'entreprise ayant un service de formation offre une formation interne à ses membres et pense alors que cette formation étant adaptée à l'entreprise (parce qu'interne), il n'y a pas de raison pour qu'un individu n'en use pas.

* Service de formation - Existence d'une évaluation méthodique/Moments de cette évaluation.

		SERVICE DE FORMATION		
		NON	OUI	TOTAL
EVALUATION METHODIQUE	NON	11	5	16
	OUI, EN PARTIE	4)	11)	15)
)5)15)20
	OUI	1)	4)	5)
	N.R.	6	1	7
	TOTAL	22	21	

On constate que la présence d'une évaluation méthodique est liée au fait que l'entreprise possède un service de formation. Il est permis de penser qu'un tel service de formation dispose de plus de temps pour se préoccuper de cet aspect-là de la formation. D'autre part, l'évaluation méthodique peut apporter des résultats qui doivent lui permettre de justifier l'effort fait par l'entreprise pour la formation (soit sa propre existence).

De même, le tableau suivant indique une tendance des entreprises avec service de formation à mettre sur pied des évaluations se déroulant à différents moments de l'action de formation (les moments les plus évalués étant : pendant le cours, à la fin du cours, et 6 mois après).

SERVICE DE FORMATION			
MOMENT DE L'EVALUATION	NON	OUI	TOTAL
Fin de cours	5	3	8
Plusieurs moments	0	12	12
N.R. ¹⁾	17	6	23
Total	22	21	

* Existence d'une évaluation méthodique - Existence d'un suivi

S U I V I			
EVALUATION METHODIQUE	NON	OUI	TOTAL
NON	8	8	16
OUI, en partie	4) 6)	11) 14)	15) 20)
OUI	2)	3)	5)
N.R.	5	2	7
Total	19	24	

On constate une relation entre la présence d'un suivi et celle de l'évaluation méthodique. Elle pourrait s'expliquer, assez logiquement, par le fait que la mise sur pied d'un suivi de formation constitue un intérêt pour l'actualisation de cette formation au lieu du travail et que c'est ce même intérêt qui conduit à évaluer méthodiquement cette actualisation.

1) Les non-réponses de ce tableau regroupent les entreprises ayant répondu soit non, soit N.R., à la question de l'existence d'une évaluation méthodique.

V. ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES

Nous voulons encore utiliser une méthode multivariée, dans le but d'analyser la structure globale qui se dégage des données : nous avons choisi l'analyse factorielle des correspondances.

Quant au choix des variables sur lesquelles l'analyse allait porter, nous nous sommes arrêtés sur les 9 variables dichotomiques déjà utilisées plus haut¹⁾, et ce pour des raisons d'homogénéité (voir remarque plus bas). Rappelons la signification de ces 9 variables :

1. LOI Existence d'une formation-loisirs.
2. SER " d'un service de formation.
3. CON " d'une convention liant l'entreprise.
4. TOU Tous les membres de l'entreprise sont potentiellement touchés par la formation.
5. SEL Existence d'une sélection pour la participation à la formation.
6. SUI Existence d'un suivi de formation.
7. NI1 Intérêt pour le niveau 1 (connaissance)
8. NI2 - 2 (application au poste)
9. NI3 - 3 (changement au niveau de l'organisation)

Remarques

- Nous avons affaire ici à des variables homogènes (propriété requise pour l'analyse factorielle), dans le sens où chacune d'elles représente une propriété que l'organisation possède ou ne possède pas.
- Nous avons d'autre part dédoublé les variables ci-dessus, créant, pour chacun d'elles (1 à 9) une variable ayant la propriété inverse. Par exemple, LOI se dédouble en NLOI (non existence d'une formation-loisirs) et en LOI (existence d'une telle formation). Cette démarche vise à égaliser le poids joué par les 43 entreprises dans l'analyse. Si tel n'était pas le cas, une entreprise possédant, par exemple, 8 des 9 propriétés aurait un poids double d'une autre, n'en possédant que 4.

1) Voir corrélations, p. 8.

LES RESULTATS

V/1 Pourcentage de la variance expliquée par les facteurs

	%	% cumulés
1 ^{er} facteur	27	27
2 ^{ème} facteur	18	45
3 ^{ème} facteur	15	60

Le tableau ci-dessus indique que les 3 premiers facteurs expliquent 60% de la variance totale. (Nous ne retenons ici que les 3 premiers facteurs, le 4^{ème} ayant un pourcentage d'explication trop faible, par rapport au nombre total des variables).

Examinons maintenant comment se situent les variables par rapport aux facteurs retenus.

V/2 Facteur 1

Le tableau I. (voir p. 25) indique quelles sont les contributions des variables aux facteurs retenus (c'est-à-dire quelle est l'importance de chaque variable dans la construction des facteurs), ainsi que les contributions des facteurs aux variables (c'est-à-dire dans quelle mesure les facteurs permettent d'expliquer les variables).

Première constatation pour le facteur 1 : il y a opposition entre les variables "positives" (possession de la propriété) et les variables "négatives" (possession de la non-propriété).

Ce facteur est principalement déterminé :

positivement par :	négativement par :
SER	NSER
NI3	NNI2
LOI	NNI3

Toutes les variables sont fortement expliquées par le facteur 1, sauf CON et NI1¹⁾.

Il semble que l'on soit en présence de 2 sortes d'entreprises : les "riches"²⁾ (c'est-à-dire possédant beaucoup de propriétés) et les entreprises "pauvres"²⁾ (possédant peu de propriétés).

1) Nous ne mentionnons ici que les variables "positives", les variables "négatives" étant, par construction, exactement expliquées de la même manière.

2) En termes de formation.

Tableau 1.

Variables ¹⁾	Contributions des variables au facteur			Contributions du facteur aux variables		
	I	II	III	I	II	III
LOI	0.088	0.019	-0.049	0.350	0.053	0.108
SER	0.115	-0.044	-0.015	0.542	0.141	0.040
CON	0.000	0.198	0.187	0.000	0.376	0.288
TOU	0.056	0.038	-0.131	0.241	0.113	0.312
SEL	0.036	0.015	0.067	0.249	0.071	0.256
SUI	0.040	-0.110	0.036	0.217	0.409	0.110
NIL	0.013	0.045	0.057	0.044	0.099	0.102
NI2	0.044	-0.037	0.026	0.307	0.176	0.100
NI3	0.107	0.067	-0.002	0.442	0.190	0.005
---	---	---	---	---	---	---
NLOI	-0.057	-0.012	0.032	0.350	0.053	0.108
NSER	-0.110	0.042	0.014	0.542	0.141	0.040
NCON	-0.000	-0.032	-0.030	0.000	0.376	0.288
NTOU	-0.044	-0.030	0.104	0.241	0.113	0.312
NSEL	-0.067	-0.028	-0.125	0.249	0.071	0.256
NSUI	-0.050	0.140	-0.046	0.217	0.409	0.110
NNIL	-0.004	-0.015	-0.019	0.044	0.099	0.102
NNI2	-0.083	0.070	-0.049	0.307	0.176	0.100
NNI3	-0.077	-0.048	0.001	0.442	0.190	0.005

1) Pour une définition concrète des variables, voir p. 23

Rappelons ici que les facteurs sont ordonnés, c'est-à-dire qu'ils apparaissent du plus important au moins important.

Ce qui différencie donc le plus les entreprises, c'est la catégorisation décrite ci-dessus. Cet effet est comparable à "l'effet du halo" que l'on rencontre dans d'autres études (cf. une étude récente sur la notation personnelle, par exemple¹⁾).

V/3 Facteurs 2 et 3

Le facteur 2 est déterminé

<u>positivement par</u>	<u>négativement par</u>
CON	SUI
NSUI	
NNI2	

Les variables suivantes sont bien expliquées par ce facteur :

SUI - CON - NI3 - NI2 - SER - TOU²⁾

Le facteur 3 est déterminé

<u>positivement par</u>	<u>négativement par</u>
CON	TOU
NTOU	NSEL

Les variables suivantes sont bien expliquées par ce facteur :

TOU - CON - SEL - SUI - LOI - NI1 - NI2

Nous avons projeté sur les facteurs 2 et 3 (axes), les 18 variables de l'analyse et les 43 entreprises (voir graphique 1)

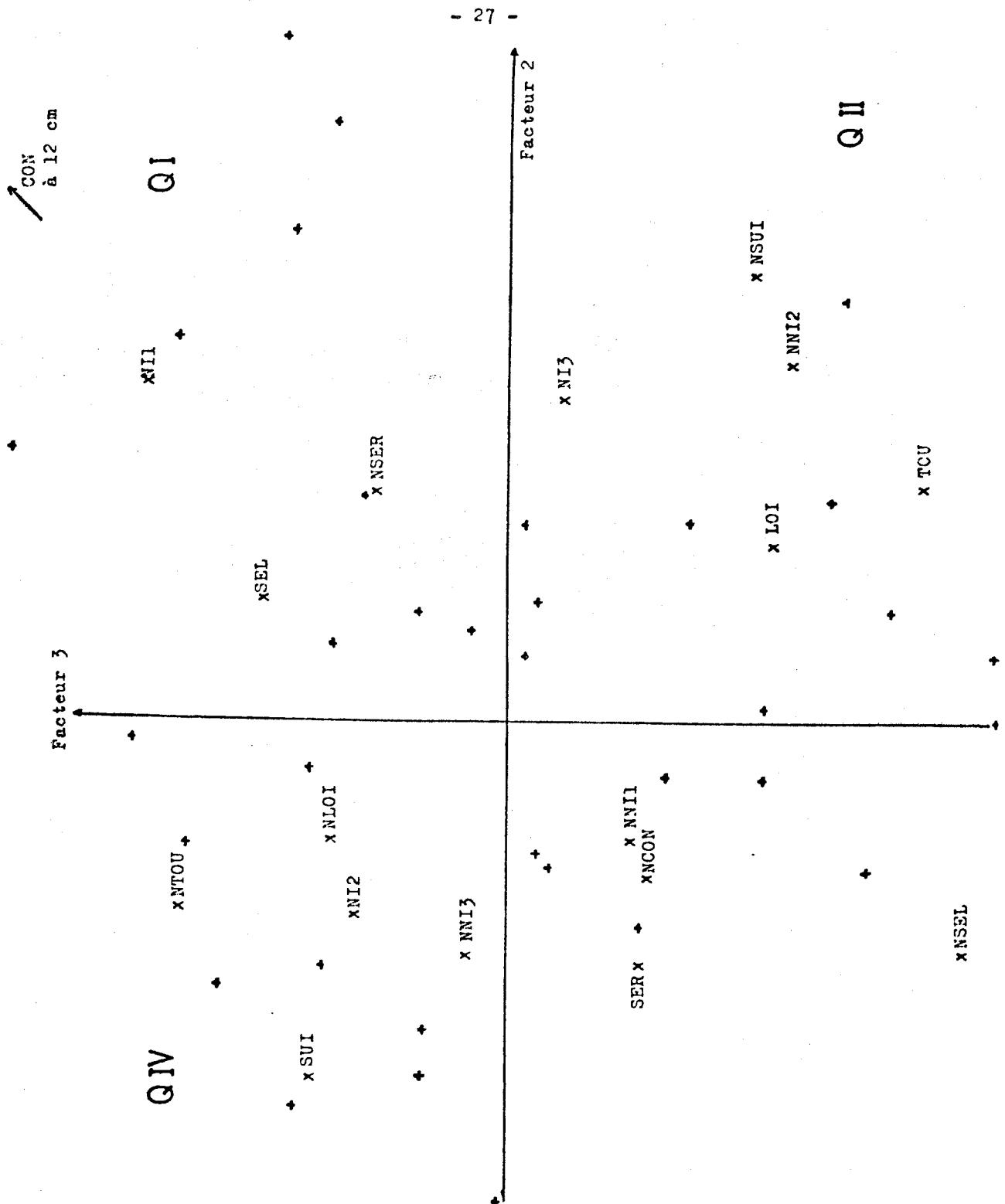
Une interprétation de chacun des facteurs, pour eux-mêmes, étant assez difficile, nous avons considéré l'espace à 2 dimensions défini par ces 2 facteurs (2 et 3).

Cette représentation permet de définir 3 clusters (3 groupes de variables et d'entreprises), qui correspondent aux quadrants I, II et IV du graphique³⁾. Chacun d'eux définit un style de formation qui lui est propre.

1) Rousson, M., Strohmeier, A. & Debétaz, P.A., Analyse d'une échelle de notation personnelle : Etude de cas, Dossiers de Psychologie, Univ. de NE, 1975.

2) Les variables soulignées sont celles qui sont fortement expliquées par le facteur. A noter qu'elles sont présentées ici par ordre d'importance.

3) Il est difficile de définir un style de formation dans le 3^{ème} quadrant, seules 2 entreprises y étant bien représentées.



GRAPHIQUE 1 : Analyse factorielle en correspondance,
axes 2 et 3

Quadrant I : Nous y trouvons les variables "convention", "sélection", "intérêt pour le 1^{er} niveau (connaissances)" et "non existence d'un service de formation".

La formation que l'on y rencontre a tendance à être obligatoire, déterminée par une convention. On fait "de la formation, parce qu'on y est obligé". On pourrait appeler ce type : la formation bureaucratique.

Quadrant II : Les principales variables de ce quadrant sont "loisirs", "tous touchés potentiellement", "non intérêt pour une évaluation du niveau "transfert""", "non existence d'un suivi de formation".

Ce type de formation est donc largement ouvert, à tous ; il inclut la formation-loisirs. Mais on ne s'intéresse guère à ses effets. Il s'agirait donc d'un style de formation-école-club.

Quadrant IV : Ce quadrant s'oppose au quadrant II. Nous y trouvons donc les variables suivantes : "non existence d'une formation-loisirs", "formation ne touchant pas tous les membres de l'entreprise", "intérêt par l'évaluation du niveau "transfert""", "existence d'un suivi".

Nous trouvons dans ce quadrant les entreprises qui utilisent la formation comme outil de gestion. Nous avons donc affaire ici à une formation managériale.

V/4 Projection de la variable "grandeur de l'entreprise".

Après avoir effectué une analyse factorielle des correspondances, on peut encore disposer d'autres variables dont il serait intéressant de connaître la position dans l'espace factoriel créé.

Prenons le cas qui nous intéresse ici : la variable "grandeur de l'entreprise". On peut construire des populations moyennes en fonction de cette variable. Dans le cas présent, on peut calculer, par exemple, le profil moyen de toutes les entreprises de 50 à 99 personnes. C'est ce profil que l'on va projeter dans l'espace factoriel. Cette projection peut être interprétée comme la projection d'une entreprise fictive, dont les caractéristiques correspondraient à la moyenne des caractéristiques des entreprises de cette taille.

Nous avons ainsi pu localiser les points suivants :

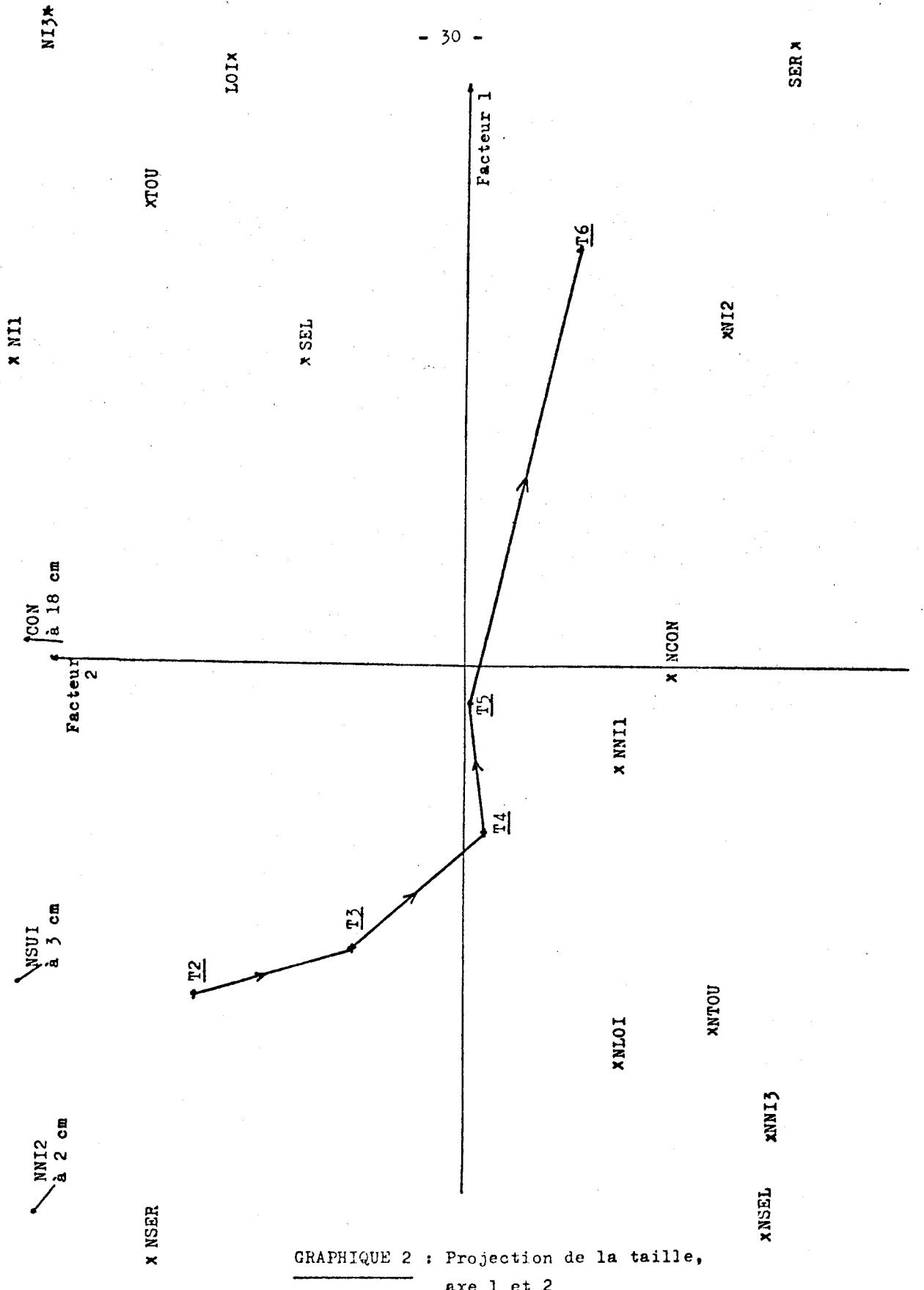
- T2 (taille 2)¹⁾ : point moyen des entreprises entre 50 et 99 personnes
T3 - entre 100 et 199 "
T4 - entre 200 et 499 "
T5 - entre 500 et 999 "
T6 - de plus de 1.000 personnes

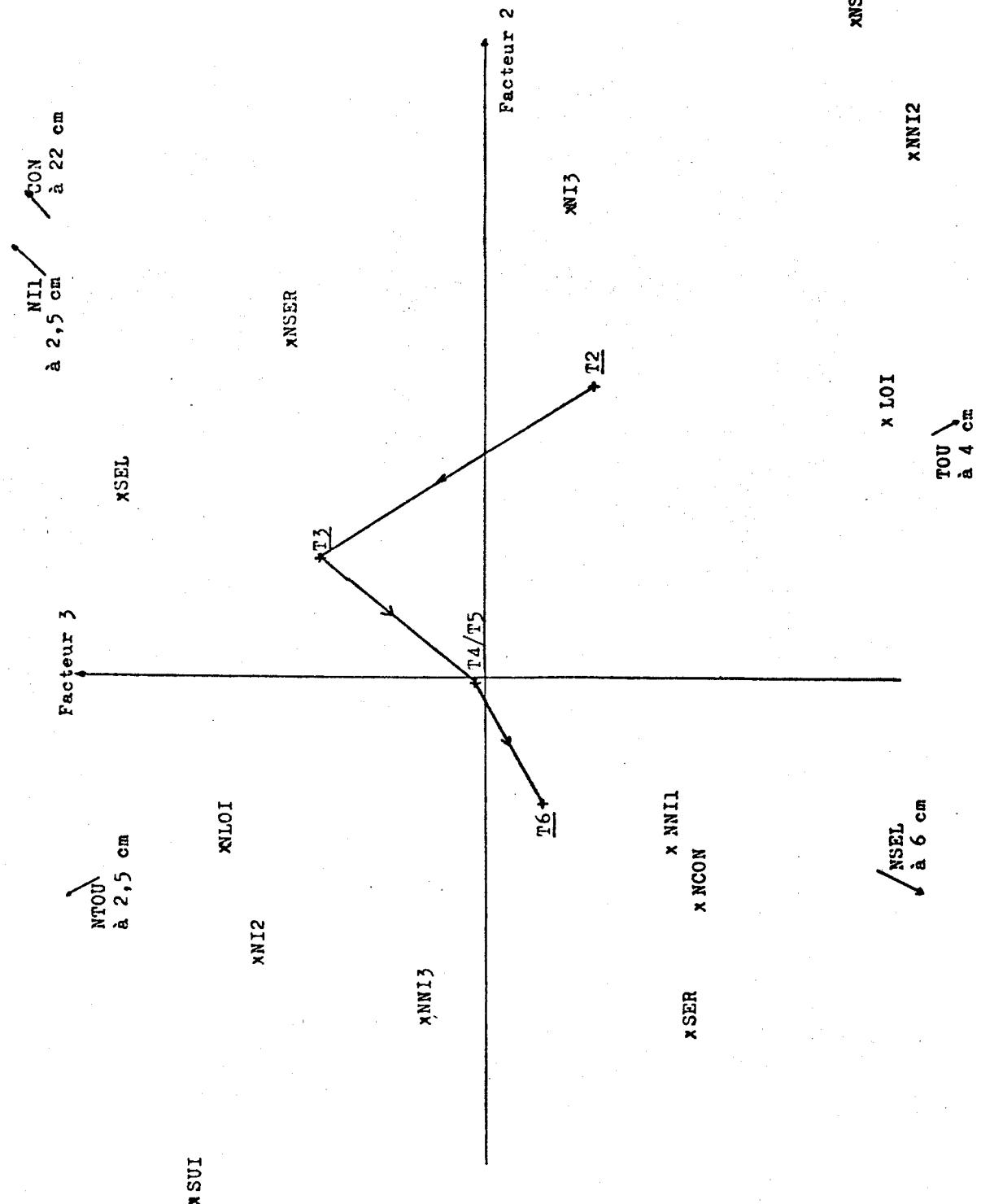
Les graphiques 2 et 3 indiquent les projections obtenues.

Nous observons :

- sur le premier facteur, une tendance assez nette à une évolution des variables "négatives" aux variables "positives", quand la taille s'accroît.
On pourrait dire que plus la taille d'une entreprise est grande, plus elle a de chance de posséder de nombreuses propriétés.
- En analysant le graphique 2 (facteur 1 et 2), on constate que, à mesure de l'augmentation de la taille, on s'éloigne de 2 variables, à savoir NSUI et NNI2. La taille 50-99 personnes serait donc caractérisée par l'absence d'un suivi et l'absence d'un intérêt pour l'évaluation du niveau "transfert des connaissances". Puis, à mesure que la taille augmente, on se rapproche tout d'abord de l'origine (T4 et T5) - c'est-à-dire où la moyenne des entreprises ayant une telle taille ne peut être caractérisée par une ou plusieurs variable(s) - puis pour évoluer en direction de SER - l'existence d'un service de formation, variable qui caractérise la taille "supérieur à 1.000 personnes".
- Une confrontation de cette hypothèse avec le graphique 3 (facteur 2 et 3) permet de la confirmer.
Si l'on se reporte à la catégorisation que nous faisions plus haut, le graphique 3 permet encore de montrer que :
 - * la taille T2, de par son appartenance au quadrant II, correspond à une formation du type école-club ;
 - * la taille T3 (100 - 299 personnes), se situant dans le quadrant I, est caractéristique d'une formation bureaucratique;

1) Nous n'avons pas projeté T1 (0 - 49 personnes), car une seule entreprise était représentée dans cette catégorie.





GRAPHIQUE 3 : Projection de la taille,
axe 2 et 3

- * de par leurs positions proches de l'origine, on ne peut déterminer, pour T4 et T5, de type de formation ;
- * T6 (taille supérieure à 1.000 personnes) se situe dans le 3ème quadrant, que nous n'avons pas interprété. La position de T6 dans ce quadrant est essentiellement due à l'attrait qu'exerce sur ce point la variable "existence d'un service de formation".

V/6 Projection de la variable "genre d'industrie".

Nous avons aussi projeté les points suivants :

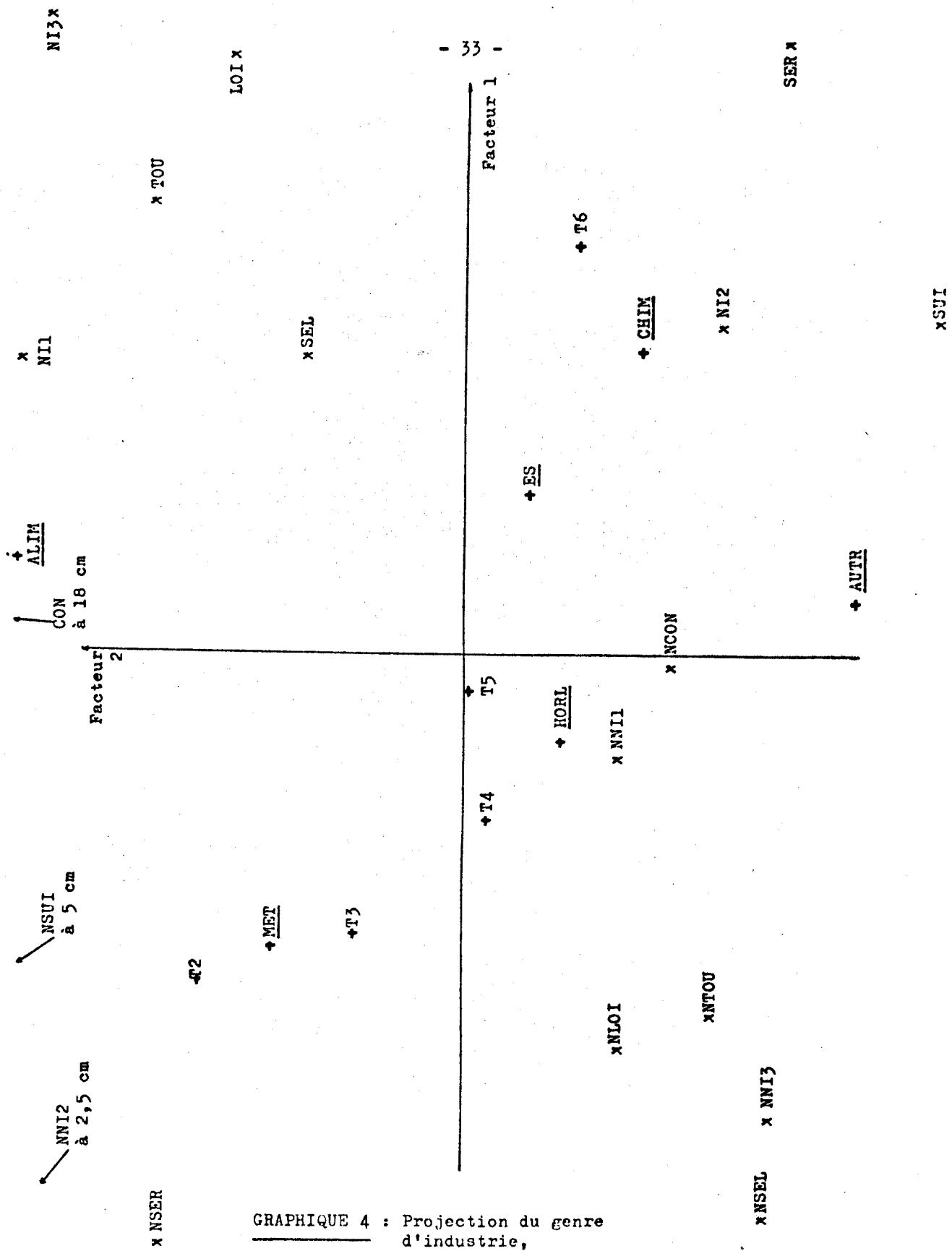
ES	:	entreprise de service
ALIM	:	alimentation
MET	:	industrie des machines et métallurgie
HORL	:	horlogerie
CHIM	:	chimie
AUTR	:	autres entreprises ¹⁾

Le graphique 4 montre les projections obtenues (facteur 1 et 2).

Nous relevons :

- la position caractéristique de l'industrie des machines et métallurgie, intermédiaire entre T2 et T3 (50-99 et 100-199 personnes). Sur le 3ème facteur (non représenté ici), cette tendance/^{se}confirme encore par un rapprochement du point MET de T2. Tout se passerait donc comme si l'industrie des machines agissait comme des entreprises de la taille 50-99 personnes (à noter que dans notre échantillon, 6 entreprises de ce genre d'industrie ont plus de 200 employés). Ceci semblerait confirmer ce que nous avons relevé plus haut, à savoir un manque de service de formation et un désintérêt général pour l'évaluation de la formation.
- la position de l'industrie chimique qui se comporte comme l'ensemble des grandes entreprises (attirance par les variables "service de formation", "suivi de formation" et "intérêt pour le niveau 2").
- la position des entreprises de service, plus proche de l'origine, intermédiaire entre T5 et T6, moins fortement déterminée par la variable "service de formation".

1) Nous n'avons pas projeté les genres d'industries dont nous n'avions qu'un seul représentant dans notre échantillon (agriculture, bois/papier, industrie électrique, meubles).



GRAPHIQUE 4 : Projection du genre
d'industrie,
axe 1 et 2

2ème PARTIE : ANALYSE QUALITATIVE

VI. LE DEPOUILLEMENT DES QUESTIONS OUVERTES.

VI. 1. La formation-loisirs

Nous avons déjà indiqué que 17 entreprises offraient une telle formation à leurs membres. Toutes ces formations se déroulent en-dehors des heures de travail, généralement le soir.

VI. 2. La formation des nouveaux arrivants.

Lors du dépouillement, nous avons ressenti une difficulté de définition (définition univoque) d'un même concept, qu'avaient rencontrée nos répondants. En effet, comment et en quoi une formation des nouveaux arrivants se distingue-t-elle d'une simple formation sur les tas ou d'une formation d'introduction au poste ? Peut-on considérer une journée d'accueil comme une formation ? Les réponses reflètent l'interprétation qu'en ont donné les entreprises. Nous avons essayé de tenir compte de cette interprétation pour analyser les résultats.

Les organisations qui inscrivent toujours à leur programme une telle formation (11 sur 43, soit 26%) parlent généralement de présentation de l'entreprise et de connaissance de la branche d'activité. On y trouve aussi quelquefois un "enseignement des comportements indispensables à une intégration dans les futures équipes" (exemples : prévention des accidents, lutte contre le feu). On rencontre, dans cette catégorie, les réponses d'industries de technologie avancée, comme la chimie.

La réponse "en général" représente 29% des entreprises (12 sur 41). L'intérêt réside ici dans la mise en évidence des populations non touchées. Le plus souvent, il s'agit d'employés subalternes et de personnel sans apprentissage. Quelquefois, les entreprises mentionnent dans cette catégorie certaines classes assez restreintes, comme par exemple, celle des magasiniers. Cette réponse a aussi été fournie par certaines entreprises où il n'existe actuellement qu'une formation à l'entrée pour les cadres, mais où une telle formation est à l'étude pour les ouvriers.

La réponse "rarement" (12 sur 41) montre quelles sont, dans ces entreprises-là, les catégories privilégiées, bénéficiant de la formation. On y trouve :

- les cadres et les techniciens
- les employés de production
- les cadres et la maîtrise
- les ouvriers provenant d'autres secteurs de l'industrie
- les non-professionnels
- les professionnels.

Cette énumération des principales réponses montre bien les différentes stratégies utilisées : la formation réservée à l'en-cadrement ; la formation visant à spécialiser les non-professionnels ou, au contraire, la formation touchant les professionnels et leur permettant une introduction-adaptation à l'entreprise.

VI. 3. Convention collective.

6 entreprises sont liées par de telles conventions. Celles-ci sont les suivantes :

- ASM - syndicats (Industrie des machines)
Cette convention prévoit la seule formation des membres de la commission d'entreprise...
- dans l'industrie des meubles
C'est une convention au niveau financier. Il s'agit des prestations patronales qui sont versées à une caisse centrale.
- dans le domaine alimentaire
Convention avec l'industrie suisse du chocolat et qui oblige la formation des travailleurs spécialisés (2 niveaux de cours de 16 heures chacun).
- dans une entreprise de service
Existence d'un règlement (issu d'une convention) concernant le personnel et la possibilité de se former.
- Convention horlogère
Bien que légèrement en-dehors de notre contexte, nous mentionnons ici cette convention qui concerne la formation complémentaire des apprentis.

VI. 4. Tous les membres de l'entreprise sont-ils potentiellement touchés ?

Dans les catégories les moins touchées, nous relevons :

- les travailleurs (lorsque la formation est destinée aux cadres et à la maîtrise) ;
- les couches inférieures de production, comme le personnel de manutention et les manoeuvres;
- le personnel administratif ou le "petit personnel" de bureau.

VI. 5. Contacts nécessaires à la réalisation d'une formation.

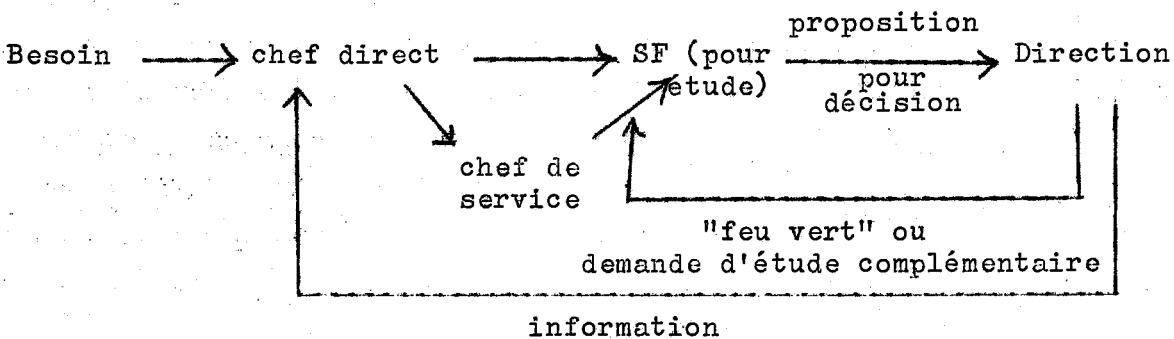
* Modèle le plus fréquemment rencontré

a) Dans les entreprises sans service de formation



L'expression du besoin est transmise par le chef direct à la direction ou au chef du personnel, pour étude et décision.

b) Dans les entreprises avec service de formation



L'expression du besoin suit la voie hiérarchique ; elle aboutit au service de formation pour étude ; puis ce dernier soumet une proposition concrète à la Direction, pour décision. Une information est alors répercutee à tous les niveaux.

* Dans certaines entreprises, il existe plusieurs procédures, qui sont fonction de la nature du besoin.

Par exemple :

- a) Le chef direct demande une formation au service de formation.
 - b) Le collaborateur fait directement une telle demande au service de formation.
- } besoins individuels

- c) La Direction fait une demande au service de formation (besoins collectifs).

- * Autre procédure

- Détermination du nombre et de la situation des personnes concernées par un même besoin (travail du service de formation).
- Analyse de ce besoin (travail du service de formation).
- Recherche des moyens de formation aptes à le satisfaire.
- Proposition à la Direction.

VI. 6. Répercussions de la formation.

Plusieurs types de modifications peuvent avoir lieu :

- les répercussions sont fonction de l'objectif de la formation :
 - * Si l'on considère une formation-promotion (formation des personnes appelées à occuper ultérieurement un poste d'en-cadrement, par exemple), la répercussion est inclue dans la finalité de cette formation (promotion).
 - * Dans les autres cas (formation-perfectionnement), la plupart des entreprises ne lient pas formation et changement de la fonction. La formation a pour premier objectif de permettre à l'individu de remplir sa fonction correctement. Pour certaines entreprises, c'est plutôt une modification de fonction qui l'incite à offrir un cours de formation : la personne suit un cours parce qu'une modification des tâches a été réalisée ou est planifiée.
- la plupart des entreprises, indiquent une répercussion indirecte. En effet, le cours a pour objectif de rendre le collaborateur plus apte à accomplir son travail. Partant, ses prestations ultérieures devraient être meilleures. Par exemple, il pourra alors accomplir, de son propre chef, des travaux plus qualifiés. Ainsi son travail pourra être enrichi et sa zone ou période d'autonomie augmentée (ce qui équivaut à une modification de fonction).

- on relève aussi d'autres répercussions :
 - * une nouvelle conception de travail ;
 - * une motivation et une satisfaction accrues, étant donné que le collaborateur est alors à la hauteur de sa tâche, son travail est plus intéressant, plus exact;
 - * la formation peut aboutir à de nouvelles responsabilités pour le collaborateur, étant donné qu'on le juge plus apte à les assumer;
 - * la formation apporte la confiance des participants en eux-mêmes (ceci principalement quand ils avaient à occuper des tâches pour lesquelles ils n'avaient pas été préparés).
- relevons finalement une remarque très importante d'une entreprise : la fonction ne peut être que rarement modifiée si le supérieur direct du formé n'a pas lui-même été formé.
Cette remarque met l'accent sur le milieu d'accueil du participant. Celui-ci a-t-il le pouvoir d'introduire des changements dans son secteur de travail ? Son supérieur va-t-il favoriser l'implantation de tels changements ? 1)

VI. 7. Notation personnelle.

- Sur les 27 entreprises indiquant une modification de la notation personnelle :
- 4 la modifient directement ;
 - 13 la modifient après preuves ;
 - 1 indique une modification de responsabilités au poste actuel, qui influe sur la notation personnelle ;
 - 1 indique qu'elle place la personne formée en attente d'une place vacante ;
 - les autres ne mentionnent pas l'effet de la modification.

Nous constatons que, dans la majeure partie des entreprises, la formation peut conduire à modifier le salaire du participant, mais seulement après que ce dernier ait mis en application le contenu du cours, ait prouvé ses nouvelles aptitudes

1) cf. Debétaz, P.A. & Rousson, M. L'évaluation de la formation, Revue des problèmes, Dossiers de psychologie, 1975, p.10 ss.

Pour 4 entreprises, la formation modifie en elle-même le salaire (la formation faisant partie des critères de la qualification personnelle).

VII. 8. Détection des besoins de formation.

Il y a là une différence assez marquée entre les entreprises ayant un service de formation et celles n'en ayant point. Dans ces dernières, c'est la ligne seule qui intervient et souvent, la détection est limitée aux seuls chefs directs, qui font des propositions au chef du personnel.

Le problème est différent dans les autres entreprises : une des tâches du service de formation n'est-elle pas de recenser les besoins existants, avant d'y répondre ? Ici, les moyens utilisés sont plus variés. Les quatre exemples mentionnés ci-dessous le prouvent.

1) Détection

- par la Direction sur la base de statistiques et du chiffre d'affaires ;
- par les chefs directs sur la base de besoins spécifiques ;
- par le personnel (demandes spéciales) ;
- par le service de formation par des contacts et l'étude de statistiques.

2) a. Niveau universitaire.

Chaque département possède un délégué à la formation (en liaison avec le service de formation).

Le délégué, avec le chef de département, discute des besoins individuels de chaque collaborateur pour l'année à venir.

Le service de formation se charge de documenter et d'organiser les cours retenus.

b. Niveau chef d'équipe et contremaître.

La Direction de l'usine, sur proposition du service de formation qui la rend attentive à tous les problèmes de formation, décide de la mise sur pied de cours de recyclage.

c. Niveau futurs cadres subalternes.

Tout une série de cours préparatoires à la nomination existent.

Les besoins ont été déterminés par la Direction, le service de formation et les chefs hiérarchiques.

d) Niveau collaborateur professionnel.

Le service de formation reste en contact avec les chefs et les directions pour détecter les besoins spécifiques à chaque profession.

3) Les principaux détecteurs sont les formateurs, la direction et les chefs directs. Cette détection se fait :

- * en fonction d'objectifs de l'entreprise et sans nécessairement consulter les intéressés ;
- * complémentairement, par sondages auprès des intéressés (qui ne manifestent pas toujours clairement ni volontiers leurs propres besoins) ;
- * par l'expérience que nous procurent nos actions de formation (contacts, discussion, évaluation du cours).

4) Détection par :

- * système de qualification ;
- * contrôle des activités professionnelles et du rendement (par le supérieur) ;
- * entretien avec le collaborateur.

Nous avons donc ici plusieurs sortes de besoins :

- * les besoins de formation issus des objectifs que se fixe l'entreprise ; la formation est alors conçue comme un instrument de management, dont le but ultime est de permettre d'atteindre les objectifs fixés ;
- * les besoins de formation issus d'une constatation de lacunes au poste de travail ; cette formation a pour but de permettre à chaque collaborateur de réaliser de manière optimale les tâches incombant à sa fonction ;
- * les besoins de formation issus des perspectives d'avenir de l'entreprise ; cette formation doit permettre à l'entreprise de survivre, en maintenant constamment les connaissances et savoir-faire de ses collaborateurs au niveau du développement technologique ;
- * les besoins de formation issus des perspectives d'avenir de l'individu : cette formation vise donc à la promotion interne.

VI. 9. La formation est-elle rendue obligatoire ?

Relevons le type de personnes ou de fonctions touchées par une telle obligation. Nous trouvons, dans certaines entreprises :

- les cadres (quand il s'agit de cours internes);
- les directions ;
- les ouvriers sous contrat collectif.

D'autre part, nous trouvons une obligation de formation :

- lorsque le but à atteindre par le collaborateur est jugé primordial pour l'accomplissement sans accroc de la fonction qu'il occupe ou occupera ;
- lorsque la Direction décide que les besoins collectifs sont importants ;
- lorsque la formation est décidée par la ligne et payée par l'entreprise ;
- lorsque le collaborateur veut être promu ;
- lorsque le collaborateur veut accéder à la catégorie de travailleurs spécialisés, (cas particulier du point précédent) ;
- lorsqu'il s'agit de donner à l'ensemble des cadres des connaissances de base identiques.

Rappelons ici une liaison importante que nous avons déjà relevée (voir page 21) et qui montre que les entreprises possédant un service de formation ont plus tendance que les autres à imposer une formation.

VI.10. La sélection.

Dans la majeure partie des cas où la sélection est présente (28 sur 43), elle est faite par la Direction si l'entreprise a une taille inférieure à 500 employés. Dans les autres entreprises, c'est le chef direct, le chef du personnel ou les chefs de départements qui sélectionnent.

Notre intérêt se porte surtout ici sur les critères de sélection. Ceux-ci sont fort nombreux ; on y trouve :

- les aptitudes, capacités de compréhension et capacités de développement de l'individu ;

- les projets futurs conçus par l'entreprise pour le collaborateur ;
- la possibilité qu'il a d'actualiser la formation dans sa fonction ;
- la fidélité à l'entreprise (mais dans ce cas, la formation n'est-elle pas une formation-récompense ?) ou la probabilité de stabilité ;
- l'analyse par entretien de qualification ;
- les circonstances pratiques (absence supportable, époque de l'année, lieu, coûts, etc.) ;
- les lois (dans le domaine administratif cantonal ou fédéral, la possibilité de participation à certains cours est réglée par des lois qui fixent les prérequis) ;
- les besoins de l'entreprise ;
- les tests psychotechniques et interviews.

Ces critères, fort différents d'une entreprise à l'autre appellent, pour la plupart, à la subjectivité du sélectionneur.

Dans les cas où cette sélection a provoqué des réactions dans l'entreprise, celles-ci sont :

- une incompréhension de la sélection ;
- des jalousies et frustrations ;
- un mécontentement des non-élus parce que le nombre de places est limité et une remise en cause du système de sélection ;
- une stimulation des non-choisis qui s'appliquent d'autant plus à leurs tâches (pour être choisis ultérieurement).

Ces réactions (mise à part la dernière) montrent bien que l'existence d'une sélection est génératrice de conflits à l'intérieur de l'entreprise : ce n'est pas pour nous étonner. Toutefois il existe des possibilités de réduire l'importance de tels conflits. Quand les entreprises relèvent "une incompréhension de la sélection" ou "une remise en cause des systèmes de sélection", on peut se demander si une information sur l'existence de la sélection et sur son objectif existent dans l'entreprise, information qui devrait permettre au responsable de la formation de justifier cette procédure.

VI.11. Formation lors des heures de travail.

Il apparaît que toutes les catégories de personnel utilisent les heures de travail pour leur formation, exceptés les cadres qui doivent "sacrifier" du temps libre pour suivre des cours extérieurs, quand ces derniers sont organisés le soir ou pendant des week-ends.

VI.12. Nature du suivi de formation.

Les entreprises répondantes pratiquent différentes formes de suivi:

- un encadrement des participants sur leur lieu de travail (cette forme de suivi demande une grande compétence de la part des cadres. Elle dépend donc beaucoup du chef avec qui le collaborateur travaille) ;
- une (ou plusieurs) journée(s) de rappel. (Ce suivi permet aux participants de discuter entre eux et avec l'animateur des possibilités d'application qu'ils ont eues, des difficultés qu'ils ont rencontrées, c'est-à-dire des points insuffisamment traités qui ont fait problème, dans la pratique) ;
- une nouvelle action de formation, qui répond à un besoin mis à jour pendant le cours précédent, ou par les difficultés rencontrées dans l'application ;
- des colloques dans le service ;
- la fixation, à la fin du cours, d'objectifs à atteindre par le participant et l'évaluation de la situation après un certain laps de temps (6 mois, 1 an).

VI.13. Objectifs généraux assignés à la formation par la Direction.

Les objectifs recueillis peuvent être classés en 4 catégories.

a) Les savoir et savoir-faire

La majeure partie des objectifs mentionnés par les Directions se situent dans cette catégorie. Quelques exemples :

- Maintenir, renouveler, élargir les connaissances ;
- permettre à chaque collaborateur de se mettre à jour, dans sa spécialité ;
- connaissance des méthodes modernes du management.

b) Les savoir-être

Dans cette catégorie, nous trouvons :

- améliorer les relations personnelles ;
- créer un esprit d'équipe ;
- promotion des relations interpersonnelles influençant positivement le climat de travail.

Alors que les objectifs de la première catégorie se retrouvaient dans toutes les entreprises, les objectifs "savoir-être" ne sont l'apanage que de certaines d'entre elles.

c) Le développement personnel

Cette catégorie regroupe toutes les formations qui touchent la personne dans son ensemble et non certains points spécifiques :

- éléver le niveau général ;
- encourager le développement intellectuel ;
- élargir l'horizon ;
- donner à tous les cadres un maximum de possibilités de développement et d'épanouissement ;
- améliorer la formation générale afin de relever la qualité des cadres.

Toutes les entreprises ne mentionnent pas, non plus, un objectif de cet ordre. Toutefois, il n'est pas possible de distinguer, par rapport à d'autres critères, ces entreprises-là des autres.

d) Catégorie englobant des objectifs touchant globalement l'entreprise.

Ici on relève les objectifs suivants :

- contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise (chiffre d'affaire, part du marché, réduction des frais, image de l'entreprise, etc) ;
- améliorer les communications ;
- poursuivre l'évolution du niveau socio-économique du personnel ;
- améliorer l'efficacité dans l'entreprise.

Ce n'est qu'un nombre restreint d'entreprises qui assignent un tel type d'objectifs à la formation.

VI.14. Opinion de la Direction par rapport aux résultats atteints.

Remarquons tout d'abord qu'il y a certains questionnaires où il est difficile d'affirmer si la réponse à cette question consiste bien dans l'opinion de la Direction et non pas de celle du formateur (répondant).

"En général, satisfait" correspond à la réponse la plus fréquente. Parmi les réponses moins positives, on relève :

- résultats minces par rapport aux investissements ;
- la Direction aimeraient des résultats immédiats plus pratiques, plus tangibles ;
- opinion positive pour les formations savoir-faire, mais pour les formations-relations personnelles, c'est plus difficile à évaluer ;
- opinion positive pour les cours à caractère psychologique et plus critique par rapport au perfectionnement professionnel ;
- opinion exactement inverse de la précédente ;
- opinion favorable dans la mesure où les résultats sont mesurables ou, tout au moins, perceptibles ; en général, un doute subsiste quant au rapport résultats/investissements.

Nous pouvons constater que l'évaluation des résultats obtenus varie sensiblement d'une entreprise à l'autre. Elle peut même être totalement opposée. Il faudrait aussi pouvoir déterminer la véritable signification des réponses "en général satisfaisant" : quels sont les cas qui sortent du "en général" ? D'autre part, nous ne trouvons qu'une seule entreprise à se déclarer "très favorable" pour la formation.

Il semble donc que l'on soit en présence de Directions qui fondent leurs jugements par rapport à la formation sur ce qu'elles peuvent mesurer. Et c'est peut-être dans ce sens là qu'il peut être profitable de mettre sur pied des évaluations de formation qui, à partir d'instruments adéquats, permettent de mesurer les changements intervenus. Nous aurons l'occasion d'en reparler plus loin.

VI.15. Evaluation intuitive des participants.

Nous trouvons 2 catégories :

- les réponses positives, comme "pleinement satisfaits", "à 95% favorable" ou encore "en grande majorité positive", etc.
- les réponses plus nuancées : "très variable : à chaque fois, d'excellent à décevant", "à chaque fois, de très bien à inutile".

Certains répondants fournissent encore leur appréciation sur les causes d'évaluation (positive ou négative) des participants. Relevons :

- * Les évaluations les plus positives sont celles
 - où le participant a pu s'exprimer, se dérouler ou faire des découvertes (d'ordre personnel plus que professionnel) ;
 - où le participant a trouvé des "tuyaux pratiques" pour mieux faire ou mieux se faire valoir.

- * Les évaluations sont faites à partir du jugement relatif à la tête du formateur (sympathique ou non).

Ne s'agit-il pas ici de tout le domaine des relations animateur-participants qui s'établissent pendant un cours et qui influencent l'apprentissage des connaissances ?

- * Les bons éléments s'étonnent de la foule de choses qu'ils ont pu apprendre, alors que les éléments non motivés déclarent qu'il n'était pas nécessaire de les déranger pour si peu.

L'évaluation serait donc dépendante de la motivation des participants.

- * Les cours de formation, sans examen final (pour l'obtention d'un "papier", par exemple) sont toujours jugés positivement ; l'évaluation de ceux avec examen est plus nuancée.

Remarquons ici l'importance de la présence d'un contrôle (au sens scolaire du terme) sur le vécu des participants pendant toute la formation.

- * Plus la formation traite des sujets techniques, mieux la formation est acceptée. Il semble que l'on soit ici en présence de personnes craignant tout ce qui déborde du cadre strict des savoir-faire. Une formation-source de modification non technique est perçue comme un danger.

- * L'évaluation est favorable, pour autant que les connaissances acquises soient applicables dans le travail quotidien.
Certaines expériences de formation ont montré l'importance pour les participants de connaître les objectifs pratiques de la formation.
- * L'évaluation est conditionnée par le milieu de travail et les opinions du chef hiérarchique.
Cette remarque recoupe en partie la précédente, dans le sens où le chef hiérarchique est celui qui va permettre - ou pas - l'actualisation de la formation sur le lieu de travail.

Relevons encore certaines remarques ayant trait aux cours internes ou externes :

- * Assez souvent, un cours externe est décrit comme très intéressant, mais trop théorique et pas adaptable à l'entreprise.
- * Les cours internes font l'objet de critiques plus ou moins dures, alors que les cours externes sont appréciés avec moins de réserve (dans l'espoir de pouvoir à nouveau y participer ?)
- * "Si l'on revient de cours externes, on ne peut pas appliquer ce qu'on y a appris : c'est mon chef qui aurait dû suivre ce cours."

A noter que cette même remarque concernant le chef est mentionnée plusieurs fois, pour des cours internes.

VI. 16. Evaluation intuitive de l'encadrement.

Plusieurs remarques ont trait à l'anxiété de l'encadrement :

- On voit des chefs craindre l'amélioration de comportements ou de savoir-faire chez les collaborateurs, notamment lorsqu'elle se manifeste en contestation pouvant remettre en question leurs propres capacités.
- Double peur :
 - liée à une perte de pouvoir
 - de devoir lui-même suivre un tel cours pour être à la hauteur.
- Dans certains cas, il y a problème de pouvoir (enrichissement du collaborateur au détriment du chef).

- Il faut éviter la formation, car formation égale révolution.
- Beaucoup de supérieurs sont méfiants de sentir leurs collaborateurs subir une autre influence que la leur.

Parmi les autres évaluations mentionnées, relevons encore:

- L'encadrement doute du rapport perte de temps (pendant la formation)/ gain de temps (ultérieur).
- Une remarque d'un responsable de formation : "j'ai bien peur que le chef ne dise à ses collaborateurs : c'est bien beau tout cela, mais il faut vous remettre au boulot, car j'ai gardé pas mal de choses à faire, pour votre retour de cours...".
- L'évaluation est en général positive, mais la ligne considère trop souvent les cours de formation comme un cadeau inoffensif à donner à un employé méritant.
- La réaction de l'encadrement face à un cours précis est généralement fonction de l'optique du chef face à la formation.
- L'enthousiasme est proportionnel à l'ouverture d'esprit du chef et à sa capacité de remise en cause.

Une dernière catégorie de remarques, positives celles-là :

- Tout le monde est acquis à la formation.
- Une meilleure compréhension mutuelle se développe entre l'encadrement et ses collaborateurs.
- Satisfaction quasi totale.

VI. 17. Evaluation intuitive des dirigeants.

Si nous considérons les opinions du dernier échelon de l'entreprise, nous en trouvons plusieurs types.

- Une satisfaction totale, ou presque. La formation est jugée utile et nécessaire (la motivation est meilleure, les rapports horizontaux s'améliorent, l'esprit d'initiative s'accroît, etc.).
- Une catégorie d'opinions plus variables : l'attitude envers la formation est beaucoup plus liée à la personnalité des différents dirigeants. Ainsi, une même formation peut être jugée comme un gaspillage ou comme absolument indispensable...

Dans d'autres cas, l'opinion est positive lorsque la formation dégage un rendement immédiat et mesurable¹⁾. Elle l'est beaucoup moins lorsque ce n'est pas le cas. Ainsi, les autres objectifs de la formation (motivation, information, participation, épanouissement de la personnalité, attitude vis-à-vis de l'entreprise, etc.) paraissent secondaires aux yeux de beaucoup de dirigeants.

La variabilité de l'opinion peut encore être due à une certaine réticence de la direction face à la charge qu'entraîne pour le personnel la formation (libérer les participants de leur fonction implique, entre autres, une organisation pour leur remplacement).

- Une autre catégorie, prudente : "la formation n'est pas inutile" ou encore "elle peut servir ..."
- Finalement, on relève encore certaines opinions, où la formation a pour but l'image de marque de l'entreprise : "Chez nous, on fait de la formation !"

VII.18. L'évaluation méthodique.

Nous avons vu, plus haut, que

- 5 entreprises évaluaient systématiquement tous leurs cours ;
- 15 autres le faisaient pour une partie de leurs cours.

Pour ces 20 entreprises, le moment d'évaluation était :

- A) La fin du cours (pour 8 d'entre elles).
- B) Plusieurs moments différents (pour les 12 autres).

Examinons les caractéristiques de ces évaluations.

A) Les évaluations de fin de cours.

Ces évaluations sont généralement faites sous la forme d'un petit questionnaire. Elles visent à évaluer les connaissances acquises (contrôlant parfois si le niveau défini a été atteint (taxonomie de Bloom, par exemple)) à corriger les méthodes et moyens utilisés, à déterminer les matières à reprendre éventuellement.

1) Cette opinion a déjà été analysée plus haut (voir p. 45)

B) Plusieurs moments d'évaluation, pour une même formation.

Dans cette catégorie, nous pouvons distinguer 2 stratégies d'évaluation :

B.1) celle où sont utilisées exclusivement les évaluations pendant le cours et à la fin de celui-ci. Dans ce cas, les objectifs se rapprochent de ceux décrits ci-dessus (A). Toutefois, l'évaluation pendant le cours offre aussi la possibilité d'une rétroaction immédiate.

B.2) La stratégie où intervient, parmi d'autres, une évaluation se situant après le cours (3 mois, 6 mois, ou plus). Dans ce cas, les objectifs d'évaluation sont axés principalement sur l'actualisation de la formation. Parmi les réponses recueillies, citons :

- la "capacité" de transfert ;
- l'amélioration des performances ;
- les changements apportés dans l'organisation.

Si la plupart des entreprises indiquent bien les différents moments auxquels elles procèdent à une évaluation, rares sont celles qui précisent les instruments utilisés et les résultats obtenus.

Relevons toutefois, parmi les instruments indiqués :

- l'interview avec le responsable de la formation ou avec le chef direct ;
- le "test des connaissances"
- le questionnaire standardisé.

Parmi les résultats auxquels l'évaluation a conduits, citons le cas d'une entreprise. Pour elle, l'évaluation peut être utile pour :

- reformuler les objectifs de formation ;
- modifier la structure temporelle de la formation ;
- procéder au changement de l'animateur ;
- procéder au changement du mode d'animation ;
- introduire de nouveaux supports ;
- concevoir une action de formation complémentaire ;
- affiner les modalités du transfert de la formation.

La plupart des entreprises répondantes (pour cette question) relèvent encore la difficulté à trouver une évaluation "sûre et systématique"... "Les résultats sont toujours fragmentaires (négatifs à positifs) ; l'essentiel dépendant alors plus des personnes en cause."

VI.19. Les effets non prévus.

24 catégories indiquent que des conséquences non attendues de la formation sont apparues. Parmi elles, relevons les plus importantes :

- 1^{er} pôle : conséquences "immédiates"

- * les collaborateurs demandent l'organisation de journées de rappel. Celles-ci ont pour but de leur permettre d'évoquer les problèmes d'actualisation de l'acquis ;
- * la formation fait ressortir des besoins non encore exprimés, sous la forme de nouvelles demandes d'action de formation. Il semble que la formation permet une clarification de l'acquis des participants et qu'elle entrouvre de nouveaux horizons.

- 2^{ème} pôle : relation avec autrui

- * la formation a conduit à une meilleure compréhension des problèmes de l'autre (collègues, supérieurs, collaborateurs) ;
- * la formation a permis d'améliorer l'ambiance du secteur ;
- * les contacts de travail ont aussi été améliorés (à l'intérieur d'un service, inter-services, ou même inter-entreprises) ;
- * les liens personnels (extra-professionnels) se sont renforcés.

- 3^{ème} pôle : relation avec l'entreprise

- * la formation a conduit à une identification plus poussée des collaborateurs à l'entreprise ;
- * de nombreuses suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation sont apparues, dès la fin du cours ;
- * on assiste aussi à une diminution de la résistance au changement.

Mais les cours de formation ne font-ils pas partie intégrante de stratégies de changement, leur but étant de permettre le passage le meilleur possible d'un état à un autre ?

Dans les exemples cités, nous n'avons jusqu'ici relevé que les conséquences qui étaient jugées utiles par l'entreprise. Dans les réponses reçues, nous trouvons aussi quelques conséquences, vues comme néfastes :

- * une formation analogue a été revendiquée par d'autres catégories de travailleurs.

Nous avons, pour notre part, vu ailleurs que ces revendications peuvent en fait cacher d'autres buts - pas forcément concrets - par exemple une revendication du statut conféré par la connaissance d'une certaine technique (information);

- * un cours a conduit à une demande de révision des salaires.

Il semble que cette revendication est fréquente, car les participants lient le fait de posséder de nouvelles connaissances à une augmentation quasi-automatique de salaire. La direction, pour sa part, estime plutôt que la formation n'est là que pour que l'individu puisse mieux assumer son travail et ceci sans une modification de son cahier des charges, donc sans augmentation de salaire.

Il y a donc là une optique sur laquelle il serait bon de s'entendre, avant même d'entreprendre des actions de formation ;

- * dans une entreprise de service, un cours a donné trop d'exemples de vols; conséquence : cela peut créer des idées chez les participants;

- * apparition d'une tendance à se surestimer de la part de ceux qui ont suivi le cours par rapport à ceux qui n'ont pas encore pu bénéficier de ce recyclage.

VI.20. Rejet de personnes formées.

Seules 3 entreprises mentionnent l'existence d'un rejet de personnes nouvellement formées, de la part de l'environnement de ces dernières.

Aucune explication de ce phénomène n'est proposée. Quant aux descriptions, elles se bornent à mettre en présence 2 groupes : les "élus" et les "condamnés" et à caractériser les relations : méfiance, problèmes de communication.

VI;21. Essai de synthèse.

Le dépouillement des questions ouvertes nous a permis de mettre en évidence les différences entre les entreprises dans leur conception de la fonction "formation". Si la différence principale semble être due à la présence ou à l'absence de service de formation, nous pouvons tout de même constater qu'elle n'est pas - et de loin - la seule variable déterminante.

Une remarque générale s'applique à la manière dont les répondants analysent et nous présentent la formation dans leur entreprise : peu ou pas de remarques négatives ; tout semble aller pour le mieux. Or nos observations directes, sur le terrain, nous prouvent que la formation est source de problèmes importants dans beaucoup d'organisations. Serait-on alors en présence de personnes qui, ayant défini leur projet, pensent avoir résolu pratiquement tous les problèmes ?

Une autre constatation porte sur les stratégies de formation et sur les instruments utilisés. Mises à part quelques exceptions, il nous semble que le domaine de la formation est encore passablement caractérisé par un manque d'instruments précis, dans lesquels la subjectivité est sensiblement restreinte. Si l'on se réfère à une étude sur l'analyse des besoins de formation¹⁾, on semble très loin, pratiquement, d'une utilisation d'instruments de ce type-là. Et notre impression peut être généralisée à tout ce qui touche à la formation.

VII. CONCLUSION.

Si l'on se réfère au champ d'investigation couvert par le questionnaire, on s'apercevra que plusieurs points n'ont pas été abordés dans la présente étude :

- le service de formation et ses caractéristiques ;
- les objectifs spécifiques du responsable de la formation ;
- les expériences positives et/ou les échecs rencontrés.

1) Chancerel, J.L., Rousson, M., Debétaz, P.A. Sipitanou, A.

Les besoins en formation des adultes, les méthodes d'identification,
Dossiers de Psychologie, 1975.

Ces thèmes ne pouvaient être traités de la même manière que ceux que nous avons développés ici, par une analyse inter-questionnaire. C'est pourquoi nous les avons conservés pour une publication ultérieure, qui traitera de la stratégie de formation pratique dans quelques entreprises de Suisse Romande, à partir d'une analyse intra- questionnaire, ainsi que d'entretiens avec certains responsables de formation.

Le présent texte nous a permis d'appréhender un certain aspect de la formation. Nous avons relevé l'importance primordiale jouée par deux variables : la taille de l'entreprise et son genre d'industrie. Quant aux nombreuses autres variables étudiées, nous pensons - comme nous l'avons déjà relevé - que la plupart d'entre elles sont intégrées dans différentes politiques de formation. L'analyse intra-questionnaire projetée nous permettra aussi de les présenter.

QUESTIONNAIRE SUR LA FORMATION ET SON EVALUATION¹⁾

REMARQUES GENERALES SUR LE QUESTIONNAIRE

Vous trouverez, dans les pages qui suivent, une série de questions, auxquelles vous pourrez répondre par une croix placée dans le carré correspondant à la réponse de votre choix. Là où aucun choix n'est proposé, donner votre réponse dans l'espace blanc réservé à cet effet, sous la question. Si la place prévue n'est pas assez grande, vous pouvez utiliser le verso de la feuille précédente, en rappelant toutefois le numéro de la question que vous développez.

Vous rencontrerez souvent, dans ce questionnaire, le mot "cours" de formation. Ce terme a ici une signification générale : cours, séminaire, etc.

Vous rencontrerez aussi, placé après une réponse proposée, le signe * suivi d'un nombre. Il indique que, si vous avez choisi cette réponse, vous pouvez directement passer à la question dont le numéro est donné par le nombre. Cela vous permet donc de sauter les questions qui ne vous concernent pas.

Vos réponses seront utilisées anonymement. Nous ne ferons que des rapports d'ensemble. A titre d'information, nous vous signalons que ce questionnaire est diffusé à plus de 400 exemplaires, à l'intérieur de la Suisse Romande.

1. IDENTIFICATION

1.1. Nom de l'entreprise :

Localité :

1.2. Taille de l'entreprise : 0 - 49 personnes
 50 - 99 personnes
 100 - 199 personnes
 200 - 499 personnes
 500 - 999 personnes
 plus de 1000 personnes

1) A noter que nous reproduisons ici le questionnaire en supprimant les espaces blancs que nous avions laissés pour les réponses aux questions ouvertes.

1.3. Genre d'industrie :

- entreprise de service
- agriculture
- prod. denrées alimentaires,
y.c. boissons
- ind. des cuirs, caoutchouc
et plastic
- ind. du bois et du papier
- ind. graphique
- ind. textile et du vêtement
- ind. du bâtiment
- métallurgie et industrie
des machines
- ind. électrique
- horlogerie
- ind. chimique
- ind. du meuble et articles
de ménage
- autre, à préciser :
* * * * *

1.4. Indiquez la proportion de personnel de production dans l'entreprise
(cette catégorie ne comprend pas les membres de l'encadrement)

% de l'effectif total

N.B. : Quand nous parlons de formation, de cours de formation, etc.

la "formation sur le tas", de même que la formation des apprentis
en sont exclues.

passer directement
à la question numéro

* * * * *

2. LA FORMATION-LOISIRS

2.1. La formation-loisirs peut être définie comme
une formation dont l'objectif premier n'est pas
d'être utile à l'entreprise (p.ex: cours d'anglais
pour une personne n'ayant pas l'utilité de cette
langue à son poste de travail, ou cours de photo,
etc.)

Une telle formation existe-t-elle dans v/entreprise ? OUI NON * 3.

2.2. Cette formation-loisirs se fait-elle pendant les heures normales de travail ? (Indiquez par une croix le pourcentage de temps pris sur les heures de travail)

100% 50% 0%

3. L'EXISTENCE DE LA FORMATION ET D'UN SERVICE DE FORMATION

N.B.: Pour tout le reste du questionnaire, les questions excluent la formation-loisirs (de même que la formation sur le tas et la formation des apprentis).

3.1. L'entreprise a-t-elle offert, à une ou plusieurs personnes, au moins 1 cours de formation, et cela au cours de ces 2 dernières années ?

OUI
NON *9.

3.2. Existe-t-il, dans l'entreprise, un "service de formation" ?

OUI
NON *4.

3.3a Comment ce service de formation est-il rattaché aux autres services de l'entreprise ? (Vous pouvez répondre par le dessin d'une partie de l'organigramme)

3.3b En quelle année ce service a-t-il été créé ?

19...

3.3c Tout service de formation a une mission. Indiquez quelle était cette mission lors de la création du service et quelle a été l'évolution de cette mission.

3.3d A quoi est due cette évolution (essayez de distinguer les facteurs internes à l'entreprise des facteurs externes)

3.3e Quel est le nombre de personnes employées dans ce service ?

- à plein temps : ... personnes
- à mi-temps : ... personnes
- autre, à préciser :
... personnes

Quelles sont les autres tâches des personnes qui ne sont pas employées à plein temps ?

3.3f Enumérez, succinctement, le cahier des charges de chacune de ces personnes, en mentionnant leur titre.

4. LA FORMATION DANS LA POLITIQUE DE L'ENTREPRISE

4.1a Une formation est-elle offerte aux nouveaux arrivants dans l'entreprise ?

toujours
en général
rarement
jamais

Si votre réponse est "en général" (respectivement "rarement") :

Indiquez la catégorie des personnes qui ne suivent pas une telle formation (respectivement, qui suivent une telle formation).

4.1b En quoi consiste une telle formation (contenu) ?

Le cas échéant, distinguez chaque catégorie.

4.2. En ce qui concerne la formation, l'entreprise est-elle liée par une convention collective ?

OUI
NON

Si oui :

- a) Indiquez avec qui la convention a été signée.
- b) Indiquez à quel genre de formation cette convention oblige.
- c) Indiquez à quoi cette convention oblige l'entreprise.

4.3. Tous les membres de l'entreprise sont-ils potentiellement touchés par une formation de type perfectionnement ou recyclage ?

OUI
NON

Si non :

Quelle catégorie n'est-elle pas touchée ?

4.4. Un besoin de formation ayant été détecté, quelle est la succession de contacts qui sont nécessaires à sa réalisation ?

4.5. Quelles sont ou quelles peuvent être les répercussions de la formation au niveau de l'individu ? Entre autres, sa fonction est-elle modifiée ?

4.6. La formation a-t-elle un effet sur la "notation personnelle" ou "qualification personnelle", à court, moyen ou long terme ?

OUI
NON

Si oui :

Quel effet et quand ?

5. PLANIFICATION DE LA FORMATION

5.1. Comment les besoins de formation sont-ils détectés et par qui (le cas échéant, indiquez quelles techniques sont utilisées) ? distinguez selon les niveaux et les types de fonction, s'il y a lieu.

5.2. La formation est-elle rendue obligatoire ?

toujours
en général
rarement
jamais

Si la réponse n'est pas "toujours" :

Quand l'est-elle ?

5.3. Existe-t-il une sélection pour la participation à un cours de formation ?

OUI
NON

Si oui :

a) Cela a-t-il provoqué des réactions ? OUI
NON

Si oui :

Lesquelles ?

- b) Qui est responsable de cette sélection ?
c) Sur quels critères se base-t-elle ?

6. LA FORMATION PROPREMENT DITE

6.1. Veuillez indiquer, à l'aide du tableau ci-dessous, les différents cours qu'offre votre entreprise. Sous CODE, indiquer : L = formation-loisirs, R = recyclage, P = perfectionnement, PP = perfectionnement dans le but de promotion, NA = formation aux nouveaux arrivants.

(Dans le cas où un tableau semblable à celui ci-dessous existe dans l'entreprise, pourriez-vous en joindre une copie) ?

<u>CODE</u>	<u>THEME</u>	<u>DESTINATAIRES</u>	<u>DUREE</u>	<u>LIEU</u>	<u>ANIMATEUR</u>
			int/ext	int/ext	

- 6.2. Concernant la formation "utile à l'entreprise" :
cette formation se fait-elle pendant les heures
normales de travail ?
- toujours
en général
rarement
jamais

Si votre réponse est "en général" ou "rarement":
Précisez alors s'il existe une différence entre la
formation des cadres et celle des travailleurs.

- 6.3. La formation peut s'arrêter le dernier jour du
cours. Elle peut aussi se poursuivre par un enca-
drement des participants à leur poste de travail,
ou par des journées de rappel (énumération non
exhaustive).

Ce "suivi de formation" existe-t-il dans votre entreprise ?

OUI
NON

Si oui :

De quelle nature est-il ?

- 6.4. Qui sont les formateurs qui animent les cours ?

- 6.5. Quels sont les moyens pédagogiques employés dans les
cours de formation ? Indiquez les différents moyens
utilisés et la population à laquelle chacun d'eux
s'adresse.

7. BUT DE LA FORMATION

- 7.1^a Quels sont les objectifs généraux que la direction
assigne à la formation ? Indiquez une liste d'objectifs.
Le cas échéant, distinguez les objectifs par rapport aux
différents types de formation.

- 7.1^b Quelle est son opinion par rapport aux résultats atteints ?
Distinguez aussi les différents types de formation.

- 7.2^a Quels sont les objectifs spécifiques du responsable de la
formation ?

8. L'EVALUATION DE LA FORMATION

Il existe 2 sortes d'évaluation :

- une évaluation faite "au pifomètre",
- une évaluation faite au moyen/d'instruments précis (questionnaire, interview, etc)

Nous allons distinguer, dans la suite, ces 2 sortes d'évaluation.

8.1. AU NIVEAU DES IMPRESSIONS

Rappel : si votre réponse aux questions suivantes nécessite plus de place qu'il n'en est prévu, n'hésitez pas à utiliser le verso de la feuille précédente ou à adjoindre une feuille blanche.

- a) Quelle est l'évaluation intuitive faite par les participants, à la fin d'un cours de formation ? Citez un ou plusieurs cas typiques.
- b) Quelle est l'opinion de l'encadrement des participants (chef direct) sur la formation qu'ont reçue leurs collaborateurs ? Citez un ou plusieurs cas typiques.
- c) Quelle est l'évaluation intuitive portée par les dirigeants sur la formation offerte par leur entreprise ? Citez un ou plusieurs cas typiques.

8.2. AU NIVEAU D'UNE EVALUATION MÉTHODIQUE

- a) Une évaluation méthodique existe-t-elle ?

- OUI, pour tous les cours
- OUI, pour une partie des cours
- NON *8.3

- b) Quand cette évaluation a-t-elle lieu (plusieurs réponses sont possibles)

- pendant le cours
- à la fin du cours
- 3 mois après
- 6 mois après
- autre, à préciser :

- c) Sur quoi porte l'évaluation ?

d) Quels sont les résultats des évaluations effectuées dans votre entreprise ? Citez un ou plusieurs cas.

8.3. Un cours de formation a certains objectifs et l'on peut apprécier, après le cours, dans quelle mesure ils ont été atteints. Cependant, un cours de formation peut aussi avoir des effets non prévus initialement. Par exemple : l'effet non prévu d'une formation a été un resserrement des liens dans le groupe des contremaîtres-participants au cours de formation et une meilleure collaboration.

Ce phénomène (d'effets non prévus) s'est-il produit dans votre entreprise ?

OUI
NON

Si oui :

Citez un ou plusieurs effets auxquels a conduit une formation organisée ou offerte par votre entreprise. Veuillez indiquer, pour chaque exemple pris : 1. de quel type de formation il s'agissait
2. chez qui les effets ont été ressentis
3. la description de l'effet.

8.4. Une fois un cours de formation terminé, les participants rejoignent généralement leur service. Le fait que ces personnes-là aient été choisies, qu'elles aient participé à un cours de formation, qu'elles aient pu augmenter leur compétence, a-t-il déjà conduit, dans votre entreprise, à une sorte de rejet d'une ou de plusieurs personnes formées ?

OUI
NON

Si oui :

Pouvez-vous expliquer ici ce phénomène ?

Le cas échéant, décrivez seulement le phénomène.

8.5. Vous avez certainement, dans votre expérience, un cas particulièrement réussi ou un échec, qui sont des événements marquants auxquels vous vous réferez quand il s'agit d'organiser une nouvelle formation.
a) Pouvez-vous décrire cette expérience positive ? (Au cas où vous préféreriez nous en entretenir de vive voix, veuillez l'indiquer).

b) Pouvez-vous nous décrire cet échec ? (Au cas où vous préféreriez nous en entretenir de vive voix, veuillez l'indiquer).

8.6. Si l'on possédait suffisamment d'instruments, quels seraient, à votre avis, les niveaux les plus importants à évaluer :

1. acquisition des connaissances
2. transfert de la formation dans la pratique professionnelle
3. modification des structures, d'organisation, de relations, du travail, etc. entraînée par une formation

9. Le cas échéant, seriez-vous disposé à recevoir le responsable de cette étude pour approfondir certains thèmes abordés par ce questionnaire, en particulier l'évaluation de la formation ?

OUI
NON

Si oui :

Indiquez ici vos nom, adresse et numéro de téléphone.

10. Utilisez le verso de cette feuille (ou une feuille blanche) pour indiquer des remarques générales, des expériences que vous avez pu mené, des recherches dont vous avez eu connaissance, principalement au sujet de l'évaluation de la formation.

MERCI D'AVOIR REPONDU JUSQU'AU BOUT !

DISTRIBUTION DES REPONSES AUX QUESTIONS FERMÉES

(Pour l'énoncé complet de chaque question, on se référera à l'annexe I.)

1. Taille de l'entreprise

0 -	49 personnes :	1
50 -	99 personnes :	5
100 -	199 personnes :	4
200 -	499 personnes :	13
500 -	999 personnes :	7
plus de 1'000 personnes :		12
N.R. 1)	:	1

2. Genre d'industrie

Entreprise de service	:	12
Agriculture	:	1
Prod. denrées alimentaires:	:	2
Ind. du bois et papier	:	1
Métallurgie et Ind. des machines	:	9
Ind. électrique	:	1
Horlogerie	:	10
Ind. chimique	:	3
Ind. du meuble et articles de ménage	:	1
Autre	:	3

3. Existence d'une formation-loisirs

OUI	:	17
NON	:	26

1) N.R. : non-réponse.

4. Existence d'un service de formation

OUI	:	21
NON	:	22

5. Nombre de personnes employées par ce service

1 personne	:	4
2 - 3	:	5
4 - 5	:	2
6 - 9	:	3
+ 10	:	6
N.R.	:	23

6. Formation offerte aux nouveaux arrivants

toujours	:	11
en général	:	12
rarement	:	12
jamais	:	6
N.R.	:	2

7. Entreprises liées par Convention collective

OUI	:	6
NON	:	37

8. Tous les membres touchés potentiellement

OUI	:	19
NON	:	24

9. La formation a des effets sur la notation personnelle

OUI	:	27
NON	:	11
N.R.	:	5

10. Formation obligatoire

toujours	:	7
en général	:	9
rarement	:	10
jamais	:	12
N.R.	:	5

11. Sélection pour participer à un cours

OUI	:	28
NON	:	15

12. Réactions à cette sélection

OUI	:	8
NON	:	17
N.R.	:	18

13. Formation pendant les heures de travail

toujours	:	25
en général	:	15
rarement	:	1
jamais	:	0
N.R.	:	2

14. Existence d'un suivi de formation

OUI	:	24
NON	:	19

15. Existence d'une évaluation méthodique

OUI, pour tous les cours:	5
OUI, pour une partie des cours	: 15
NON	: 16
N.R.	: 7

16. Moment de cette évaluation

à la fin du cours	:	8
plusieurs réponses	:	12
N.R.	:	23

17. Production d'effets non prévus

OUI	:	24
NON	:	11
N.R.	:	8

18. Rejet d'une personne formée

OUI	:	3
NON	:	35
N.R.	:	5

19.21. Niveaux les plus importants à évaluer

NIVEAU 1.		NIVEAU 2.		NIVEAU 3.	
OUI	11	OUI	28	OUI	18
NON	32	NON	15	NON	25

CORRELATIONS ENTRE 9 VARIABLES FERMÉES

	LOISIRS	SERVICE FORMATION	CONVENTION COLLECTIVE	TOUS TOUCHES	SELECTION	SUVI	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3
LOISIRS	1.03	0.35	0.08	0.33	0.19	0.14	-0.03	0.60	0.37
SERVICE FORMATION	1.00	-0.25		0.25	0.12	0.40	0.06	0.42	0.30
CONV. COLLECTIVE		1.00	-0.08	0.29	-0.18	0.07	0.01	0.20	
TOJS TOUCHEES			1.50	0.15	-0.15	0.01	0.06	0.38	
SELECTION				1.00	0.23	0.20	0.18	0.22	
S U I V I				1.00	-0.01	0.42	0.00		
NIVEAU 1				1.00	-0.01	0.25			
NIVEAU 2				1.00	0.22				
NIVEAU 3				1.00					

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
I. INTRODUCTION	1
A) Construction du questionnaire	2
B) Population	2
C) Réponses reçues	3
D) Questionnaires utilisables	4
 <u>1ère PARTIE : LE TRAITEMENT DES QUESTIONS FERMEES</u>	
II. DISTRIBUTION DES REPONSES	5
III. CORRELATIONS	8
IV. TRI-CROISES	17
V. ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES	23
 <u>2ème PARTIE : ANALYSE QUALITATIVE</u>	
VI. LE DEPOUILLEMENT DES QUESTIONS OUVERTES	34
 <u>ANNEXES</u>	
I. LE QUESTIONNAIRE	55
II. DISTRIBUTION DES REPONSES	64
III. CORRELATIONS	67