

**LA FORMATION INFORMELLE
DANS LES PETITS ÉTABLISSEMENTS
DU SECTEUR HÔTELLERIE
RESTAURATION DE PARIS**

2012

Étude
sectorielle

HÔTELLERIE - RESTAURATION & ACTIVITÉS DE LOISIRS

Sommaire

Rappel de la demande

3

1. Présentation des principaux résultats de l'étude

4

1.1 Le champ de l'investigation

1.2 Ce en quoi consiste la formation informelle

2. Résultats de l'enquête qualitative

9

2.1 Présentation de la démarche

2.2 Constats sur le déroulement de la phase qualitative

2.3 Exploitation des entretiens

3. Résultats de l'enquête quantitative

37

3.1 Jalons pour la phase quantitative

3.2 Présentation des résultats de l'enquête quantitative

4. Préconisations

52

Rappel de la demande

Une récente enquête CÉREQ réalisée pour le Fafih montre que trois ans après leur sortie du système de formation initiale :

- on ne retrouve que 56 % des jeunes formés aux métiers de la restauration ou de l'hôtellerie dans les entreprises du secteur,
- 70 % des jeunes présents dans les entreprises du secteur n'ont eu aucune formation spécifique aux métiers du secteur.

Le développement des compétences dans ces TPE constitue donc une problématique importante :

- au regard des besoins d'intégration dans l'emploi et des besoins de qualification des jeunes,
- mais également au regard de la nécessité d'une professionnalisation dans leur métier de l'ensemble des salariés.

Dans ce contexte,

- une meilleure visibilité sur les pratiques de formation informelle pouvant permettre la transmission des savoirs et savoir-faire d'une part,
- une meilleure compréhension du processus de professionnalisation et de maîtrise du métier en situation de travail, au travers d'un ou plusieurs postes d'autre part,

... peuvent permettre de lever une partie des obstacles au développement des compétences et du professionnalisme dans les TPE.

C'est dans ce but qu'a été réalisée sur le territoire parisien² une étude fondée sur :

- une enquête qualitative auprès de 42 personnes dans une vingtaine d'entreprises,
- une enquête quantitative auprès de 400 personnes dans 150 entreprises.

¹ « L'insertion des jeunes dans l'Hôtellerie-Restaurant », Rapport d'enquête effectué par le CÉREQ pour le compte de l'OPMQ-IH – Février 2010.

² Paris en 2008 comptait quelques 8 300 très petites entreprises (TPE - moins de 10 salariés) du secteur HCR et 35 000 salariés

1. Présentation des principaux résultats de l'étude

1.1. Le champ de l'investigation

La notion de formation informelle désigne habituellement, « tout transfert de compétence non provoqué par un formateur » (programme européen Inflow), « tout phénomène d'acquisition et (ou) de modification durable de savoirs (déclaratifs, procéduraux ou comportementaux) produits en dehors des périodes explicitement consacrées par le sujet aux actions de formation institutionnelles et susceptibles d'être investis dans l'activité professionnelle »¹. La Task Force d'Eurostat chargée de mesurer l'apprentissage tout au long de la vie, complète ces approches : il faut que l'individu qui apprend ait l'intention d'apprendre et sache qu'il apprend lorsqu'il apprend². Ainsi il devient possible avec cette définition, en s'appuyant sur l'attitude déclarée ou constatée du collaborateur et sur la situation professionnelle concernée, de différencier les activités professionnelles selon qu'elles donnent ou non l'occasion d'apprendre quelque chose y compris de façon non formelle.

Partant de ces premières définitions exploratoires, la branche des HCR et son observatoire des métiers ont confié pour mission aux cabinets Amnyos et Compétences Plus de produire une meilleure connaissance des pratiques de formation informelle dans les TPE du secteur.

Nos investigations (enquêtes qualitative et quantitative) nous ont permis d'identifier de façon plus fine tout à la fois :

- les différentes modalités de réalisation de la formation informelle dans ces TPE,
- les facteurs facilitant et les freins au développement de cette pratique formative,
- les effets induits par cette pratique.

1.2. Ce en quoi consiste la formation informelle

L'enquête qualitative nous a permis d'établir une première photographie de ce en quoi consiste la formation informelle pour les TPE HCR :

Il s'agit *a minima* d'un contact entre deux salariés ou un patron et un salarié, l'un expérimenté et l'autre moins dans le champ de l'activité professionnelle. Elle peut se traduire par un travail en binôme reconnu et identifié comme générateur de développement des savoir-faire.

Elle peut consister en la mise en application et en la pratique d'un savoir théorique. Elle peut également consister en l'observation et la mise en pratique immédiate ou différée d'actions nécessaires à la production et/ou à l'établissement d'une relation de services.

¹ Sous la direction de Philippe Carré et d'Olivier Charbonnier, *Les apprentissages professionnels informels*, Paris, L'Harmattan, décembre 2003, 306 pp, Savoir et formation, ISBN : 2-7475-5440

² Sous la direction de Spyridon Pilos, Rapport de la Task Force d'Eurostat chargée de mesurer l'apprentissage tout au long de la vie (TF/MLLL), Collectif, Mesure de l'apprentissage tout au long de la vie, 14^e séminaire du CEIES, Parme, Italie, 25-26 juin 2001, EUROSTAT, Luxembourg : Office des publications officielles des communautés européennes, 2002

L'enquête quantitative permet d'approfondir ces premiers constats et de caractériser la formation informelle par :

- des apprentissages spécifiques,
- des modalités d'apprentissage spécifiques.

→ Ce qu'apprend un individu en situation de formation informelle (des apprentissages spécifiques)...

L'enquête quantitative permet d'identifier que les contenus d'apprentissage dont bénéficient les salariés dans le cadre de la formation informelle concernent en priorité de « nouvelles façons de faire les choses » (développement de savoir-faire techniques), les conditions d'hygiène et de sécurité, de nouvelles façons de se comporter avec les clients (principalement pour les serveurs et les réceptionnistes) et de nouvelles façons de se comporter avec les collègues (principalement pour les cuisiniers).

Notons que :

- les bénéficiaires de formation **savent identifier ce qu'ils ont appris**, contrairement aux non bénéficiaires (qui choisissent la réponse « rien de tout cela » à l'énoncé de différents acquis possibles),
- les patrons des TPE estiment plus fréquemment que leurs salariés bénéficient d'un environnement apprenant (pour de nouvelles façons de se comporter avec les collègues, avec les clients, pour les conditions d'hygiène et sécurité).

On relève enfin un cercle vertueux d'apprentissage dans les entreprises où les pratiques de formation informelles sont les plus significatives: bénéficiant de formation informelle, les individus transmettent prioritairement des savoirs et savoir-faire sur les conditions d'hygiène et de sécurité (notamment les patrons et entre cuisiniers) et de nouvelles façons de se comporter avec le client (notamment entre réceptionnistes).

→ Comment un individu apprend en situation de formation informelle (des modalités d'apprentissage spécifiques)

Les situations de formation informelle sont encadrées par des modalités d'apprentissage spécifiques. Ainsi, les apprenants **regardent attentivement pour mémoriser les bonnes façons de faire**, mais également **utilisent les documents et consignes à disposition** dans l'entreprise pour réaliser leur travail et anticiper les difficultés, au contraire des non-bénéficiaires de formation informelle. Ils se servent de ces documents et discutent de ce qu'ils doivent savoir faire pendant les réunions de service, tandis que ceux qui ne les utilisent pas discutent de leur problème pendant le travail ou en bilatéral avec leur patron.

De plus, ceux à qui l'on explique le travail avant que l'erreur ne soit commise ont tendance à **regarder pour apprendre** ; ceux à qui l'on demande de refaire en cas d'erreur ont tendance à **prendre des notes** ; ceux que l'on a corrigés au fur et à mesure se rappellent en « **refaisant immédiatement** ». Ces modalités d'apprentissage construisent un processus pédagogique et varient suivant le métier exercé : la consultation des documents existants et la prise de notes sont des modalités privilégiées par les cuisiniers et les réceptionnistes, tandis que « refaire immédiatement » est le moyen utilisé le plus fréquemment par les employés d'étages.

Pour savoir si une personne a compris ce qui est transmis par formation informelle, patrons et salariés **observent le travail de celui qui apprend**. En complément de cette pratique d'observation, **le retour client** est proportionnellement plus fréquemment attendu par le patron. Notons qu'une partie résiduelle des salariés ne sait pas si la formation est acquise ou non, ce qui pose le problème de l'évaluation et de la validation des apprentissages acquis par la voie de la formation informelle.

→ Les facteurs facilitant cette pratique formative et les freins au développement

Les facteurs facilitant le recours et la pratique de la formation informelle, repérés lors des entretiens, sont les suivants :

Dans le cadre de l'enquête qualitative, deux moteurs facilitant l'intégration de la personne aux pratiques de formation informelle ont été repérés :

- **l'intérêt pour le métier/le secteur**, qui suscite le désir d'apprendre en situation de travail d'une part,
- **la responsabilisation individuelle** vis-à-vis de la bonne marche de l'établissement qui renforce l'implication au travail des personnes rencontrées d'autre part.

Il apparaît que l'existence d'un environnement propice est importante : la prégnance d'une culture d'entreprise ou d'une culture managériale permet de donner du sens à la formation informelle et de tenir mobilisés les salariés autour de l'acte d'apprendre en situation de travail et de progresser.

Autrement dit, **la culture d'entreprise est la condition principale à la mise en œuvre d'un processus vertueux de formation informelle**. Il est remarquable à cet égard que l'âge des salariés pas plus que l'expérience dans le métier, ne sont des facteurs déterminants : on peut bénéficier de formation informelle quel que soit son âge et indépendamment de son expérience. En effet, les salariés peuvent avoir une grande ancienneté dans le métier sans pour autant être réputés avoir bénéficié de formation informelle, et inversement des salariés récemment en poste peuvent être bénéficiaires de formation informelle. En revanche, le temps passé dans l'entreprise qui les employait au moment de l'enquête, est un facteur déterminant de la formation informelle. *In fine*, c'est bien le fait d'être employé dans une structure qui a une culture d'entreprise favorable au développement de la formation informelle, qui est déterminant.

Enfin, **la confiance et le respect dans celui qui transmet**, son autorité et la volonté de bien faire **et de progresser de la part de celui qui apprend**, complètent cet environnement favorable au développement de pratiques de formation informelle.

Des facteurs bloquant ont également été identifiés :

Une partie des facteurs bloquant le développement de pratiques de formation informelle identifiés dans le cadre de l'enquête qualitative concernent directement l'organisation et la division du travail dans la TPE : **le manque de temps et les mouvements de personnel**.

Les conditions de travail sont également repérées comme potentiellement bloquantes : lorsque l'activité génère pénibilité, fatigue notamment.

Du point de vue des salariés, la peur de l'échec, ou le sentiment d'inutilité au travail sont des facteurs « autolimitant » les demandes de développement de leurs compétences. Leur faible qualification ou maîtrise de la langue française rend plus difficile encore parfois la formalisation de ce type de demande.

Enfin, dans les TPE rencontrées, la formation, qu'elle soit formelle ou informelle, est parfois perçue comme l'affaire des grandes entreprises. Notamment lorsque la formation initiale n'est pas en lien avec le secteur HCR, les employeurs rencontrés comme leurs salariés n'ont que rarement une lecture claire du système de formation environnant (financement, modalités) auquel ils peuvent accéder, ou des différentes possibilités de renforcement des savoir-faire en situation de travail.

L'enquête quantitative a mis en évidence également l'existence de freins proprement organisationnels. Nous avons dit l'importance de l'accueil et de l'accompagnement des salariés pour le développement de la formation informelle ; les entreprises qui n'ont pas organisé cet accueil, ou qui n'ont pas développé les outils d'accompagnement spécifiques permettant aux salariés de se repérer dans l'organisation et de se positionner dans leur métier pour faire face à des problèmes éventuels, ne réunissent pas les conditions d'un déploiement de la formation informelle. Cela est vrai également des structures qui n'organisent pas des temps de réunion ou d'échange collectif dont on sait qu'ils sont propices au développement de la formation informelle.

→ Les effets induits par les pratiques de formation informelle

Des effets sur la maîtrise des savoirs et savoir-faire

Les premiers effets repérés pour les individus interrogés dans des entreprises où les pratiques de formation informelle ont été identifiées dans le cadre de l'enquête qualitative, sont :

- une **meilleure maîtrise du métier**,
- une **satisfaction personnelle** liée à l'idée de bien faire son métier,
- également une **capacité renforcée d'adaptation aux évolutions** du métier.

L'**implication au travail plus forte** et/ou la **satisfaction exprimée de la hiérarchie**, sont également parfois repérées comme effet induit de la formation informelle.

Ces effets semblent en outre se traduire dans certains cas par une **plus forte satisfaction du client**.

En revanche, il semble que les salariés engagés dans une dynamique de formation informelle envisagent la **possibilité de changer de métier plus fréquemment que les autres**. Remarquons que sur ce point les bénéficiaires de formation informelle ne diffèrent pas des bénéficiaires de formation formelle.

Formation informelle et appétence pour la formation formelle

L'enquête quantitative permet d'observer que les savoir-faire acquis par formation informelle sont jugés par les salariés et les employeurs comme pouvant être mobilisés dans d'autres établissements, même si les employeurs estiment dans des proportions plus importantes que ces savoir-faire sont spécifiques à leur établissement. Ces savoir-faire spécifiques semblent suffire aux employeurs, qui expriment un sentiment de maîtrise de leur métier plus important que les salariés. De leur côté, les salariés expriment plus fréquemment que les employeurs une envie d'accéder à une formation formelle complémentaire.

L'enquête permet de relever ici un **cercle vertueux d'apprentissage** : une partie de ceux qui bénéficient de formation informelle ont envie de faire une formation complémentaire ; l'objectif assigné à cette éventuelle formation complémentaire est de maîtriser tous les aspects et compétences du métier. Cette envie de se former via la formation formelle est alors d'autant plus importante que l'individu est jeune.

Inversement, ceux qui ne bénéficient pas de formation informelle ont tendance à ne pas avoir envie de formation complémentaire ou manifestent un manque d'appétence pour ce sujet. Fréquemment, cette absence d'appétence pour la formation s'accompagne du sentiment d'une maîtrise suffisante (des techniques, des savoir-faire) de son métier pour pouvoir l'exercer correctement.

→ Quelques premiers éléments de conclusion

La formation informelle apparaît donc comme un outil de maîtrise des compétences métier et des comportements professionnels. Cette maîtrise n'est ni immédiate, ni même rapide, elle passe par des temps d'apprentissage en situation de travail.

La **démarche de transmission des savoirs et savoir-faire** nous est ici souvent apparue collégiale, mais également et surtout **presque toujours maîtrisée ou contrôlée par le supérieur hiérarchique**. C'est ce qui rend le processus d'apprentissage informel possiblement légitime, mais également possiblement très fragile : lorsque ce supérieur n'apporte pas de considération au métier, lorsqu'il n'est pas du sérail ou déconsidère la qualité des tâches et des compétences maîtrisées par les personnes qu'il dirige, les pratiques de formation informelle sont faibles voire inexistantes alors même que, par ailleurs, l'investissement formation est réduit voire nul.

Plus globalement, si nous n'avons jamais constaté que l'existence d'une politique formation formelle était une condition nécessaire à l'existence de pratiques de formation informelle, nous avons pu constater :

- qu'une partie des freins au développement de la formation informelle est également une partie des freins au développement de la formation formelle d'une part,
- que les pratiques de formation informelle sont de nature à développer l'appétence pour la formation formelle d'autre part.

2. Résultats de l'enquête qualitative

2.1. Présentation de la démarche

→ La demande

Comprendre, grâce à des entretiens menés en face à face dans un panel d'hôtels et restaurants de Paris, les pratiques de formation informelle :

- obtenir des résultats représentatifs de tendances lourdes et significatives pour élaborer des hypothèses à confirmer lors de l'enquête quantitative,
- permettre à partir de ces hypothèses la construction d'un questionnement adaptable à l'enquête quantitative de validation.

Obtenir des informations fiables, aussi complètes que possible, permettant d'objectiver un certain nombre de problématiques constitutives de la thématique large de « formation informelle ». Pour cela :

- caractériser les entreprises rencontrées (Taille, type d'établissement, etc.),
- caractériser les acteurs rencontrés en dressant une typologie (Formation de base, parcours professionnel, etc.),
- caractériser les situations de travail sujettes à apprentissage,
- caractériser les comportements face à la formation,
- caractériser les modalités de formation informelle.

Garantir le respect de la demande en mettant en œuvre :

- une technique et un style d'entretien proches de la conversation afin de faciliter une expression libre très proche du vécu,
- la mise en œuvre d'un guide d'entretien semi-ouvert comprenant un certain nombre d'items incontournables, afin de pouvoir exploiter la « matière première » de façon équitable au regard des différences constatées,
- l'équilibre des métiers représentés,
- des sources d'information suffisamment nombreuses et diverses pour assurer la représentativité de l'ensemble.

→ Les problématiques de la phase qualitative

La problématique des sources

- Il s'agit de pouvoir disposer d'une base de données de l'ensemble des établissements parisiens (hôtels et restaurants) de moins de 10 salariés fiable et exhaustive.
- Un tirage au sort aléatoire doit permettre d'identifier des « prospects », de les joindre et d'obtenir des rendez-vous.
- Un courrier du Fafih annonçant d'une part la thématique d'entretien et d'autre part le contact des consultants est envoyée aux entreprises issues du tirage au sort.

La problématique de l'accès aux établissements et aux personnes

L'accès aux établissements est conditionné par un certain nombre de paramètres :

- le contact avec la bonne personne (exploitant) susceptible de prendre une décision,
- l'intérêt pour la thématique traitée,
- sa compréhension rapide de celle-ci,
- la disponibilité de l'exploitant (propriétaire ou gérant ou directeur),
- son autorisation à interviewer des membres des personnels parmi les métiers retenus pour l'étude (cuisinier, serveur, réceptionniste, employé(e) d'étages),
- la possibilité d'obtenir un rendez-vous dans les délais impartis par l'étude,
- la tenue réelle de l'entretien (pas d'annulation ni de report hors limites du temps de l'étude).

La problématique des contraintes

Un certain nombre de pré-requis ont été établis pour cette première phase :

- la possibilité de débiter l'étude par quelques « entretiens tests » pour rôder la grille d'entretien et éventuellement l'amender,
- l'enregistrement des entretiens afin de garder une trace écrite et audio de ceux-ci en vue d'une éventuelle exploitation future par le commanditaire,
- un nombre moyen fixé à 60 entretiens représentant environ 20 établissements, l'hypothèse de départ étant que chaque patron d'établissement offrirait la possibilité d'interviewer 2 autres employés dans le panel des métiers retenus pour l'étude.

La problématique inhérente au thème de la formation informelle

La problématique de la formation informelle n'est pas *a priori* une problématique évidente à verbaliser et à formaliser dans des établissements où déjà la formation formelle classique est peu pratiquée pour différentes raisons. L'approche par la pratique, *id est* la façon dont on procède au quotidien au sein de l'activité des différents métiers pratiqués, management compris, se veut plus facile et facilite la compréhension de la problématique. Il s'agit donc, loin d'un discours théorisant et didactique ou globalisant de :

- tout d'abord, **caractériser l'effort de formation formelle**, cette approche semblant incontournable avant de pouvoir aborder la problématique et les pratiques de formation informelle : contenu, organisation, public concerné, modalités retenues, organismes choisis, freins et leviers à cette modalité de formation et perspectives pour les années à venir (maintien de l'effort, augmentation ou diminution, critères politiques de choix) ;
- ne poser la problématique de la formation informelle qu'une fois traité, même brièvement, le premier item, en ayant pour objectif d'obtenir un discours relatant la réalité plus que l'intention afin de :
 - > identifier les publics concernés,
 - > identifier les objectifs de professionnalisation attendus,
 - > identifier les modalités d'acquisition de connaissances et de compétences,
 - > identifier les freins et les leviers, les contraintes et les opportunités ressentis par les différents acteurs,
 - > évaluer les résultats au regard :
 - des objectifs de développement des compétences et connaissances,
 - des objectifs de développement de la professionnalisation et de l'employabilité,
 - des objectifs de sécurisation des parcours professionnels.
 - > recueillir des pistes de résolution de la problématique d'articulation entre les deux modalités de formation,
 - > identifier des expériences remarquables pouvant donner lieu à rédaction de courtes monographies.

➔ Rappels méthodologiques

Nous présentons ici les points de méthode les plus importants et leurs éventuelles modifications en fonction du déroulement réel de la phase.

> Les bases de données

La base OPCA ne peut être utilisée. La possibilité d'une base de données DIRRECT/SEPES mise à disposition des consultants est à confirmer. En cas d'impossibilité la base de données sera celle de l'INSEE. Au final, c'est cette dernière solution qui a été adoptée.

> Les strates de l'échantillon

- L'échantillon n'est pas segmenté par taille d'établissement.
- La segmentation hôtel/restaurant est gardée pour respecter une bonne représentativité des deux catégories, chaque catégorie pouvant avoir des différences de pratiques et d'appréciation de la problématique à conserver.
- Les codes NAF concernés par l'étude sont : 55.10Z, 56.10A, 56.30Z.
- Critère de choix des établissements : établissements connus des membres de l'équipe (mais dans ce cas les entretiens sont faits par une personne ne connaissant pas l'établissement), établissements tirés au sort dans la base.

> Le choix des métiers

- 4 métiers opérationnels : cuisinier, serveur, réceptionniste, femme de chambre/employé d'étages.
- Les métiers d'encadrement ou de direction : propriétaire, gérant, directeur d'hôtel.

> Quelques principes choisis pour approcher, de manière opérationnelle la problématique de la formation informelle :

- entrer dans la problématique par l'activité, la pratique des personnes interrogées,
- mettre ce travail en perspective avec un parcours professionnel (continuités et discontinuités),
- mettre en regard les tâches effectuées, le profil de la personne et ses différents accès à la formation (formelle et informelle),
- ... tout en visant les objectifs énoncés plus haut.

> Le concept

L'approche conceptuelle s'appuie d'une part sur la représentation que le commanditaire a déjà formulée, sur les travaux déjà effectués par l'ARACT¹ qui ont été transmis dès l'appel d'offres et sur un certain nombre d'études documentaires préalables effectués par l'équipe de consultants.

Une définition cadre l'acception de la formule « formation informelle » : « Tout phénomène d'acquisition et/ou de modification durable de savoirs - déclaratifs, procéduraux ou comportementaux - produits en dehors de périodes explicitement consacrées par le sujet aux actions de formation institutionnelles et susceptibles d'être investis dans l'activité professionnelle² »
Des compléments sont ajoutés afin de caractériser au mieux le concept ; il s'agit :

- apprentissages sur le lieu de travail,
- apprentissage dit « sur le tas ».

Il ne faut pas confondre cette modalité avec l'auto-formation (le salarié se fixe ses propres objectifs, choisit ses supports d'apprentissage, etc.)

L'« apprenance » signifie l'adoption par le salarié d'une attitude lui permettant d'apprendre de chaque expérience et même de chaque information.

¹ ARACT : association régionale pour l'amélioration des conditions de travail

² Sous la direction de Philippe Carré et d'Olivier Charbonnier, *Les apprentissages professionnels informels*, Paris, L'Harmattan, décembre 2003, 306 pp, Savoir et formation, ISBN : 2-7475-5440

> Proposition de définition de base

Les travaux académiques portant sur les pratiques de formation informelle permettent de dégager une diversité de définitions présentées dans notre réponse à appel d'offres.

Nous proposons la formalisation synthétique suivante :

Critères	Apprentissage		
	Formel	Non formel	Informel
Structure hiérarchisée par niveau/degre	X		
Conditions d'admission	X		
Inscription	X		
Méthodes d'enseignement/apprentissage (préétablies/non flexibles)	X		
Durée (année scolaire normale) et programmation	X		
Organisation	X	X	
Cadre institutionnel et localisation	X	X	
Intentionnalité	X	X	X

Formation informelle /appel d'offres et champ de l'étude

Ces situations d'apprentissage, non provoquées par des formateurs, permettent une modification des savoirs et savoir-faire et ont un effet sur l'activité des bénéficiaires de formation informelle.

NB : dans le cadre de cette étude ne seront pas observées :

- les pratiques de formation qui peuvent être induites par un tiers. Par exemple un expert comptable pour les pratiques de gestion, un fournisseur démonstrateur pour les pratiques culinaires,...
- les pratiques d'auto-formation, où le salarié se fixe ses propres objectifs, choisit ses supports d'apprentissage,...

> Les enjeux

Repérer les pratiques de formation informelle suppose aussi que l'on soit attentif à un certain nombre de faits et d'effets :

- Quels sont les effets recherchés et obtenus de la formation informelle, du simple « dressage » à l'acquisition de compétences s'inscrivant dans un parcours professionnel ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients, voire les risques de la pratique de la formation informelle ? En particulier, qu'en est-il de la valorisation des acquis dans le cadre de la formation informelle ?
- Quels sont les facteurs, côté entreprise et côté salariés, qui favorisent ou au contraire bloquent la possibilité de pratiquer la formation informelle ?
- Quels sont les types d'apprentissage relevant de la formation informelle : connaissances, techniques, comportements ?
- Quelles sont les modalités, du moins formalisé au plus formalisé ?
- Quels sont les acteurs qui interviennent dans l'entreprise ?

De l'ensemble de ces paramètres se déduit une trame d'entretien

> La trame d'entretien employeur

- Comment repère-t-il un besoin de formation informelle ?
- Quelles sont les modalités de transmission ?
- Comment repère-t-il que cette formation informelle a porté ses fruits ?
- Quelle est la place de la formation informelle dans la professionnalisation des salariés ?

> La trame d'entretien salariés

- Y a-t-il présence et conscience de l'existence d'une formation informelle dans l'entreprise ?
- Quelles sont les modalités de formation informelle ?
- Quels effets produit la formation informelle ?

> Des questionnements sous-jacents sont à garder présents à l'esprit pendant l'entretien

- Quel rapport entre formation formelle et informelle dans la pratique ?
- Quelle reconnaissance des acquis obtenus par la voie de la formation informelle ?
- Y a-t-il ou non construction d'une identité professionnelle ?
- Quelles sont les postures d'apprentissage et en particulier y a-t-il ou non intentionnalité, conscience d'apprendre ?
- Quelle est la place de la formation informelle dans la construction d'une activité polyvalente ?

→ Compléments méthodologiques

Les entretiens « test » nous ont amené à enrichir la trame d'entretien initiale des éléments suivants :

- **le parcours du dirigeant d'entreprise** : il a un impact fort sur sa conception de la formation en général et de la formation formelle en particulier. De même, son expérience personnelle heureuse ou malheureuse a un impact fort sur sa représentation du secteur, son environnement, son type de management. D'où la nécessité d'aborder ces sujets afin de mettre en perspective son discours et son expérience en terme de formation formelle et informelle pour lui comme pour ses salariés.
- **Le parcours de l'employé** : pour d'autres raisons, mais toutes aussi légitimes, il est important de connaître le parcours de la personne rencontrée tant en matière de postes occupés que de formation initiale et continue suivie.

2.2. Constats sur le déroulement de la phase qualitative

→ L'acquisition des données

La commande à l'INSEE, les préparatifs de l'enquête

Compte tenu d'un certain nombre de retards et d'impossibilité dans l'acquisition des données par d'autres voies, la commande à l'INSEE, choisie en dernier ressort, a été faite fin mai.

La base a été acquise début juin. Le tirage au sort de 40 entreprises a été effectué le 6 juin; l'équilibre de l'échantillonnage a été vérifié afin de parvenir à un équilibre entre les hôtels et les restaurants. Un premier courrier aux entreprises sélectionnées de façon aléatoire a été envoyé le 9 juin et arrivé dans les établissements le 10 ou 11 juin (retour des personnes contactées). Les appels ont été engagés à partir du 11 juin.

→ Les prises de contacts et leurs conséquences

Des difficultés imprévues

Le taux de réussite (l'appel aboutit, la personne adéquate est en ligne, le rendez-vous est pris) n'a jamais dépassé 13,6 %; cette relative faiblesse du « rendement » des contacts s'explique par un certain nombre de facteurs :

- le retard pris dans les opérations de préparation nous a amené à prendre contact à une période jugée souvent inopportune par nos interlocuteurs (début de la saison touristique),
- si les hôtels ont été relativement faciles d'accès (présence téléphonique à l'accueil), il a été très difficile en revanche de passer le barrage du réceptionniste et d'obtenir le contact avec le directeur, celui-ci ne faisant souvent que passer dans la journée ou dans la semaine,
- les restaurants ont été très difficiles à joindre : créneau horaire difficile à cerner (beaucoup sont absents ou ne répondent pas le matin, la majorité n'est pas accessible ensuite et souvent peu disponibles après le service. Cette difficulté a entraîné une multiplication des rappels (jusqu'à 10 pour un seul établissement, uniquement pour avoir un contact). Cette difficulté a engendré un déséquilibre de représentativité entre les deux catégories d'établissements qui devra être rectifiée en phase 2,
- la lettre envoyée par le Fafih a souvent été « oubliée », plus rarement incomprise (organisme inconnu, mauvaise compréhension de l'objectif : « Vous voulez me rencontrer pour me vendre de la formation » etc.).

En ce qui concerne les contacts refusés, les raisons sont diverses :

- manque de temps,
- manque d'intérêt pour la thématique présentée,
- conjoncture inadéquate (établissement en transformation, en faillite, en transmission, etc.),
- épuisement lié à des événements internes (difficulté, surmenage, manque de personnel), ou personnels (deuil, maternité, etc.),

Quant aux contacts différés, le contact est programmé et décommandé quelques jours avant ou le jour même ; il y a eu ou non reprogrammation.

Enfin, ce qui est plus gênant, nous avons rencontré beaucoup de difficulté à obtenir des dirigeants la possibilité de rencontrer les employés, et ce pour plusieurs raisons invoquées :

- manque de temps,
- monopole de l'information détenue par le manager,
- absence au moment de l'entretien (fin de service en particulier et départ immédiat, impossibilité de retenir l'employé au-delà de son temps de service).

Nouveau tirage : devant l'insuffisance du nombre de contacts aboutis, une deuxième liste de 150 établissements est extraite de la base.

Cette deuxième sélection, établie fin juin, a permis d'obtenir d'autres rendez-vous en juillet, août et septembre.

Début septembre, compte tenu des résultats obtenus, et bien que le nombre total de rendez-vous soit inférieur au nombre visé au départ, l'exploitation des entretiens est faite :

- afin de ne pas retarder encore le programme et les délais initiaux,
- parce que les résultats sont conséquents, l'information riche et que la typologie des réponses et des attitudes commence à être redondante.

Compte tenu de l'objectif qui est de tracer des pistes à confirmer dans l'enquête quantitative, un surcroît de recherche de rendez-vous aurait inutilement alourdi le travail ; les mêmes causes produisant les mêmes effets, nous aurions risqué d'investir beaucoup de temps pour peu de résultats performants.

→ Les entretiens : diversité des situations, freins et leviers

Diversité des situations

Les entretiens se sont déroulés dans une diversité de situations qui a permis de repérer différentes cultures d'entreprise et types de management ; nous n'avons jamais cherché à infléchir ces situations :

- entretiens réalisés en face à face, au cœur de l'établissement (salle de restaurant, réception),
- entretiens réalisés sur le poste de travail (femme de chambre),
- entretiens collectifs réunissant le manager et ses employés (patron-cuisinier, serveur, gérant,...),
- entretiens téléphoniques (peu nombreux et acceptés en dernier recours),
- entretiens effectués en même temps que la visite de l'établissement.

Quelle que soit la situation de départ, la majorité des interlocuteurs a accepté que l'entretien soit enregistré ; quelques refus cependant, justifiés par la confidentialité des informations, le manque d'habitude du micro, de l'interview et la volonté de pouvoir agir à sa guise.

Quelle que soit la situation de départ, les entretiens se sont déroulés, comme prévu sur un mode conversationnel qui a présenté un certain nombre d'avantages :

- liberté de parole,
- facilité à entrer dans les thématiques,
- information très proche du « vécu » permettant le recueil de nombreuses anecdotes (et l'impression de vérité du discours),
- possibilité d'arrêter et de reprendre la conversation (arrivée d'un fournisseur, continuité du service, consignes à passer, appels téléphoniques,...) en se concentrant à nouveau très vite sur l'objet de l'entretien,
- un climat très majoritairement cordial. Si les rendez-vous ont été difficiles à obtenir, obligeant à développer des argumentaires très rigoureux, l'accueil dans l'établissement est majoritairement chaleureux. Aucun incident n'est à noter en cours de visite, malgré la méfiance initiale de certains vis-à-vis de personnes inconnues ou plus rarement malgré le désintérêt pour le sujet traité.

Freins et leviers

Les principaux leviers qui ont facilité le déroulement des entretiens, dans la diversité des situations :

- la compréhension des enjeux formation formelle ou informelle ; mais il faut généralement dérouler un argumentaire pour convaincre l'établissement de l'intérêt qu'il a à produire de l'information,
- le climat familial de beaucoup d'établissements,
- l'appétence à pouvoir parler de son parcours, de son histoire personnelle et de ses heurs et malheurs,
- la bonne volonté vis-à-vis des questions qui ne paraissent pas intrusives, même si le sujet est jugé difficile ou est de fait difficilement intégré : il faut expliquer souvent pour vraiment aborder le sujet,
- la disponibilité, le temps était contraint (entre 15 minutes et 1 heure...), mais on a pu noter assez souvent un écart entre le temps annoncé et le temps réel (allongement du temps réel par rapport au temps annoncé),
- la curiosité par rapport à l'étude menée et ses retombées possibles (parole peu souvent donnée aux petits établissements, on saisit donc l'occasion qui se présente).

Les principaux freins au bon déroulement des entretiens et à l'atteinte des objectifs visés :

- l'absence de visibilité du système formation (Fafih, organisme de formation),
- l'incompréhension de la mission des consultants (appartiennent-ils au Fafih, sont-ils là pour vendre de la formation ou faire le plan de formation de l'établissement ? S'agit-il d'un contrôle ?...),
- l'absence d'intérêt pour le sujet (rencontré seulement 2 fois) ou l'incompréhension des enjeux de l'étude, qui a un impact sur la qualité des informations recueillies,
- l'absence de disponibilité et de concentration si les sollicitations extérieures sont trop fréquentes ou trop fortes,
- le refus d'un accès au personnel, très fréquent, qui entraîne une surreprésentation des personnels de direction et de gérance au détriment des opérationnels ; ce frein constitue une véritable barrière et ne peut être levé malgré l'argumentation déroulée ; l'argument du manque de temps paraît biaisé, les véritables causes étant plutôt à notre avis :
 - la prééminence du discours du dirigeant, parlant à la place de ses employés (passage obligé pour le consultant),
 - la méfiance vis-à-vis du discours possible des employés sur des sujets sensibles qui ont à voir avec les styles de management.

2.3. Exploitation des entretiens

→ Présentation du matériau disponible

Présentation statistique des entretiens

Catégorie d'établissement	Catégorie de personnel	Nombre d'entretiens réalisés	Commentaire
Hôtels	Directeurs d'hôtel	11	Cette catégorie comprend : les propriétaires en petit nombre, les directeurs en titre, les adjoints au directeur représentant celui-ci, les gérants.
Restaurants	Exploitant	11	Cette catégorie comprend : les propriétaires, les gérants. Ceux-ci exercent majoritairement un autre métier dans l'établissement (cuisinier, serveur/serveuse plus rarement). On trouve également la double fonction directeur-réceptionniste.
Total managers		22	
Restaurants	Cuisiniers	3	2 sont propriétaires, 1 est gérant.
	Serveurs	3	1 est également gérant
Hôtels	Réceptionnistes	9	Certains sont également directeurs, réceptionnistes chef (ont en responsabilité l'ensemble des réceptionnistes).
	Employés d'étages	5	
Total employés	Employés exerçant un des 4 métiers concernés	20	Nous avons donc un équilibre satisfaisant entre les deux grandes catégories d'interviewés.

Remarques

Nous avons déjà fait état de l'insuffisance de certaines catégories de personnel, en particulier les cuisiniers, les serveurs et les employés d'étages, les réceptionnistes étant bien représentés. Nous rappelons que les dirigeants, toujours rencontrés en premier, ont largement opposé une fin de non-recevoir à notre demande de rencontrer les personnels exerçant les trois métiers sous-représentés pour des raisons avancées d'indisponibilité et d'impossibilité à interrompre leur travail ou à le prolonger, et encore plus à revenir sur leur lieu de travail ; et ce malgré la souplesse apportée par l'équipe de consultants (proposition de s'adapter aux contraintes et horaires en particulier).

Cependant en termes d'équilibre de prise d'informations sur le sujet entre les employeurs et les employés, celui-ci est satisfaisant par rapport à l'objectif poursuivi. Il conviendra de vérifier quantitativement les pistes recueillies lors de l'enquête qualitative.

Les employeurs ont également produit un discours et de l'information sur les différentes catégories de personnels, ce qui permet d'abonder la matière disponible.

→ Analyse de la population : traitement statistique

Paramètres de caractérisation de la population

- Formation initiale suivie et diplôme(s) obtenu(s)
- Formation continue suivie dans la totalité de la vie professionnelle
- Contenu de la formation suivie
- Métiers exercés avant celui exercé dans l'établissement
- Direction ou possession d'une affaire, dans le secteur et hors secteur
- Existence d'une poly-compétence et activités exercées dans ce cadre

Traitement statistique global (toutes populations confondues) : tris à plat

Formation initiale (29 réponses)

Nom de la formation	Nombre de personnes se rangeant dans cette catégorie
Sans formation initiale	11
Formation en relation avec le secteur (ou secteur connexe : tourisme) Se répartissant en :	7
CAP cuisine	1
BEP cuisine	1
BEP hôtellerie	1
BTS hôtelier	1
Licence hôtellerie	1
BT Tourisme	1
Université ACCOR	1
Licence professionnelle marketing en hôtellerie	1
Formations sans relation avec le secteur concernée : Enseignante Licence sciences politiques BEP secrétariat Agricultrice	3

Formation continue (26 réponses)

Nom de la formation	Nombre de personnes concernées
Aucune	19
Gestion, comptabilité	2
Hygiène	1
Informatique	1
Anglais	1
Yield management	1
œnologie	1

Nota : une personne peut déclarer avoir suivi deux formation (comptabilité/hygiène : 1)

Ont exercé un, voire, deux métiers avant d'exercer leur métier actuel (17 réponses)

Métier exercé avant le métier actuel	Métier actuel	Nombre de personnes concernées
Vendeur petite surface commerciale	Gérant de restaurant	1
Veilleur de nuit	Réceptionniste	1
Commercial grand compte dans la restauration	Réceptionniste	1
Secteur bancaire (sans précision)	Gérante hôtel	1
Chirurgien urologue	Gérant hôtel	1
Femme de chambre	Directrice hôtel	1
Directeur d'une usine de tricot	Propriétaire de restaurant/ cuisinier	1
Attachée de presse	Directrice d'hôtel	1
Réceptionniste	Directeur adjointe d'hôtel	1
Torréfacteur	Propriétaire d'hôtel	1
Assistant au directeur	Directeur	1
Gouvernante générale dans un grand hôtel	Femme de chambre	1
Responsable d'hôtel	Directeur d'hôtel	1
Agricultrice	Gérante de restaurant	1
Plongeur	Cuisinier	1
Serveur, commis	Propriétaire de restaurant	1
Réceptionniste	Réceptionniste chef	1

Ont dirigé ou possédé une ou plusieurs affaires avant d'exercer leur métier actuel

6 personnes sur 42 ont dirigé ou possédé une affaire ou plusieurs avant d'exercer leur métier actuel : cela ne concerne que les métiers de l'exploitation (propriétaire, gérant, directeur).

1 cas mis à part (cabinet d'avocat), tous ont été gérants ou propriétaires dans le secteur de l'Hôtellerie-Restaurant.

La poly-compétence : 32 sur 42 professionnels interrogés déclarent avoir une activité polyvalente

Activité dominante	Nature de la poly compétences	Nombre de personnes concernées
Gérant	Serveur, cuisinier	1
Gérant	Gouvernante	1
Réceptionniste	Femme de chambre, gouvernante	2
Gérant	Réceptionniste, gouvernante	2
Directeur	Réceptionniste, gouvernante	2
Gérant	Serveur	1
Propriétaire	Cuisinier	1
Propriétaire	Aide à tous les postes	1
Cuisinier	Apui commercial au patron	1
Directeur adjoint	Remplacement du directeur	1
Propriétaire	Réceptionniste	1
Femme de chambre	Service en cafétéria (petits déjeuners)	1
Directeur	Réceptionniste	2
Réceptionniste	Encadrement	1
Gérant	Serveur, barman, comptable, gestionnaire	1
Gérant	Réceptionniste	3
Réceptionniste	Employé d'étages, cafetier	1
Chef réceptionniste	Cafetier	1
Directeur adjoint	Encadrement, administration du personnel, élaboration de la politique commerciale et tarifaire	11
Chef réceptionniste	Réceptionniste, responsable yield management	1
Serveuse	Accueil	1
Exploitant/propriétaire	Serveur	2
Réceptionniste chef	Direction, gestion, comptabilité	1
Gérant	Serveur, cuisinier	1
Gérant	Gouvernante	1

→ Analyse de la population interrogée

Formation initiale : une majorité d'autodidactes, sans diplôme de formation initiale, ni dans le secteur, ni hors du secteur

> Les directeurs

À l'exception des directeurs adjoints, l'ensemble des directeurs interrogés ont suivi une formation relevant des métiers de l'hôtellerie (BEP cuisine, licence hôtellerie, école hôtelière, l'un a un bac de Lettres).

> Les exploitants/gérants/propriétaires

À une exception près, les exploitants/gérants/propriétaires n'ont pas suivi de formation relevant du secteur.

Près d'un tiers n'a suivi aucune formation (sur un total de 15). Les formations suivies sont très hétérogènes allant de l'enseignement à l'agriculture, en passant par la formation d'avocat.

> Les employés

Remarque : peu d'employés ont précisé leur niveau de formation.

Près de la moitié sont autodidactes.

1/3 des employés a suivi une formation relevant du secteur (BEP hôtellerie, CAP cuisine, licence pro marketing, BTS hôtelier).

1/3 ont suivi des formations autres : droit, informatique, secrétariat.

Seuls 2 employés ont un niveau supérieur à la licence.

> Les employé(e)s d'étages

Les ¾ des employés d'étages n'ont aucune formation.

¼ a une formation relevant des métiers de l'hôtellerie.

Nota : il faudra voir si cette situation (absence de formation dans le secteur) pèse sur la présence et la pratique de formation informelle.

Formation continue : avoir suivi une formation initiale ne facilite pas l'accès à la formation continue

6 personnes sur 10 ayant suivi une formation initiale ont suivi également une formation continue (langues, gestion/comptabilité).

7 personnes sur 10 ayant suivi une formation initiale relevant des métiers de la restauration n'ont pas suivi de formation continue.

Plus de 7 personnes sur 10 ayant suivi une formation initiale dans un autre domaine que l'hôtellerie (droit, finance, tourisme,...) n'ont pas suivi de formation continue.

Des parcours professionnels très divers

La majorité des personnes interviewées a toujours exercé le même métier.

Ce sont les personnels dirigeants (propriétaire, exploitants, gérants) qui ont le parcours professionnel le plus varié puisque 12 sur 20 ont exercé avant un autre métier, très majoritairement dans un autre secteur : il n'y a pas de parcours type et les univers d'origine sont éclatés.

5 dirigeants ont fait un parcours professionnel dans le secteur selon une logique de progression professionnelle :

- femme de chambre puis directrice d'hôtel,
- assistant au directeur puis directeur,
- responsable d'hôtel de moindre importance puis directeur d'hôtel.

Pour les employés, la logique de parcours professionnel est rare :

- veilleur de nuit puis réceptionniste,
- commercial grand compte dans la restauration puis réceptionniste,
- gouvernante générale d'hôtel puis femme de chambre (Rétrogradation expliquée par une trop grande fatigue),
- plongeur puis cuisinier,
- réceptionniste puis réceptionniste.

Compte tenu du faible échantillon, ces typologies de parcours devront être vérifiées dans la phase d'enquête quantitative.

Les poly-compétences sont très répandues, mais essentiellement chez les dirigeants/exploitants

Dans les petits établissements de l'étude, pratiquement l'ensemble du personnel estime exercer alternativement et/ou successivement deux postes ou deux fonctions, plusieurs activités relevant de postes voire de métiers différents.

Dans l'ensemble, il ressort que les gérants sont ceux qui exercent le plus fréquemment deux métiers en plus de leur métier principal ; le reste du personnel n'exerce généralement qu'un type d'activité en plus de son métier principal.

> Diversité pratiques

Les directeurs/exploitants

3 des 5 directeurs interrogés exercent aussi la fonction de réceptionniste, généralement sur certains créneaux horaires non occupés par des réceptionnistes de métier.

Les gérants/propriétaires

5 des 14 tiennent aussi sur certains créneaux horaires, plus rarement à plein temps le poste de réceptionniste.

Les employés

Les réceptionnistes : tous exercent, en tant que de besoin et pour pallier l'insuffisance de personnel, des fonctions diverses : employé de chambre, gouvernante, cafetier (service du petit déjeuner); un réceptionniste a des responsabilités d'encadrement.

Les chefs réceptionnistes : un tient la réception, un autre fait le service du petit déjeuner, un enfin est aussi directeur et s'occupe de comptabilité et de gestion.

En revanche, on trouvera peu de poly-compétences chez les cuisiniers (aide au patron), les employés d'étages (service du petit déjeuner) et les serveurs (accueil).

6 personnes ont possédé ou géré d'autres affaires

Il s'agit presque exclusivement d'établissements dans le secteur concerné ; le fait d'avoir dirigé à quelque titre que ce soit un établissement voire plusieurs, trace des itinéraires professionnels qui ont un impact sur la manière dont les personnes concernées vont envisager la formation informelle.

→ La formation informelle : les informations recueillies dans la phase qualitative

Méthodologie de restitution

Afin de rester au plus près des discours recueillis, nous avons choisi de traiter l'information, d'une part selon les thématiques suivantes :

- modalités de formation informelle,
- éléments facilitant le recours à la formation informelle,

- éléments bloquant le recours à la formation informelle,
- effets repérés de la formation informelle,

D'autre part, en tenant compte du contexte plus général qui s'ordonne autour des thématiques suivantes :

- Comment parle-t-on des métiers ?
- Comment parle-t-on de compétences ?
- Comment parle-t-on de formation (formelle et informelle) ?
- Comment parle-t-on de transmission ?
- Comment parle-t-on de professionnalisation ?

Pour chaque thématique, une caractérisation est proposée, le pourcentage de personnes s'étant exprimées en ce sens est précisé. L'ensemble permet d'avoir un prisme représentatif de la réalité des discours obtenus lors des entretiens qualitatifs et de tracer les pistes de l'enquête quantitative.

Enfin, afin de rester au plus près des discours, même en produisant de l'analyse, nous avons choisi d'illustrer le propos de *verbatim* significatifs du langage de nos interlocuteurs et de leur ressenti à chaque fois que cela a été possible (phrase entière et significative).

Les modalités de formation informelle repérées

Remarque préliminaire : les différentes modalités sont classées dans un ordre croissant de formalisation. Par ailleurs une seule personne peut avoir recours à plusieurs modalités, ce qui explique les pourcentages.

> Il n'y a pas de formation informelle dans l'établissement (4,76 %)

Caractérisation : aucune formation informelle n'est repérée par les personnes rencontrées.

> La formation informelle consiste en un contact entre deux acteurs de l'établissement (16,6%)

Caractérisation : l'apprentissage se fait « sur le tas » par contact entre salariés ; généralement ce contact se fait entre un salarié plus expérimenté et un salarié moins expérimenté. Les personnes interviewées évoquent des contacts souvent fréquents ou réguliers avec une ou plusieurs personnes internes à l'établissement (collègue de travail, gérant, patron) ou extérieures à l'établissement mais proches (collègues du même secteur, parent ayant exercé la profession et plus ou moins présent dans l'établissement, continuant à donner un coup de main). Cette modalité permet une simple prise d'information ou bien un apprentissage auprès de celui qui transmet son expérience et plus souvent, ce « contact » se formalise en « discussions » lorsqu'un problème se pose, touchant à la connaissance d'une technique (culinaire, comptable...).

> La formation informelle se traduit par un travail en binôme (9,5%)

Caractérisation : une des personnes de l'établissement est amenée à former sur le tas une autre personne. Cette pratique est consensuelle entre les deux personnes et n'est pas rendue obligatoire par le « patron ». La personne qui transmet est repérée pour son expérience, la confiance qu'on lui fait ou son poids hiérarchique. Dans ce dernier cas, la formation en binôme est souvent constituée d'ordres ou suggestions fortes, en situation de travail. On n'est plus dans le simple échange : il y a un objectif clair d'amélioration de la performance et la pratique est récurrente.

Une gérante d'hôtel : « *Aujourd'hui, j'ai 60 ans et je suis dans la perspective de passer le relais à ma fille. Nous travaillons donc en binôme ; j'ai laissé à ma fille la gestion de tous les aspects commerciaux, je ne suis plus ça que de loin, elle a tout repris à sa façon ; je me concentre sur les aspects liés à la qualité du service.* »

Une gérante d'hôtel : « *Je les fais travailler en binôme, comme ça il y en a toujours une pour montrer à l'autre, elles se forment entre elles.* »

Un réceptionniste *« Tant que la personne n'est pas à l'aise, elle travaille en binôme ; elle fait, on l'implique, on corrige surtout le raisonnement. »*

Un cuisinier : *« C'est moi qui ai initié mon patron à Internet et lui ai expliqué comment il pouvait fabriquer ses cartes tout seul, ce qu'il fait maintenant ; mon patron s'en sert aussi pour se documenter sur la profession. »*

> L'observation et la mise en pratique immédiate ou différée (14,2%)

Caractérisation : cette modalité suppose de la part du salarié une prise d'initiative personnelle ; il n'y a formation que si l'observation (je regarde, j'écoute) se transforme en action (je fais) et si le salarié a conscience que cette modalité lui permet d'acquérir soit un tour de main, soit un savoir-faire nouveau qu'il sait nommer et expliquer.

66 Une directrice d'hôtel : *« Le jour, elle me montrait comment il fallait faire, elle m'expliquait bien, parfois je prenais des notes mais souvent je regardais seulement et puis ensuite je refaisais. J'ai rarement eu besoin qu'on me répète dix fois les choses ; je comprends en général assez vite et comme je n'aime pas qu'on me fasse des reproches, je suis très vigilante. »*

Un chef réceptionniste : *« C'est le patron qui m'a montré comment faire, étape par étape, et avec un peu de jugeote, au bout de deux heures, vous êtes apte. »*

Un chef réceptionniste : *« J'ai assisté et après j'ai fait. »*

Un directeur d'hôtel réceptionniste : *« Formation au logiciel hôtelier ? C'est lui qui s'en est chargé ; il s'agit d'un nouveau logiciel qui n'est pas très connu à Paris ; le logiciel contient des modules de formation : ils ont donc pu tester le système par eux-mêmes : avec un casque, des explications, plus des explications sur la vidéo. Nous avons mis en place des notes de service et des fiches complémentaires pour leur expliquer la procédure ; et on les a tous pris individuellement et on leur a consacré pas mal de temps, suivant chaque personne, comment il assimilait la chose après, au quotidien. »*

Un cuisinier : *« On voit comment les autres font, ils nous font faire des choses ; le chef m'a dit : tu peux faire ça et ainsi de suite. Ce serait moins possible maintenant : il faut des diplômes avant de connaître le métier pratiquement ; à son époque (il a 56 ans) on faisait comme cela petit à petit : en regardant faire, en regardant dans des livres. Les normes d'hygiène sécurité, on les apprend après ; c'est le chef qui m'a appris. »*

> Le travail apprenant (11,9 %)

Caractérisation : la diversité des situations de travail, l'expérience acquise sur une longue période constituent une modalité de formation; on apprend certes toujours sur le tas mais il y a un processus lent de professionnalisation et de maîtrise du métier : il faut qu'une nouvelle situation de travail se présente pour que l'enclenchement de la démarche d'apprentissage soit possible. Cette modalité est inséparable du concept d'expérience; si aucun changement notable ne se produit, si l'on a l'impression de se répéter dans l'exercice du travail, il arrive un moment où le salarié a l'impression de ne plus avoir à apprendre.

66 Une directrice d'hôtel : *« Je n'ai jamais eu besoin de formation spécifique ; me former sur quoi ? Je sais aujourd'hui ce que j'ai besoin de savoir et il y a quelques années, c'est la patronne qui le savait et me montrait volontiers. »*

Un directeur d'hôtel : *« Il faut discuter avec la personne, instaurer une relation de confiance pour qu'elle dise qu'elle n'a pas compris; jusqu'au moment où on y arrive. »*

Une directrice d'hôtel : *« Ils se trouvent dans une situation qu'ils ne savent pas gérer ; donc, ils vous appellent ; en gérant le problème, vous leur montrez également ce qu'il faut faire ; après on en parle. Ça se fait naturellement car dans les métiers de l'hôtellerie, on ne peut penser à tous les cas qui peuvent se présenter. »*

> L'apprentissage se fait par « essai- erreur » (11,9 %)

Caractérisation : la non-formalisation de la formation amène les salariés à considérer l'erreur, l'échec (c'est même parfois la faillite pour certains exploitants) comme des épisodes apprenants de la vie professionnelle : c'est parce que je me trompe que je peux progresser, même si cela est douloureux. Progresser signifie se corriger, faire petit à petit disparaître les erreurs. Cette modalité est fréquente chez les autodidactes.

Un gérant d'hôtel : *« J'ai progressé tout en faisant des erreurs. »*

Une gérante-serveuse de restaurant : *« Elle a appris toute seule, elle ne connaissait pas les techniques, c'est en faisant qu'elle a appris le service ».*

Apprentissage « sur le tas » avec l'ouverture d'une bouteille de vin : *« C'est un client qui lui a montré comment il fallait faire, cela a été une bonne expérience, elle s'en souvient encore, c'était du Brouilly. »*

« On s'explique les choses et je leur envoie un petit mail de « récap » ; comme ça ils savent que s'il y a un problème, il peuvent toujours se référer à la base écrite ; ils effectuent une demande à partir d'un cas précis. »

« On fonctionne beaucoup par explications et par échange écrit et oral ; tout dépend des cas ; parfois on fait des notes de service ; s'il s'agit d'une situation technique, on explique ; s'il s'agit de comportement, il y a une hiérarchisation qui se fait et alors je donne réellement des consignes »

« On n'aime pas forcément faire des rappels à l'ordre ; il faut qu'il y ait eu plusieurs remontrances, plusieurs rappels verbaux. Si on voit que les choses ne bougent plus, on passe à la vitesse supérieure ; mais on doit commencer par expliquer le pourquoi du comment. »

Une directrice d'hôtel : *« Quand le cas se représente, il gère son problème, donc on voit le progrès. »*

Un réceptionniste-directeur d'hôtel : *« La formation se fait au quotidien ; dès que l'on voit qu'il y a quelque chose qui n'est pas assimilé, on essaie de demander aux réceptionnistes pourquoi, s'ils ont compris l'intérêt de la tâche. On leur démontre et on leur fait refaire. »*

> Mise en application, pratique d'un savoir théorique (14,2%)

Caractérisation : l'apprentissage premier a généralement été possible par le biais d'un diplôme, d'une formation sur le lieu de travail par un formateur externe ou en auto-formation par le biais d'Internet. Les situations de travail permettent alors de mettre en application ce qui a été appris de façon théorique. On est là à la limite du concept de formation informelle et cependant les personnes interrogées présentent cette mise en pratique comme de la formation informelle, dès lors qu'ils sont livrés à eux-mêmes en situation de travail courante et quotidienne.

Une réceptionniste : *« Ma formation me sert sur tous les aspects marketing mais j'aide aussi mes parents sur la comptabilité ; je suis avec eux les travaux à réaliser, les plans d'investissement : sur tous ces aspects je suis force de proposition. »*

« On apprend les bases à l'école, le reste sur le tas : il n'y a pas deux établissements identiques, que ce soit en salle ou en cuisine ; en général l'adaptation est rapide et la formation in situ plus efficace que l'école. »

Une directrice d'hôtel : *« Le yield management, c'est venu petit à petit avec mes directeurs de l'époque ; on s'y est mis, c'était nouveau pour tout le monde. Parfois, c'était le directeur qui allait en formation et qui au retour nous formait sur place, ou alors c'était l'inverse : on y allait et on formait tout le monde. »*

Une directrice d'hôtel : *« Le contenu de l'apprentissage : comment mettre une couette sans se faire mal au dos, sans se blesser ; comment utiliser les produits, les postures. Un petit rappel de toutes les bonnes choses à savoir pour les femmes de chambre. À partir de l'observation de leur travail, on leur a donné des petites astuces ; « travail bénéfique », elles le disent. Elles avaient toutes peur de passer en couettes ; elles ont toutes été soulagées après la première journée de formation et maintenant, vous leur dites « on retourne avec la couverture et les draps », elles disent non ».*

> Exploitation des retours « clients »

Caractérisation : qu'il soit positif ou négatif, le retour client peut être un déclencheur, mais le client n'est jamais considéré comme un acteur de la formation informelle. L'expression d'une insatisfaction provoque un sursaut qui amène le salarié ou le patron à rechercher une amélioration en utilisant l'une des modalités citées plus haut. L'expression d'une satisfaction joue comme une validation de l'effort qui a été déployé et qui s'est appuyé aussi sur une modalité de formation informelle.

Un(e) réceptionniste : « *Les clients ont fait remarquer à la patronne que j'étais aimable, ils ont écrit dans le livre d'or que j'étais serviable.* »

> Travail en équipe (16,6%)

Caractérisation : cette modalité implique l'ensemble des salariés de l'entreprise, en collaboration avec l'exploitant ; on peut alors parler d'organisation apprenante. Les compétences circulent, s'échangent, se discutent en communauté de travail. Chacun apprend de l'autre. Il y a des projets communs d'évolution de l'établissement, d'adaptation à l'évolution de la clientèle ; il y a des résultats concrets (changement de carte, passage du lit avec drap à la couette). Les plus expérimentés sont au coude à coude avec les débutants et l'apprentissage est collectif. Cette modalité est déclarée possible parce que l'établissement est petit, la culture d'entreprise plutôt familiale et pérenne avec peu de *turnover*. Les occasions de se former en commun sont formalisées grâce à des temps dédiés : petites réunions de service, déjeuners pris en commun.

Une gérante de restaurant : « *Après le service, on prend le repas tous ensemble. C'est le moment du debriefing- moment détendu mais où les choses sont dites ; c'est aussi le moment d'un échange plus technique, où l'information se transfère, sur la question du choix des vins par exemple.* »

Un réceptionniste-directeur d'hôtel : « *Le but est de former une équipe ; qu'il y ait une bonne ambiance ; que les informations passent bien et que tout le monde travaille de la même manière. Pour améliorer ça, on est en train de mettre en place des réunions de service, des notes de service, des fiches de postes en fonction des problématiques ou de l'intégration de nouveaux entrants.* »

Les facteurs facilitant le recours et la pratique de la formation informelle

> Responsabilisation individuelle (19%)

Caractérisation : soit on se sent responsable de la bonne marche de l'établissement et on considère que la formation des salariés est un paramètre constitutif de cette réussite, soit, en tant que salarié, on se responsabilise pour acquérir le professionnalisme requis sans nécessité d'injonction extérieure. Se responsabiliser devient soit un élément de survie et d'amélioration de l'établissement, soit cette responsabilisation est un élément constitutif de son projet professionnel.

Un(e) réceptionniste : « *Ça demande une vraie organisation et des compétences techniques que j'ai acquises sans formation spécifique parce que j'en avais besoin.* »

Une gérante de restaurant : « *Quand on a des obligations, on est amené à faire les choses.* »

Une directrice d'hôtel : « *Quand on change de propriétaire, on change de méthodes de travail. Je ne travaille pas comme les anciens propriétaires ; je demande peut-être plus de choses. J'imagine que l'on est plus exigeant ; les autres n'étaient jamais là. Je suis là tous les jours et toute la journée ; je veux continuer jusqu'au bout de ma grossesse ; personne ne me remplacera ; on n'a pas le choix.* »

> Intérêt pour le métier/le secteur (19%)

Caractérisation : on parle d'intérêt, d'amour, de goût pour le métier que l'on exerce et/ou le secteur dans lequel on travaille. Cet intérêt vient souvent de l'enfance et est un puissant moteur : on a vu ses parents travailler, on a fait ses classes même à un petit niveau et cela a laissé une empreinte. Le professionnel est alors persuadé que cet « apprentissage sur le tas » et la réussite de celui-ci n'est possible que dans ce secteur et dans des établissements de petite taille. Dans ces cas de figure, on va essayer, soit de transmettre cet intérêt aux autres, soit d'être pour soi-même attentif aux évolutions des métiers du secteur et de l'environnement du secteur. Dans les deux cas, cela déclenche une attitude propice à la formation informelle.

Une gérante d'hôtel : « *Je considère que pour tenir correctement un hôtel, on a juste besoin de savoir ce que c'est qu'un client, c'est-à-dire quelqu'un que l'on sert et que l'on satisfait. Lorsqu'on a vécu dans un hôtel on a forcément appris ce que c'est qu'un client : être polie, ne pas faire de bruit, savoir écouter, ne pas faire attendre, tout ça laisse des traces lorsqu'on est enfant.* »

Une gérante de restaurant à propos de son cuisinier : « *Sa mère était une grande cuisinière à la maison. Cuisinier, c'est un rêve d'enfant. À 40 ans, il s'est dit : c'est maintenant ou jamais de réaliser ce rêve d'avoir un restaurant. Avant, il avait une usine de tricot ; il faisait la cuisine pour les copains. Lorsqu'il a monté sa première affaire, il a pris des cours de cuisine au Cordon Bleu ; cela lui a permis de vérifier sa maîtrise des techniques culinaires : plats, viandes, sauce,... et de s'évaluer ; il est passé des copains à 50 clients en même temps. La première semaine, il avait les bras brûlés, il n'avait pas ses repères, il aurait eu besoin de bases. Les bases, on ne les apprend pas sur le tas quand on n'est plus jeune.* »

Un propriétaire de restaurant au sujet de son cuisinier : « *Lui, il a l'amour du métier, hérité de ses parents ; il a appris à observer et à prendre le meilleur de chacun. Il estime que dans les métiers de bouche cet amour du métier est encore possible, mais surtout dans les petits établissements : il voit les cuisiniers des grands établissements, ils occupent un poste précis mais n'ont pas de vision de l'ensemble. Ils ne peuvent donc pas s'adapter en passant d'une grosse structure à une petite, ils vont répéter ce qu'ils ont appris à l'école, c'est insuffisant.* »

Un cuisinier : « *Oui, je transmets l'amour du métier, ma fille fait l'école hôtelière : elle n'était pas tellement calée pour les études. On l'a dirigée un peu là-dessus, ma femme aussi est dans la restauration. Ma fille connaissait déjà un peu le milieu, elle était déjà venue dans les endroits où je travaillais ; elle souhaite plus se diriger vers la réception. Elle est bonne en langues, a déjà fait un stage en hôtel, je peux lui transmettre mon expérience : on en parle, mais il ne faut pas trop lui dire quelque chose, quand elle va en stage, elle pose des questions sur le métier ; elle est fière de son père cuisinier car il a évolué depuis la plonge.* »

> Soumission à l'autorité (11,9%)

Caractérisation : la relation hiérarchique et son acceptation induisent une attitude positive vis-à-vis de ce qui est proposé comme type d'apprentissage; la formation informelle fait alors partie des règles constitutives de la bonne tenue du poste et de la place dans l'organisation. Cette soumission est souvent complétée par les termes « respect », « confiance » qui légitiment l'acceptation de ce que la personne autorisée demande, en terme d'amélioration.

Une directrice d'hôtel : « *Je montre comment il faut faire.* »

« *C'est au patron de faire cela, pas aux collègues.* »

« *Encore une fois, dans les grosses structures, ce n'est pas pareil, il y a une hiérarchie. Je suis leur hiérarchique, je mets la main à la pâte. Je repasse toujours derrière les femmes de chambres : je fais tout autrement ; un patron, c'est fait pour ça, repasser derrière les gens.* »

Un propriétaire-cuisinier de restaurant : « *Lorsque il y a quelque chose qui ne va pas, un serveur a mal parlé à un client ou bien il a picolé la veille et dort au travail, je fais des remontrances, je sévis.* »

Un cuisinier : « *Si on me dit de faire des choses, je les fais ; mais de moi-même, je n'irai pas chercher.* »

> Maîtrise de certaines qualités psychologiques et/ou morales (9,5%)

Caractérisation : courage, bonne volonté, volonté d'y arriver sont les qualités qui permettent d'être actif dans l'acte de formation informelle. Il ne s'agit pas uniquement d'une soumission à l'autorité : l'individu donne de lui-même. Ce positionnement montre que l'on est bien dans une logique de professionnalisation : en effet, le résultat visé par la mobilisation de ces attitudes n'est pas la satisfaction du hiérarchique mais sa propre satisfaction : progresser, réussir, se prouver à soi-même que l'on peut y arriver. Ce positionnement existe aussi bien chez les managers que chez les employés.

Un gérant d'hôtel : « *La femme de chambre avait déjà une expérience dans l'hôtellerie, pourtant je n'attendais pas d'elle qu'elle sache faire les lits, ni les chambres mais qu'elle soit capable d'apprendre à faire, et surtout qu'elle ne rechigne pas au travail. Le métier de femme de chambre est fatigant, il y a un rythme soutenu à tenir dans des conditions parfois difficiles, cela nécessite de la bonne volonté.* »

Une gérante de restaurant : « *La curiosité et l'écoute sont des critères de performance ; la motivation, l'intelligence.* »

> Culture d'entreprise (16,9 %)

Caractérisation : les établissements concernés mettent en avant une culture de type familial et le fait que cela facilite une culture d'apprentissage. Cette ambiance permet à tout le monde d'évoluer dans le même sens tant en professionnalisme qu'en compréhension de l'environnement, évolution des techniques, évolution de la clientèle. La culture d'entreprise permet aux compétences de circuler et de s'échanger, pas seulement de haut en bas (relation hiérarchique) mais transversalement entre les membres de l'équipe.

Une gérante de restaurant : « *Le gérant cuisinier est dans une logique de constitution d'équipe où chacun serait spécialiste de sa partie - viande, sauce,... - et tous partageraient la même vision de la cuisine.* »

Une gérante de restaurant : « *Certains sont motivés : on les forme, on sent qu'ils vont progresser ; on est vite intime avec les jeunes : on parle beaucoup ; on est dans une structure familiale. Lorsqu'il y a dix employés, on n'a pas le même contact. Dans une brigade, c'est encore pire : le cuisinier restera un an et se spécialisera, il aura de la difficulté à monter. Le cuisinier « du soir » travaille en journée chez Dalloyau : les horaires et services sont stricts, hiérarchisés ; mais on apprend toujours. On apprend une expérience, on montre « la bavette à l'échalote ». Dans notre métier, il faut être motivé. Il suffit de regarder dans l'assiette pour le voir.* »

> Culture managériale (16,9 %)

Caractérisation : la formation informelle n'est possible que si le type de management s'y prête et si le salarié perçoit une incitation positive à progresser. Cette incitation se traduit de différentes manières : présence quotidienne du patron, supervision systématique du travail effectué, valorisation du travail bien fait, argumentation en cas de reproche. Cette culture vise à valoriser les individus, les métiers et l'établissement; elle permet au patron de transmettre sa propre culture du secteur et des métiers. De même, la transmission des savoirs et savoir-faire des plus expérimentés vers les moins expérimentés n'est possible que si les différents acteurs s'y sentent autorisés implicitement ou explicitement.

Une gérante d'hôtel : « *Je l'ai formé, je lui ai appris d'abord à faire l'essentiel, et progressivement je lui ai montré le détail. J'ai organisé son parcours de formation. Au départ, c'est elle qui m'appelait lorsqu'elle avait fini pour que je vienne vérifier si c'était bien fait. Elle acceptait les remontrances, c'est important – ce qui compte, c'est de dire les choses comme il faut – j'ai toujours respecté le personnel.* »

Les facteurs bloquant la pratique de la formation informelle

> Le manque de temps (28,5%)

Caractérisation : c'est le facteur dominant. La formation même informelle est chronophage et le petit nombre de salariés des établissements de l'étude, souvent par ailleurs polyvalents rendent difficile la mise en œuvre la formation, même lorsqu'il y a une volonté de faire. L'activité est dense, l'urgence est souvent là. Il ne peut exister de « module temporel » repérable qui permettrait de mettre en place un outil quelconque de transmission des savoirs et savoir-faire; l'investissement « temps » serait trop coûteux par rapport aux exigences de l'activité quotidienne.

Une directrice d'hôtel : « *On a du mal à être en même temps au bureau et à vérifier les chambres, donc forcément, il y a quelque chose qui en pâtit.* »

> Une organisation du travail inappropriée (4,76%)

Caractérisation : la planification des tâches, les horaires de travail, les flux d'activité peuvent bloquer les échanges entre salariés ou entre le patron et son équipe et surtout avec certains employés (réceptionnistes de nuit, cuisiniers de week-end,...); parfois même l'exiguïté des lieux est présentée comme un obstacle à la communication.

Un gérant d'hôtel : « *Quand il y a une personne en moins, c'est moi qui fais le tampon, donc ça me laisse moins de temps pour gérer d'autres choses.* »

Une directrice d'hôtel : « *Dans les hôtels de petite capacité, quand quelqu'un s'absente, cela désorganise tout le service.* »

Un réceptionniste-directeur d'hôtel : « *Il y en a certains que je ne vois pas souvent, notamment ceux qui travaillent la nuit ; souvent on se voit le matin, pour eux c'est la fin de la journée, donc ils n'ont qu'une envie c'est de partir. On essaie de voir les principales choses et sinon, pour les petits détails, on fait des petits rappels de temps en temps, on essaie de leur expliquer du mieux qu'on peut.* »

> Faible qualification du personnel/manque de maîtrise de la langue française (4,76%)

Caractérisation : ce sont des éléments bloquants dans la mesure où les employés ne peuvent échanger entre eux. Les difficultés d'apprentissage liées au faible niveau de qualification ou à l'absence de maîtrise de la langue française interrogent sur la modalité de formation à mettre en place.

Un gérant d'hôtel à propos d'une salariée : « *J'ai envisagé qu'elle soit formée sur les questions de propreté, mais comme elle est capverdienne d'origine, je crains que sa maîtrise de la langue française ne soit pas suffisante pour bien profiter de cette formation.* »

Un réceptionniste : « *Personnellement, il me manque beaucoup de choses ; mais les vraies contraintes, ce sont les langues.* »

« *Je n'ai plus le courage d'aller apprendre l'anglais et même le français, donc il n'y a pas d'évolution.* »

> Taille de l'établissement (7,14%)

Caractérisation : on raisonne comme s'il y avait un seuil critique à partir duquel la formation avait un sens, comme une sorte de luxe inaccessible aux petits établissements, ce facteur étant généralement mixé avec le facteur « manque de temps ».

> Absence de demande de la part des employés (7,14%)

Caractérisation : cet argument est le fait de certains dirigeants ; l'absence de demande est interprétée comme une absence de besoin ou un manque de motivation, un refus d'investissement dans son travail. On en conclut que la formation, même informelle, serait alors inutile, « agressive » et vouée à l'échec. L'absence de demande peut être aussi interprétée comme le résultat de la très grande expérience des employés en place : ils n'ont plus rien à apprendre.

Un(e) réceptionniste : « *La patronne est plutôt favorable à la formation, mais vu le profil des gens qu'elle recrute qui sont tous très diplômés, la formation n'est pas utile.* »

Une directrice d'hôtel : « *Ils ne m'ont pas demandé ; s'ils ne demandent pas, ils ne demandent pas ; si on constate des manques, cela se règle par une conversation.* »

Une directrice d'hôtel : « *Cela ne partira jamais de moi ; j'en ai parlé à la comptable qui m'a dit qu'à partir du moment où ils ne demandent pas, c'est qu'ils n'en n'ont pas envie.* »

Une directrice d'hôtel : « *Je n'ai rien à leur apprendre ; ils maîtrisent tout à fait leur travail.* »

> Pénibilité du métier, fatigue de l'employé (9, 52%)

Caractérisation : la formation, même informelle, demande la mobilisation d'une énergie physique, psychologique et mentale. Elle requiert aussi la présence d'un projet professionnel pour progresser dans ou en dehors de l'établissement. Certains employés ne se sentent pas capables de cet investissement soit parce qu'arrivés au terme d'une longue carrière, ils se sentent trop fatigués, soit par ce que la pénibilité journalière du métier leur interdit tout effort supplémentaire.

Une femme de chambre : « *Il n'y a pas de possibilité d'évolution là où je suis, je ne me fais pas d'illusion et je ne cherche pas ailleurs ; je ne me sens pas prête. C'est trop fatigant et cela demande de plus en plus de disponibilité. Après 15 ans de métier, le corps ne suit plus et la tête non plus n'est pas prête à se mettre de la pression.* »

Un cuisinier à propos d'un autre : « *il consulte des magazines de cuisine, voit des recettes ; la gérante aussi lui donne des recettes. Mais lui-même, à 5 ans de la retraite, commence à en avoir un petit peu assez ; c'est un métier assez difficile. Et une formation en stage ? Il n'est pas partant, ne veut pas évoluer ; il fait son boulot et c'est tout ; il se préoccupe surtout de sa retraite repoussée à 61 ans.* »

> Rotation du personnel (4,75 %)

Caractérisation : la formation informelle nécessite un investissement dont on attend un retour pour l'individu et pour l'établissement. Si le projet professionnel du salarié est hors de l'établissement, voire hors du secteur, si par ailleurs le *turnover* est trop important, si enfin l'activité à certaines tranches horaires est couverte par des intérimaires ou des étudiants, on ne voit pas l'intérêt de passer du temps et de consacrer de l'énergie à les former, sans assurance d'un retour. Dans ces cas, la formation informelle se contentera de redresser les erreurs, de faire des remarques sur ce qui ne va pas, au moment même où le dysfonctionnement se produit.

30

Une gérante d'hôtel : « *On ne travaille pas avec des gens qui ont bac + 6, on a besoin d'investir beaucoup dans la formation, c'est de l'investissement à long terme, on compte garder nos personnels.* »

> Peur de l'échec, sentiment d'inutilité (7,14 %)

Caractérisation : On constate un écart entre l'investissement temps demandé, les effets attendus de la formation et l'attitude négative du salarié. Ce « à quoi bon » se répercute sur ceux qui pourraient être des acteurs de la formation. Ce sentiment est renforcé lorsque certains sont proches de la retraite ou lorsque des salariés ont peur de ne pas comprendre ce qu'on va leur demander, souvent à cause d'une mauvaise maîtrise de la langue.

> Opacité de l'offre de formation, inadéquation besoin/offre (7,14%)

Caractérisation : Submergés de catalogues, de démarchages, les patrons ne voient généralement pas le rapport entre les métiers du secteur et ce qui leur est proposé. Du coup, on sent chez certains une sorte de méfiance pour tout ce qui est formation. Et par voie de conséquence, le choix de la formation informelle se fait par opposition à des modalités standardisées. Autre conséquence plus étonnante, certains n'ont pas l'impression de pratiquer de la formation continue formelle lorsque la formation a lieu chez eux. Ce sont les formateurs qui se déplacent, la formation se fait sur mesure et en situation de travail; on est à peu près dans la même réflexion lorsqu'un acteur interne accepte de se former (généralement en auto-formation) pour transmettre après aux autres ce qu'il a appris. Ces acteurs internes ne se considèrent jamais ni comme tuteurs, ni comme formateurs.

Une directrice d'hôtel : *« On se parle ; si l'un a été à une réunion, il nous fait une copie et nous passe les infos ; c'est presque du bouche à oreille. »*

Les effets repérés de la formation informelle

> Une meilleure maîtrise du métier (23,8 %)

Caractérisation : majoritairement, la formation informelle produit bien un effet sur l'acquisition et le renforcement des compétences métier, et ce quel que soit le métier exercé. Cette évolution est décrite comme progressive, acquise au fil du temps. On gagne en connaissances, en savoir-faire, en rapidité d'exécution et en autonomie.

Un directeur d'hôtel : *« C'est acquis lorsqu'il y a un problème et qu'elle ne m'appelle plus. Et quand elle arrive à former quelqu'un. Là, c'est une certaine façon d'atteindre l'excellence, avoir la passion et l'envie. Si cette personne arrive à avoir cette logique, elle se débrouillera ici et ailleurs. »*

Un cuisinier de restaurant au sujet d'un collègue : *« Il apprend tout le temps, change les recettes, s'informe des innovations auprès de ses collègues, de la concurrence. C'est lui qui a montré au patron les techniques culinaires pour qu'il puisse le remplacer en dehors de son service. »*

Une femme de chambre : *« Les savoir-faire les plus importants, on dit que c'est toujours les détails ; il faut que tout soit impeccable. Il faut faire croire à la personne qui va arriver qu'il est unique, que c'est la première fois, que cette chambre n'a jamais été occupée. C'est un peu du bluff mais il faut savoir le faire pour que cela passe un maximum inaperçu ; ce sont les petits détails qui font la différence. »*

« Au niveau de faire les choses, j'y vais plus rapidement. »

Un cuisinier de restaurant au sujet d'un collègue : *« Avant, il fallait qu'il réfléchisse à ce qu'il allait faire ; avec la force de l'habitude on fait ça un peu machinalement. »*

> La satisfaction du client (14,2 %)

Caractérisation : le professionnalisme des équipes comme celui du dirigeant génère la satisfaction du client. Il semblerait que celle-ci s'exprime plus facilement dans les petits établissements (clientèle fidélisée, proximité des rapports, familiarité). La formation informelle produit un effet positif sur l'image de l'établissement et profite donc indirectement au business.

Une femme de chambre : *« Ils sont contents de retrouver le même personnel ; j'ai des contacts avec le client aussi bien lorsque je prépare les petits déjeuners que lorsque je fais les chambres. Des clients passent me voir, vérifient que c'est toujours le même visage, et là, on peut discuter cinq, dix minutes, même sans demande particulière. Il y a une proximité entre le personnel et la clientèle ; on se côtoie respectueusement. »*

Un cuisinier : *« Je n'aime pas voir les clients : j'ai des retours de satisfaction transmis par la patronne. »*

> La satisfaction personnelle (11,9 %)

Caractérisation : cet item est intéressant dans la mesure où l'individu, dans certains cas trouve un bienfait personnel, une « assurance » disent certains, à se sentir de meilleurs professionnels ou tout simplement à se sentir plus à l'aise dans l'exercice quotidien de leur métier.

Un réceptionniste d'hôtel : « *La patronne m'a pris à l'essai pendant un congé du réceptionniste, je me suis transcendé, j'ai fait des efforts parce que je savais que c'était ce qui était attendu.* »

> Adaptation aux évolutions du métier, de l'environnement (7,14 %)

Caractérisation : élément fondamental du professionnalisme, la maîtrise du métier ne se résume pas aux savoirs et savoir-faire en terme de techniques et de comportements professionnels. Les compétences peuvent devenir obsolètes : connaître son environnement, faire l'effort de s'adapter aux évolutions est un effet repéré de la formation informelle : ces éléments sont généralement transmis par les dirigeants.

Une gérante d'hôtel : « *Mais ce n'était pas pareil autrefois, c'était « bon enfant ». On n'avait pas de problèmes de réservation ou de confirmation, le paiement était immédiat : il n'y avait pas de suivi de gestion financière si stricte à faire (vérification si facture payée etc.). La réservation s'est complexifiée il y a 10 ans, il est nécessaire de mettre en place des contrats de réservation lorsque de nombreuses chambres sont réservées, il y a toute une partie commerciale. À ce niveau là, l'hôtel est devenu une entreprise.* »

Une gérante-serveuse : « *C'est nous qui devons proposer les choses, être dans le vent, travailler avec les outils d'aujourd'hui, par exemple Internet. Il y a vingt ans, on faisait les menus à la main ; maintenant on n'a plus besoin d'imprimeur ; on a l'impression qu'il faut se remettre en question de façon permanente. Il faut être à l'écoute du client sans qu'il nous le dise ; on regarde ce qui se passe ailleurs.* »

> Renforcement de l'implication au travail (4,76 %)

Caractérisation : plus rarement cité, cet effet avéré de la formation informelle peut être compris comme un renforcement de la motivation : motivation à donner le meilleur de soi-même, motivation à être dans une dynamique d'apprentissage, motivation à s'impliquer dans une équipe,...

> Satisfaction de la hiérarchie (2,38 %)

Caractérisation : rarement cité, cet effet de la formation informelle rentre dans la même catégorie que la soumission à l'autorité; le fait qu'il soit rarement cité veut sans doute dire que les enjeux de la formation dépassent ceux du simple maintien dans l'emploi.

→ Dans quel paysage conceptuel baigne la formation informelle ?

L'enquête qualitative a certes permis de cerner les différents aspects de la formation informelle et nous en avons maintenant une idée plus précise. Les thématiques recueillies et analysées sont autant de pistes pour l'analyse quantitative. Mais lors des entretiens, nous avons recueilli une autre matière : elle s'organise autour de 4 grands thèmes : le discours sur **la notion de métier, la représentation de ce qu'est le professionnalisme, la notion de compétences et le concept de « transmission »** dans le cadre de la formation informelle. Il nous a paru intéressant d'exploiter aussi ces données qui donnent un cadre explicatif à ce que nous avons dit précédemment.

La formation informelle et le discours sur la notion de « métier »

Un débat est ouvert sur le thème suivant : les métiers de l'Hôtellerie-Restauration et en particulier les 4 métiers relevant de l'étude sont-ils des « vrais métiers » ?

Il y a une opposition tranchée entre ceux qui estiment exercer un vrai métier et ceux qui estiment que ces activités ne constituent pas un métier, ce qui explique peut-être la distance prise par rapport à la non nécessité de suivre une ou des formations pour exercer les tâches demandées et l'inutilité d'un diplôme sanctionnant des apprentissages. Parfois là par hasard, sans formation ni projet, certains sont sceptiques et n'ont pas de sentiment d'appartenance. À l'inverse, ceux qui estiment avoir un métier éprouvent le besoin de rajouter « un vrai métier » comme s'il y avait des « faux métiers » ; certains étaient hésitants lorsqu'ils ont commencé mais se rendent compte, avec l'expérience, après des apprentissages, après des transmissions que finalement, ils exercent bien un métier (21,4%).

L'émergence de la notion de métier se fait autour de trois notions clés : apprendre, s'appliquer, progresser. C'est parce que l'on s'est donné du mal pour maîtriser les activités et compétences demandées que l'on estime exercer un vrai métier. Le concept de métier, pour l'individu, se construit dans le temps et n'existe pas sans implication forte de l'individu dans l'apprentissage sur le tas (21,4%).

Et parfois même, aimer : Pour un certain nombre, les métiers du secteur revêtent une exigence affective, renforcée par la culture familiale, le fait que l'on soit dans des métiers de contact (le client est là et manifeste son niveau de satisfaction), la pénibilité, la gestion des émotions. La circulation de cet affect semble être un garant du bon exercice du métier (11,9%).

Et pourtant, il faut admettre que pour un certain nombre de personnes interrogées, la notion de métier reste liée à la notion de pénibilité, de dévalorisation et d'usure professionnelle. Elles insistent en effet sur la pénibilité des métiers et sur le manque de valorisation de ceux-ci. Ces éléments constitutifs des métiers ont obligatoirement un impact sur la façon de considérer les efforts demandés par la formation, même informelle (11,9%).

La formation informelle : comment parle-t-on de compétences ?

Parfois, le discours ne fait aucune référence à la notion de compétences. Le concept de compétences est difficile à aborder, il y a une tendance forte à esquisser le sujet, même si on s'est exprimé sur tous les paramètres de la formation informelle (30,09%).

Lorsque l'on arrive à entrer dans une logique compétences, il arrive que l'on établisse un rapport direct entre compétences, évolution professionnelle et formation informelle. La formation informelle, en permettant de maîtriser progressivement les compétences métiers, qu'elles soient techniques, commerciales ou comportementales, sont essentielles dans les processus d'évolution. Ce peut être au point que l'absence de compétences est bloquante dans la maîtrise du poste ; cette maîtrise est ce qui permet de s'adapter aux évolutions du métier ou du secteur, de maîtriser toutes les situations professionnelles ou de réinvestir des compétences acquises dans d'autres postes voire dans d'autres secteurs professionnels. Généralement présentée comme étalée dans le temps du fait de la spécificité de la formation informelle, l'acquisition des compétences est un apprentissage « au fil du temps ». L'expérience, comme les compétences, se construisent dans la durée. La formation informelle, lorsqu'elle s'appuie sur une culture de l'échange et de l'équipe permet aux compétences de circuler dans l'établissement avec une certaine fluidité : cette formule d'acquisition des compétences est préférée au recrutement de jeunes diplômés qui arrivent « formatés », persuadés de savoir et qui en fait ne maîtrisent pas les compétences en situation professionnelle (26,19%).

Lorsque l'on parle « compétences » c'est souvent pour parler des compétences que l'on recherche, qu'on les trouve ou non :

- **compétences techniques** (techniques culinaires, techniques de remise à blanc, techniques managériales, techniques de gestion,...) (14,2%)
- **compétences « client »** (service au client, compétences commerciales, compétences d'accueil,...) (19,04%)
- **compétences comportementales** (propre, à l'écoute, « bosseur », « ayant l'amour du métier »,... (14,2%)
- **compétences générales** (niveau minimum requis) (9,52%)
- **pas besoin de compétences spécifiques** (7,14%)

La formation informelle pose par ailleurs le problème du repérage des compétences. On établit généralement une dichotomie entre compétences et formation : la formation de type formation initiale, et dans une moindre mesure un stage de formation continue, ne génère pas obligatoirement la compétence. Le patron recherche si tel salarié qui arrive avec un diplôme a des compétences ; la formation informelle permet d'acquérir les mêmes compétences qu'un stage même si cela prend plus de temps. Dans tous les cas, c'est au patron qu'il appartient de « jauger » un nouvel arrivant pour voir s'il a des compétences et de repérer les compétences manquantes en cours d'activité (9,5%).

La formation informelle : comment se construit le professionnalisme ?

Être professionnel, c'est maîtriser les différentes compétences métier et l'ensemble des situations professionnelles.

Les compétences constitutives des différents métiers sont nommées et corroborent l'idée que la formation informelle est un outil de maîtrise progressive des compétences métier. Fondée sur la confrontation aux situations de travail, la formation informelle est confirmée comme vecteur de la professionnalisation, qu'il s'agisse des dirigeants ou des employés (19,04%). Se former sur le tas assure en particulier la maîtrise des situations professionnelles les plus diverses et surprenantes ; le jeune diplômé doit apprendre, en situation de travail, ce type de professionnalisme (19,04%).

Mais c'est aussi maîtriser un certain nombre de comportements professionnels.

Les compétences comportementales sont présentées comme constitutives du professionnalisme presque au même titre que les compétences « métier » ; et plus que les compétences métier, elles ne s'acquièrent que dans la pratique professionnelle ; et sont souvent discriminantes. On n'imagine pas dire que quelqu'un est un « bon professionnel » s'il ne les maîtrise pas. C'est souvent sur ces compétences qu'il faut travailler : goût pour la cuisine, bon contact avec la clientèle, assiduité, réactivité, bon sens, capacité à surmonter son stress,... (16,6%).

Dans un petit établissement, le bon professionnel est amené à être polyvalent.

Dans le contexte des établissements de moins de 10 salariés, la polyvalence, la capacité à occuper tous les postes pour les dirigeants ou à exercer deux types d'activité est un critère de professionnalisme. Il n'est pas remis en question même si pour certains il rajoute à la complexité de l'activité, à la fatigue et à la perte de repères par rapport à la notion de métier (11,9%).

Être un bon professionnel, c'est s'adapter au changement.

Ouvert sur son environnement, au fait des évolutions de celui-ci, le bon professionnel se reconnaît à sa capacité d'adaptation : il suit les évolutions de l'établissement, qu'il s'agisse d'évolutions induites par la demande du client ou d'évolutions technologiques (11,9%).

L'intérêt que l'on porte à son métier et l'intérêt que l'on porte à la performance de l'établissement sont deux composantes indissociables.

Il y a un effet de proximité certain dans ces petits établissements entre les membres du personnel, patron compris, qui rend plus sensible l'attachement à la performance de l'établissement ; on sait que si l'on est un bon professionnel, cela aura un impact sur la prestation de l'établissement (9,5%).

On se professionnalise en pratiquant.

On parle alors des bonnes pratiques du métier : là encore certains soulignent que le facteur temps est important. Ce n'est pas le diplôme qui génère le bon professionnel ; il faut longtemps pratiquer, parfois se tromper et rebondir pour acquérir l'ensemble de bonnes pratiques qui sont le signe du professionnalisme. La formation informelle accompagne ce développement de la pratique sur des périodes qui peuvent être longues, en ce sens elle n'est pas un acte ponctuel mais récurrent (7,14%).

Le professionnalisme s'exprime dans la capacité à évoluer vers d'autres postes, mais cette possibilité est réduite dans les petits établissements.

Qu'il s'agisse de saisir des opportunités ou de suivre une trajectoire plus convenue, la validation externe du professionnalisme, sa reconnaissance est la possibilité de transférer ses compétences dans un autre poste ou un autre métier (7,14%).

Le bon professionnel est autonome et il est capable de se responsabiliser.

La maîtrise des techniques et comportements du métier s'accompagne, chez certains, d'un sens des responsabilités que l'on peut considérer comme un élément constitutif du professionnalisme, un atout important surtout sur des postes où compte tenu de la petite taille des établissements certains postes ne sont pas stricto sensu supervisés. Par exemple, pas de gouvernante, d'où autonomie des femmes de chambre (7,14%).

Il gagne également en rapidité d'exécution, au fil du temps.

L'intégration des différentes situations professionnelles, la maîtrise des compétences métier et la pratique professionnelle génèrent une rapidité d'exécution qui est notée par certains comme signe de professionnalisme : le temps de travail est optimisé (7,14%).

On établit un rapport étroit entre professionnalisme et expérience : la variable « temps » est une variable clé.

Ce critère est en effet à nouveau à rapprocher du facteur temps : le professionnalisme se construit dans la durée, au fil des expériences que celles-ci soient positives ou négatives voire dramatiques : on apprend de ses expériences, même dans le pire (4,6%).

Mais il est nécessaire de connaître ses limites.

Certains, peu nombreux et en particulier en tant que managers, notent que le professionnalisme ne peut être obtenu « aux forceps » : il appartient au responsable de connaître suffisamment bien ses professionnels pour les faire progresser jusqu'où ils peuvent aller ; de même le bon professionnel ne vise pas la perfection et ne peut être en apprentissage permanent (4,76%).

Que dit-on sur l'acte de transmettre en situation de formation informelle ?

La transmission est collégiale, on apprend des autres : fondement de la formation informelle, la fluidité des compétences dans l'établissement, l'absence de cloisonnement entre les métiers, rendue possible par la proximité spatiale et la culture familiale, génèrent un climat d'apprentissage et de transmission des savoirs, savoir-faire, de la culture d'entreprise (16,6%).

La transmission reste le rôle, voire la mission du patron ou du hiérarchique : la formation informelle n'est possible que parce qu'il y a un pilotage par quelqu'un qui est légitimé, de par sa fonction, son métier, à transmettre. Le patron comme le hiérarchique doivent assumer cette mission pour que cela fonctionne ; les patrons estiment généralement que cette mission fait partie inhérente de leur métier. Certains hiérarchiques (chefs cuisiniers) avouent cependant ne pas pouvoir assumer ce rôle de chef et délèguent alors cette mission à l'exploitant(gérant, directeur) (9,5%).

Il s'agit d'accorder les deux concepts « je montre » et « je contrôle » : fondée sur l'autorité, la formation informelle s'appuie essentiellement sur le couple « je montre » mais ensuite « je contrôle » : la performance, la qualité de l'activité sont toujours recherchées dans l'acte de transmettre (14,2%).

Mais la transmission peut aussi être un acte d'accompagnement jusqu'à la prise d'autonomie : Cette transmission « douce » est présente dans les établissements où il y a une filiation dans la reprise de l'établissement. Le parent accompagne le débutant jusqu'à ce qu'il puisse exercer la totalité du métier, avec aisance et confiance. La « figure du père » est rassurante : il transmet à la fois techniques (gestion, comptabilité, management) et culture d'entreprise (7,14%).

La transmission du « savoir travailler » ne peut se faire que par la voie de la formation informelle : cette thématique renvoie au discours classique sur le jeune qui sort de l'école, qui ne sait pas travailler et ne maîtrise pas la culture de l'établissement. Le contenu de la transmission n'est pas dans les techniques du métier mais dans son environnement (2,38%).

Et parfois cette transmission se traduit par la mise en place d'outils : parce qu'elle est ponctuelle, étalée ou diluée dans le temps, difficile à évaluer, la formation informelle nécessite des outils de suivi ; mais rares sont ceux qui ont trouvé des astuces pour suivre la progression des apprentissages (tableaux d'activité, réunions de service, fiches de suivi) (4,76%).

Pour finir, quel est le discours général sur la formation ?

On se forme sur le tas : majoritairement, les personnes interviewées estiment qu'une formation diplômante est inutile pour apprendre ces métiers et croient que c'est en faisant qu'on apprend. La possession d'un diplôme n'est en tous cas pas un critère pour le recrutement dans les petits établissements (30,9 %).

Les métiers du secteur ne nécessitent pas de formation spécifique : soit parce que l'on estime que les techniques sont simples, soit parce que soi-même on est autodidacte (majorité des personnes interrogées), on estime que l'apprentissage sur le tas est plus efficace. Cette impression est corroborée par le fait que souvent les jeunes diplômés intégrés posent des problèmes d'adaptation à l'entreprise (19,4 %).

La formation continue peut malgré tout être le relais de la formation initiale : pour le peu de personnes qui ont suivi ou qui ont l'intention de suivre une formation de type stage, la formation continue est considérée comme un relais possible de la formation initiale. La demande est donc majoritairement le fait de personnes qui ont suivi un cursus de formation initiale dans le secteur et n'ont pas *a priori* de préjugé vis-à-vis de la formation traditionnelle (11,9 %).

36

Formation formelle ou informelle, la formation peut être un vecteur d'amélioration : si l'on accepte de se former, quelle que soit la modalité, c'est qu'une amélioration de la maîtrise du métier ou une évolution professionnelle est attendue. La formation est donc mise en perspective, elle n'est pas « gratuite » (7,14 %).

La fonction sociale de la formation est très rarement évoquée : accorder une formation à un salarié peut être un élément de fidélisation, elle peut contribuer à l'aider à changer de métier (par le biais du CIF) ; elle est enfin valorisante (2,8 %).

3. Résultats de l'enquête quantitative

3.1. Jalons pour la phase quantitative

→ **La phase qualitative nous a permis de cerner plus précisément les pratiques de formation informelle...**

L'étude réalisée permet de donner un contour plus précis à la notion de formation informelle dans les TPE des HCR.

La notion désigne habituellement, comme nous l'avons rappelé en introduction, « *Tout transfert de compétence non provoqué par un formateur¹* », « *Tout phénomène d'acquisition et (ou) de modification durable de savoirs (déclaratifs, procéduraux ou comportementaux) produits en dehors des périodes explicitement consacrées par le sujet aux actions de formation institutionnelles et susceptibles d'être investis dans l'activité professionnelle²* ». La Task Force d'Eurostat chargée de mesurer l'apprentissage tout au long de la vie complète ces approches : il faut que l'individu qui apprend ait l'intention d'apprendre et sache qu'il apprend lorsqu'il apprend. Ainsi il devient possible avec cette définition, de différencier les activités professionnelles selon qu'elles donnent ou non l'occasion d'apprendre quelque chose, y compris de façon non formelle.

Partant de ces premières définitions exploratoires et d'une analyse systématique des pratiques rencontrées dans les TPE du secteur des industries hôtelières, nos investigations nous ont permis d'identifier de façon plus fine tout à la fois :

- **les différentes modalités de réalisation de la formation informelle dans ces TPE,**
- **les facteurs facilitant et les freins au développement de cette pratique formative,**
- **les effets induits par cette pratique.**

L'enquête nous permet de mieux caractériser ce en quoi consiste concrètement la formation informelle :

- La formation informelle consiste « basiquement » en un contact entre deux salariés de l'établissement, l'un expérimenté et l'autre moins. Elle peut se traduire par un travail en binôme reconnu et identifié comme générateur de développement des savoir-faire. Toutefois, elle s'étaye et gagne souvent en consistance avec le travail en équipe ou l'existence d'un management d'équipe.
- Elle peut consister en la mise en application, en la pratique d'un savoir théorique. Elle peut également consister en l'observation et la mise en pratique immédiate ou différée d'actions nécessaires à la production et/ou à l'établissement d'une relation de services.
- Le travail lui-même (au sens ici d'activité) est considéré comme apprenant lorsqu'il est porteur de nouveauté, d'imprévu, d'événement. La formation informelle se dilue lorsque les routines s'installent et ne permettent plus de questionner l'activité. *A contrario* l'apprentissage peut s'opérer par « essai-erreur ». L'exploitation des « retours clients » est alors l'occasion de questionner la pertinence et l'efficacité des pratiques.

¹ Programme européen Inflow

² Sous la direction de Philippe Carré et d'Olivier Charbonnier, *Les apprentissages professionnels informels*, Paris, L'Harmattan, décembre 2003, 306pp, Savoir et formation, ISBN : 2-7475-5440

Les facteurs facilitant le recours et la pratique de la formation informelle, repérés lors des entretiens, sont les suivants :

- Deux puissants moteurs facilitant l'intégration de la personne aux pratiques de formation informelle ont été repérés : l'**intérêt pour le métier/le secteur** qui suscite le désir d'apprendre en situation de travail d'une part, et la **responsabilisation individuelle** vis-à-vis de la bonne marche de l'établissement qui renforce l'implication au travail des personnes rencontrées d'autre part.
- L'existence d'un **environnement propice** est également déterminante : la prégnance d'une culture d'entreprise ou d'une culture managériale permettent de donner du sens à la formation informelle et de tenir mobilisés les salariés autour de l'acte d'apprendre en situation de travail.
- La **confiance et le respect dans celui qui transmet** (son autorité), la **volonté de bien faire et de progresser de la part de celui qui apprend** complètent cet environnement favorable au développement de pratiques de formation informelle.

Des facteurs bloquant ont également été identifiés :

- Une partie des facteurs bloquant le développement de pratiques de formation informelle concernent directement l'organisation et la division du travail dans la TPE : le **manque de temps** et les **mouvements de personnel**.
- Les **conditions de travail** sont également repérées comme potentiellement bloquantes : lorsque l'activité génère pénibilité, fatigue notamment.
- Du point de vue des salariés, la **peur de l'échec**, ou le **sentiment d'inutilité au travail** sont des facteurs « autolimitants » les demandes de développement de leurs compétences. Leur **faible qualification** ou **maîtrise de la langue française** rend plus difficile encore parfois la formalisation de ce type de demande.
- Enfin, dans les TPE rencontrées, la formation, qu'elle soit formelle ou informelle, est parfois perçue comme l'affaire des grandes entreprises. Notamment lorsque la formation initiale n'était pas en lien avec le secteur HCR, les employeurs rencontrés comme leurs salariés n'ont que rarement une lecture claire du système de formation environnant (financement, modalités) auquel ils peuvent accéder ou des différentes possibilités de renforcement des savoir-faire en situation de travail.

In fine, les effets repérés de la formation informelle :

- Les premiers effets repérés pour les individus interrogés dans des entreprises où les pratiques de formation informelle ont été identifiées, sont une **meilleure maîtrise du métier** et une **satisfaction personnelle** liée à l'idée de bien faire son métier, mais aussi une **capacité renforcée d'adaptation** aux évolutions du métier. L'**implication au travail** plus forte et/ou la **satisfaction exprimée de la hiérarchie** sont également parfois repérées.
- Ces effets repérés semblent en outre se traduire dans certains cas par une plus forte **satisfaction du client**.

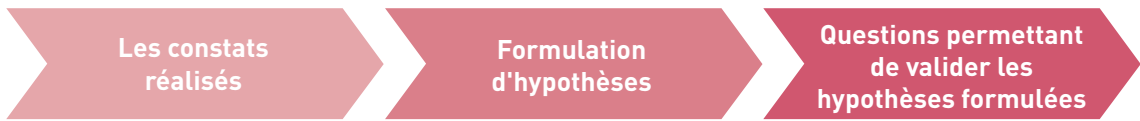
La formation informelle apparaît donc comme un outil de maîtrise des compétences métier et des comportements professionnels. Cette maîtrise n'est ni immédiate, ni même rapide, elle passe par des temps longs d'apprentissage en situation de travail.

La démarche de transmission des savoirs et savoir-faire nous est ici souvent apparue collégiale, mais également et surtout presque toujours maîtrisée ou contrôlée par le supérieur hiérarchique. C'est ce qui rend le processus d'apprentissage informel possiblement légitime, mais également possiblement très fragile. Lorsque ce supérieur n'apporte pas de considération au métier, lorsqu'il n'est pas du sérail ou déconsidère la qualité des tâches et des compétences maîtrisées par les personnes qu'il dirige, les pratiques de formation informelle sont faibles voire inexistantes alors même que, par ailleurs, l'investissement formation est réduit, voire nul.

Plus globalement, si nous n'avons jamais constaté que l'existence d'une politique de formation formelle était une condition nécessaire à l'existence de pratiques de formation informelle, nous avons pu constater qu'une partie des freins au développement de la formation informelle sont également ceux des freins au développement de la formation formelle.

→ ... qui ont été directement utiles à la construction du questionnaire pour la réalisation de l'étude quantitative

Les constats réalisés dans le cadre de la phase d'investigation permettent de déboucher sur un ensemble d'hypothèses qui pourront être validées, étayées ou infirmées dans le cadre de la phase d'enquête quantitative.



Dans le tableau ci-après, nous formalisons quelques premières hypothèses issues de ces constats, qui après discussion avec le comité technique et le comité de pilotage, serviront directement la construction du questionnaire.

Les constats portaient sur :	Nos hypothèses initiales
Les modalités de réalisation	<p>La formation informelle est avant tout une relation directe entre deux personnes dans le cadre de laquelle les intentions de former et d'apprendre sont présentes.</p> <p>La formation informelle peut avoir pour objet tout aussi bien la transmission de savoirs théoriques ou pratiques.</p> <p>C'est dans et par l'activité non routinière que se déclenche la transmission des savoirs et savoir-faire ; la pratique de formation informelle se situe en dehors des routines organisationnelles.</p>
Les facteurs facilitant les pratiques de formation informelle	<p>L'intérêt porté sur le métier par celui qui est en situation d'apprendre et la considération portée aux qualités et compétences requises pour l'exercice du métier par celui qui est en situation de transmettre sont deux conditions nécessaires pour le développement de pratiques de formation informelle.</p> <p>Une attention pour le sens donné au travail (existence d'une culture d'entreprise, d'un management mobilisateur) renforce la probabilité de développement et de consolidation des pratiques de formation informelle.</p> <p>Le rapport de confiance et/ou de respect de l'autorité de leur supérieur hiérarchique favorise la mobilisation des salariés dans le suivi des actions de formation informelle.</p>
Les facteurs bloquant l'émergence ou le développement des pratiques de formation informelle	<p>Les conditions de travail et l'organisation du travail ne ménageant pas des temps identifiables de transmission et/ou ne permettant pas aux salariés de se retrouver de façon récurrente ensemble en situation de travail, limitent la possibilité de développement de la formation informelle.</p> <p>La faible appréciation de soi, des qualités de son travail, et/ou la non maîtrise de compétences linguistiques de base sont également des facteurs bloquants.</p> <p>La difficile compréhension de l'environnement « formation professionnelle » de la part des salariés et des employeurs ou dirigeants, s'accompagne d'une méconnaissance des potentialités de développement des savoir-faire en situation de travail.</p>
Les effets repérés sur les bénéficiaires de la formation informelle	<p>Les pratiques de formation informelle permettent de mieux maîtriser le métier d'exercice.</p> <p>Les pratiques de formation informelle permettent une meilleure adaptation du bénéficiaire aux évolutions du métier.</p> <p>Les pratiques de formation informelle renforcent la satisfaction au travail des bénéficiaires.</p> <p>Les pratiques de formation informelle renforcent l'implication au travail des bénéficiaires.</p>
Les effets de la formation informelle pour les entreprises	<p>Les pratiques de formation informelle permettent une meilleure adaptation du bénéficiaire aux évolutions du métier.</p> <p>Les pratiques de formation informelle ont un effet induit sur la satisfaction des clients.</p>

3.2. Présentation des résultats de l'enquête quantitative

→ Méthode de collecte et présentation de l'échantillon

Méthode

- Prise de RDV téléphonique en amont avec patron & salarié
- 200 appels pour 150 établissements
- >> Bonne gestion des quotas

Présentation de l'échantillon

- 225 hôtels : 75 patrons - 150 salariés
- 225 restaurants : 75 patrons - 150 salariés

Salariés par métier

	Métier	Effectif	%
Hôtel	Réceptionniste	73	24,3
	Employé d'étages	77	25,7
Restaurant	Serveur	75	25
	Cuisinier	75	25
Total		300	100

→ Les caractéristiques de l'échantillon

Âge des répondants par métier

	Serveur	Cuisinier	Employé d'étages	Réceptionniste	Total
Moins de 26 ans	18	14		8	40
26 à 34 ans	32	14	15	26	87
35 à 43 ans	11	23	23	15	72
44 à 52 ans	7	16	26	17	66
53 ans et plus	5	8	12	7	32
Total	73	75	76	73	297

Genre des répondants

	Serveur	Cuisinier	Employé d'étages	Réceptionniste	Total
Femme	31	4	69	36	140
Homme	44	71	8	37	160
Total	75	75	77	73	

Ancienneté dans le métier

	Serveur	Cuisinier	Employé d'étages	Réceptionniste	Total
Moins de 3 ans	18	12	14	12	56
3 à 4 ans	8	11	5	5	29
4 à 5 ans	9	8	6	14	37
6 à 10 ans	2	11	11	11	35
11 ans et plus	6	11	29	15	61
Total	43	53	65	57	

L'échantillon est composé de :

- serveurs : qui sont plutôt des hommes relativement jeunes avec peu d'expérience,
- cuisiniers : qui sont quasi-exclusivement des hommes plus vieux que les serveurs,
- employés d'étages : qui sont quasi-exclusivement des femmes d'âge mûr avec souvent beaucoup d'expérience,
- réceptionnistes : qui sont indifféremment des hommes ou des femmes souvent d'une trentaine d'années avec de l'expérience.

Niveau de formation des répondants

	Serveur	Cuisinier	Employé d'étages	Réceptionniste	Total
Bac + 2	19	3	4	21	47
Bac + 4	-	1	1	2	4
Bac + 5	1	-	1	3	5
Licence / Licence PRO	5	-	-	7	12
Bac	-	-	-	1	1
CAP /BEP	4	4	14	5	27
Autres	3	-	-	1	4
Ne sait pas	-	1	2	1	4
Total	32	9	22	41	

Bénéficiaires de formation continue dans l'établissement actuel

	Serveur	Cuisinier	Employé d'étages	Réceptionniste	Total
Non	61	57	58	45	221
Oui	13	17	16	28	74
Total	74	74	74	73	

Besoin de formation exprimé

	Serveur	Cuisinier	Employé d'étages	Réceptionniste	Total
Non	75	74	73	69	291
Oui	47	43	35	48	173
Total	122	117	108	117	

Ont-il l'intention de changer de métier un jour ?

	Serveur	Cuisinier	Employé d'étages	Réceptionniste	Total
Non	26	43	31	24	124
Oui	35	18	25	36	114
Total	61	61	56	60	

Le schéma est le même pour tous les métiers. Peu de répondants expriment un besoin de formation continue et peu d'entre eux ont bénéficié de formation dans leur établissement.

Les serveurs et les réceptionnistes expriment leur intention de changer de métier, contrairement aux cuisiniers et employés d'étages.

→ Méthodologie de l'analyse

1. Lecture exhaustive des données par thème

Nous avons construit 3 variables d'entrée dans les données :

- les bénéficiaires/non bénéficiaires de formation informelle,
- les salariés/patrons,
- les métiers.

Nous avons croisé l'ensemble des questions avec chacune de ces trois variables et avons obtenu ainsi plusieurs centaines de tableaux.

2. Sélection des données significatives

Nous avons fait passer un test de significativité statistique à chacun des tableaux afin de ne retenir que ceux qui représentaient un intérêt pour l'analyse.

3. Organisation de l'information

Les données significatives ont été analysées, des regroupements ont pu être opérés et l'information organisée.

→ Comment identifier les bénéficiaires de formation informelle ?

Nous partons des 2 questions suivantes (communes aux patrons et salariés) :

Finalement vous considérez que dans cet établissement vous avez appris votre métier ?

- Beaucoup
- Un peu
- Pas du tout
- Ne sait pas

Avez-vous déjà bénéficié de formations complémentaires (stage, formation qualifiante, CQP) depuis que vous faites ce métier ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

Sont réputés **avoir bénéficié de façon importante de formation informelle** ceux qui ont :

- Beaucoup appris leur métier dans l'établissement,
- et
- n'ont pas bénéficié de formations complémentaires.

Sont réputés **ne pas avoir (ou de façon moins voire peu importante) bénéficié de formation informelle** ceux qui ont :

- Peu ou pas appris leur métier dans l'établissement,
- ou
- ont bénéficié de formations complémentaires.

→ Choix de présentation des données

Les données sont présentées et analysées en deux temps

- Dans un premier temps, nous caractérisons de façon précise ce en quoi consiste la formation informelle dans les TPE ; les éléments recueillis recouvrent et complètent les hypothèses formulées au terme de la phase qualitative.
- Dans un second temps, nous nous demandons plus précisément dans quelle mesure les résultats recueillis varient selon le statut des personnes interrogées (patron/salarié) et selon leur métier.

→ La formation informelle se caractérise par des apprentissages spécifiques

Qu'est-ce que vos collègues vous apprennent aujourd'hui ?

	Bénéficiaires de formation informelle	Non bénéficiaires de formation informelle	Total
De nouvelles façons de faire les choses	92	40	132
De nouvelles façons de se comporter avec les collègues	51	30	81
De nouvelles façons de se comporter avec les clients	73	23	96
Des conditions d'hygiène et de sécurité	54	19	73
Rien de tout cela	48	44	92
Ne sait pas	2	2	4
Autres	3	2	5
Total	323	160	

- Les bénéficiaires savent catégoriser ce qu'ils ont appris, contrairement aux non bénéficiaires (annoncent « rien de tout cela » sans préciser).
- Ceux qui bénéficient de formation informelle apprennent essentiellement de leurs collègues :
 - >> de nouvelles façons de se comporter avec les clients
 - >> les conditions d'hygiène et de sécurité

→ La formation informelle se caractérise par des modalités d'apprentissage spécifiques

- Ceux qui bénéficient de formation informelle prennent des notes, ceux qui n'en bénéficient pas regardent.
- Les processus d'apprentissage ont un lien avec les modalités d'apprentissage :
 - >> ceux à qui l'on explique le travail avant que l'erreur ne soit commise ont tendance à regarder pour apprendre,
 - >> ceux à qui l'on demande de refaire en cas d'erreur ont tendance à prendre des notes,
 - >> ceux que l'on a corrigés au fur et à mesure se rappellent en refaisant immédiatement.

Quand on vous apprend quelque chose au travail, comment faites-vous la plupart du temps pour vous rappeler ?

	Bénéficiaires de formation informelle	Non bénéficiaires de formation informelle	Total
Regarder attentivement	88	58	146
Prendre des notes	59	17	76
Refaire immédiatement	55	31	86
Total	202	106	

	Regarder attentivement	Prendre des notes	Refaire immédiatement	Total
Demander de refaire en cas d'erreur	33	37	26	96
Faire ensemble et corriger au fur et à mesure si nécessaire	68	57	70	195
Expliquer avant de faire les erreurs à éviter	55	26	29	110
Total	156	120	125	

→ La formation informelle se caractérise par une transmission de contenu spécifique

Qu'est-ce que vous apprenez à vos collègues ?

	Bénéficiaires de formation informelle	Non bénéficiaires de formation informelle	Total
De nouvelles façons de faire les choses (compétences techniques)	62	30	92
De nouvelles façons de se comporter avec les collègues	33	16	49
De nouvelles façons de se comporter avec la clientèle	34	19	53
Des conditions d'hygiène et de sécurité	35	7	42
Rien de tout cela	40	33	73
Total	204	105	

• Cercle vertueux de la transmission :

>> Ceux qui ont bénéficié de formation informelle transmettent les conditions d'hygiène et de sécurité ; en particulier ceux qui ont appris des autres ces conditions d'hygiène.

→ La formation informelle se caractérise par des modalités spécifiques de transmission des contenus

Pour parler de ce qu'il faut savoir, de ce qu'il faut connaître, de ce qu'il faut apprendre dans votre métier, vous en parlez le plus souvent :

	Bénéficiaires de formation informelle	Non bénéficiaires de formation informelle	Total
Avec les responsables, les chefs	43	41	84
Lors de pauses café, cigarette, repas,...	24	22	46
Pendant le travail	82	27	109
Tous ensemble, pendant des réunions de service (collectives)	38	13	51
Total	187	103	

- les bénéficiaires de formation informelle parlent de ce qu'il faut savoir faire avec l'ensemble de l'équipe ou pendant le travail,
- les non bénéficiaires en parlent en bilatéral ou hors de l'activité.

→ La formation informelle se caractérise par un processus spécifique d'accompagnement

Utilisez-vous des documents, des consignes qui peuvent vous aider à remplir votre travail/prévenir les difficultés (exemple : feuille de liaison, agenda/programmation des tâches, fiches techniques, tableaux de bord, cahiers de suivi,...) ?

	Bénéficiaires de formation informelle	Non bénéficiaires de formation informelle	Total
Non	13	23	36
Oui	107	51	158
Total	120	74	

- les deux tiers des bénéficiaires de formation informelle utilisent des documents et consignes pouvant aider à réaliser son travail et prévenir les difficultés,
- les deux tiers des non bénéficiaires de formation informelle ne les utilisent pas.

45

À votre arrivée dans l'établissement, quand vous avez commencé à faire par vous-même, étiez-vous toujours accompagné par quelqu'un qui vous regardait, vous contrôlait et vous corrigeait ?

	Bénéficiaires de formation informelle	Non bénéficiaires de formation informelle	Total
Non	49	45	94
Oui	83	39	122
Total	132	84	

- l'accompagnement joue un rôle important dans l'intégration de ceux qui ne bénéficient pas de formation formelle.

→ La formation informelle se caractérise par un investissement spécifique dans le métier

Le fait d'avoir appris des choses concernant votre métier dans cet établissement vous donne-t-il envie de faire une formation complémentaire (stage, formation qualifiante, certificat de qualification professionnelle) ?

	Bénéficiaires de formation informelle	Non bénéficiaires de formation informelle	Total
Non	90	58	148
Oui	92	40	132
Ne sait pas	7	14	21
Total	189	112	

- **Cercle vertueux de l'apprentissage** : ceux qui ont bénéficié de formation ont envie de faire une formation complémentaire.
- **Cercle vicieux de l'absence de formation** : ceux qui ne bénéficient pas de formation ont tendance à ne pas avoir envie de formation complémentaire ou un manque d'appétence pour ce sujet.

→ Pratiques de formation informelle selon le statut (patrons propriétaires et ou dirigeants /salariés)

Qu'est-ce que vos collègues vous apprennent aujourd'hui ?

	Patron	Salarié	Total
De nouvelles façons de faire les choses (compétences techniques)	87	108	195
De nouvelles façons de se comporter avec les collègues	65	63	128
De nouvelles façons de se comporter avec la clientèle	93	76	169
Des conditions d'hygiène et de sécurité	76	50	126
Rien de tout cela	13	110	123
Total	334	407	

- Au-delà de l'idée d'apprendre de nouvelles façons de faire les choses de la part de ses collègues, les patrons de TPE s'estiment dans un environnement plus apprenant que les salariés (pour de nouvelles façons de se comporter avec les collègues, avec les clients, pour les conditions d'hygiène et de sécurité).

→ La formation informelle se caractérise par un investissement spécifique dans le métier

Le fait d'avoir appris des choses concernant votre métier dans cet établissement vous donne-t-il envie de faire une formation complémentaire (stage, formation qualifiante, certificat de qualification professionnelle) ?

	Bénéficiaires de formation informelle	Non bénéficiaires de formation informelle	Total
Non	90	58	148
Oui	92	40	132
Ne sait pas	7	14	21
Total	189	112	

- **Cercle vertueux de l'apprentissage** : ceux qui ont bénéficié de formation ont envie de faire une formation complémentaire.
- **Cercle vicieux de l'absence de formation** : ceux qui ne bénéficient pas de formation ont tendance à ne pas avoir envie de formation complémentaire ou un manque d'appétence pour ce sujet.

→ Pratiques de formation informelle selon le statut (patrons propriétaires et ou dirigeants /salariés)

Qu'est-ce que vos collègues vous apprennent aujourd'hui ?

	Patron	Salarié	Total
De nouvelles façons de faire les choses (compétences techniques)	87	108	195
De nouvelles façons de se comporter avec les collègues	65	63	128
De nouvelles façons de se comporter avec la clientèle	93	76	169
Des conditions d'hygiène et de sécurité	76	50	126
Rien de tout cela	13	110	123
Total	334	407	

- Au-delà de l'idée d'apprendre de nouvelles façons de faire les choses de la part de ses collègues, les patrons de TPE s'estiment dans un environnement plus apprenant que les salariés (pour de nouvelles façons de se comporter avec les collègues, avec les clients, pour les conditions d'hygiène et de sécurité).

Pour parler de ce qu'il faut savoir faire, vous en parlez le plus souvent :

	Patron	Salarié	Total
Avec les responsables, les chefs	5	118	123
Lors de pauses café, cigarette, repas,...	23	36	59
Pendant le travail	88	87	175
Tous ensemble, pendant des réunions de service (collectives)	28	48	76
Total	144	289	

- Les salariés s'adressent principalement aux responsables – en bilatéral – pour parler de ce qu'il faut savoir faire, tandis que les patrons semblent privilégier les situations de travail.

Quand on vous apprend quelque chose, comment faites-vous la plupart du temps pour vous rappeler ?

	Patron	Salarié	Total
Regarder attentivement	61	146	207
Prendre des notes	56	62	118
Refaire immédiatement	72	68	140
Total	189	276	

- Les modalités d'apprentissage en situation de formation informelle diffèrent également selon le statut de la personne interrogée : regard attentif sur ce qui est montré pour les salariés, mais refaire immédiatement voire prendre des notes dans des proportions plus importantes pour les patrons que pour les salariés.

Comment savez-vous que les collègues ou salariés à qui vous apprenez ont compris ?

	Patron	Salarié	Total
Vous regardez ensuite comment ils font	105	147	252
Vous en reparlez ensuite avec eux	65	80	145
Vous attendez de voir ce qu'en pensent les clients	31	31	62
Vous ne savez pas, vous ne vous en occupez plus ensuite	2	8	10
Ne sait pas	1	14	15
Total	204	280	

- Pour savoir si une personne a compris ce qui est transmis par formation informelle, patrons et salariés observent son travail. En complément de cette pratique d'observation, le retour client est proportionnellement plus fréquemment attendu par le patron, tandis qu'une partie (résiduelle) des salariés ne sait pas si la formation est acquise ou non.

Selon vous, ce que vous avez appris :

	Patron	Salarié	Total
Peut valoir pour tous les établissements de votre secteur d'activité	90	195	285
Vaut surtout pour votre établissement particulier	45	65	110
Total	135	260	

Cela vous donne-t-il envie de faire une formation ?

	Patron	Salarié	Total
Non	80	128	208
Oui	64	152	216
Total	144	280	

Considérez-vous que vous :

	Patron	Salarié	Total
Avez encore beaucoup à apprendre	25	52	77
Maîtrisez partiellement votre métier et avez des choses à apprendre		127	127
Maîtrisez complètement votre métier	124	115	239
Total	149	294	

- Les savoir-faire acquis par formation informelle sont jugés par les salariés et les patrons comme pouvant être mobilisés dans d'autres établissements, mais les patrons estiment dans des proportions plus importantes que ces savoir-faire sont spécifiques à leur établissement.
- Les situations de formation informelle génèrent *in fine* une envie de formation formelle complémentaire plus importante de la part des salariés, tandis que le sentiment de maîtrise de son métier est lui-même plus important pour les patrons.

49

➔ Pratiques de formation informelle selon le métier (salariés)

À votre arrivée dans l'établissement, quand vous avez commencé à faire par vous-même, étiez-vous toujours accompagné par quelqu'un qui vous regardait, vous contrôlait et vous corrigeait ?

	Serveur	Cuisinier	Employé d'étages	Réceptionniste	Total
Non	8	6	15	13	42
Oui	35	55	35	40	165
Total	43	61	50	53	

Qu'est-ce que vos collègues vous apprennent ?

	Serveur	Cuisinier	Employé d'étages	Réceptionniste	Total
De nouvelles façons de faire (compétences techniques)	33	31	15	29	108
De nouvelles façons de se comporter avec les collègues	19	21	12	11	63
De nouvelles façons de se comporter avec les clients	27	12	13	24	76
Des conditions d'hygiène et de sécurité	15	15	11	9	50
Rien de tout cela	21	25	38	26	110
Total	115	104	89	99	

- À leur arrivée dans l'établissement, ce sont les employés d'étages et réceptionnistes qui sont le plus fréquemment accompagnés, pour montrer ce qu'il faut faire et comment le faire.
- Quel que soit le métier, cet accompagnement a été le plus souvent réalisé par le patron ou un responsable.
- Une fois les salariés intégrés dans l'établissement, les contenus d'apprentissage informel varient selon les métiers :

>> de nouvelles façons de se comporter avec les clients pour les serveurs et les réceptionnistes,
>> de nouvelles façons de se comporter avec les collègues pour les cuisiniers.

Quand on vous apprend quelque chose :

	Serveur	Cuisinier	Employé d'étages	Réceptionniste	Total
Regarder attentivement	48	38	37	23	146
Prendre des notes	8	22	7	25	62
Refaire immédiatement	12	9	27	20	68
Total	68	69	71	68	

- Pour mémoriser, après le regard attentif sur ce qui est fait par l'apprenant :
- >> la prise de note est un mode privilégié par les cuisiniers et les réceptionnistes,
>> tandis que «refaire immédiatement» est le moyen utilisé plus fréquemment par les employés d'étages.

50

Qu'apprenez-vous à vos collègues ?

	Serveur	Cuisinier	Employé d'étages	Réceptionniste	Total
De nouvelles façons de faire (compétences techniques)	32	43	23	34	132
De nouvelles façons de se comporter avec les collègues	15	21	11	21	68
De nouvelles façons de se comporter avec les clients	22	12	15	32	81
Des conditions d'hygiène et de sécurité	13	25	13	12	63
Rien de tout cela	23	13	39	19	94
Total	105	114	101	118	

- À côté des compétences techniques :

- >> les conditions d'hygiène et de sécurité sont prioritairement transmises entre cuisiniers,
- >> les nouvelles façons de se comporter avec le client font l'objet d'apprentissages entre collègues réceptionnistes.

Dans votre structure, est-ce qu'on trouve des documents, des consignes qui peuvent vous aider à remplir votre travail /prévenir les difficultés (exemple – feuille de liaison ; agenda/programmation des tâches, fiches techniques, tableaux de bord, cahiers de suivi,...) ?

	Serveur	Cuisinier	Employé d'étages	Réceptionniste	Total
Non	32	13	27	18	90
Oui	43	62	50	54	209
Total	75	75	77	72	

Utilisez-vous ces documents ?

	Serveur	Cuisinier	Employé d'étages	Réceptionniste	Total
Non	8	6	15	13	42
Oui	35	55	35	40	165
Total	43	61	50	53	

Utilisez-vous les documents pour parler de ce qu'il faut savoir faire ?

	Non	Oui	Total
Avec les responsables, les chefs	14	65	79
Lors de pauses café, cigarette, repas,...	6	33	39
Pendant le travail	27	95	122
Tous ensemble, pendant des réunions de service (collectives)	5	56	61
Total	52	249	301

- Les consignes écrites pouvant aider à faire son travail se trouvent dans les structures de plus de deux tiers salariés interrogés. Elles sont plus particulièrement présentes pour les cuisiniers et les réceptionnistes.
- Ce sont les cuisiniers qui en font l'usage le plus systématique.
- Quel que soit le métier :
 - >> ceux qui s'en servent discutent de ce qu'ils doivent savoir faire pendant les réunions de service,
 - >> ceux qui ne s'en servent pas discutent de leur problème pendant le travail.

4. Préconisations

Les préconisations qui suivent sont destinées à promouvoir et mieux utiliser les pratiques de formation informelle analysées dans les TPE. À chaque préconisation correspond une fiche action.

Constats de départ

Les TPE des HCR sont peu consommatrices de formation formelle. Parmi les motifs fréquemment évoqués par les employeurs : le manque de temps disponible, le fait que le suivi d'un stage de formation désorganise le fonctionnement de l'entreprise, le coût,... De leur côté, les salariés manifestent globalement peu d'appétence pour le suivi de formations formelles : peur de l'échec, organisation du travail, ...

Cependant l'enquête sur la « formation informelle » montre que l'on rencontre dans ces TPE des pratiques de formation informelle qui contribuent au développement des compétences des salariés (cf. synthèse).

Dans ce contexte, les principes de base retenus pour construire les préconisations sont les suivants :

- il n'est pas pertinent de rechercher un pontage mécanique entre formation informelle et formation formelle, qui consisterait à se demander « comment amener les bénéficiaires de formation informelle vers des actions de formation formelle »,
- il s'agit au contraire de promouvoir avant tout les effets et potentialités des pratiques de formation informelle et donc de positionner la formation formelle suivant une logique de subsidiarité par rapport à la formation informelle.

Afin d'optimiser la politique formation du Fafih, les préconisations s'appuieront le plus souvent possible sur les dispositifs, actions et relais existant déjà au Fafih et qui ont été identifiés comme « fonctionnant », au lieu de s'engager dans des actions redondantes ou construites *ex nihilo*.

→ Préconisations

Communiquer à l'attention des employeurs

Problématique : au terme de l'étude, quel message porter à l'attention des employeurs des TPE HCR ?

Préconisation :

- communiquer auprès des professionnels du secteur sur le thème « Le développement du professionnalisme et des compétences de vos salariés ne passe pas systématiquement par la formation formelle ; la pratique d'actions de formation informelle peut également y contribuer ». Ce message pourrait se formaliser dans un ensemble d'actions :
 - information sur la contribution de la formation informelle au développement du professionnalisme et des compétences des salariés,
 - information sur l'intérêt, pour un employeur, de considérer, de valoriser et de reconnaître ce type de formation.

Reconnaître les acquis de l'expérience (résultats des pratiques de formation informelle)

Problématique : le dispositif VAE est aujourd'hui fortement mobilisé et structuré dans la branche. Il s'agit d'une priorité de la branche depuis 2005. Que faire de plus et/ou mieux ?

Préconisation :

- renforcer la légitimité du dispositif VAE en mettant les résultats de l'étude à la disposition des acteurs du dispositif VAE.

Consolider une ingénierie de formation informelle

Problématique : quelle ingénierie de formation informelle construire, qui soit spécifique et non dupliquée sur les attendus et pratiques de la formation formelle ?

Préconisation :

- enrichir la formation des tuteurs, à partir des enseignements de cette étude,
- s'appuyer sur et compléter le module de formation des tuteurs dans cette optique, pour produire un module spécifique « Accompagnant – comment faire apprendre des situations de travail »,
- formaliser un kit « points clés sur la formation informelle » qui permette aux TPE de disposer d'un ensemble d'outils de type « bonnes pratiques » permettant le développement des compétences des salariés (hors accès aux stages de formation).

Permettre la diffusion des pratiques de formation informelle

Problématique : quels vecteurs utiliser pour s'assurer d'un développement des pratiques de formation informelle ?

Préconisation :

- intégrer aux formations Hygiène & Sécurité d'une part, aux CQP (pas seulement CQP management mais tous les CQP) d'autre part, des contenus de formation sur le thème « Qu'est-ce que je dois transmettre aux autres salariés lors du retour en entreprise ? Qu'est-ce que je dois transmettre aux nouveaux arrivants ? »,
- mobiliser le dispositif « Ambassadeur des métiers » et la mission de Régis Marcon sur la valorisation de l'apprentissage, pour poursuivre avec les professionnels, les travaux et réflexions engagés sur la contribution de la formation informelle au développement du professionnalisme et des compétences des salariés, et à l'entreprise.

Permettre aux partenaires sociaux de prolonger leur initiative de travail sur la thématique « formation informelle »

Problématique : comment permettre aux partenaires sociaux de mieux s'appropriier les résultats de l'étude, et d'approfondir le travail sur les préconisations afin d'ajuster, si nécessaire, la politique de branche ?

Préconisation :

- organiser une action ou un séminaire de restitution, pour permettre de synthétiser les acquis de l'étude et de définir les actions à déployer prioritairement.

Au terme de l'étude, quel message porter à l'attention des employeurs des TPE HCR ?

Intitulé	Communication à l'attention des employeurs
Objectifs de l'action	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser les messages clés de l'étude et les transférer aux employeurs des TPE du secteur • Informer sur l'existence et l'intérêt de la formation informelle comme modalité de développement des compétences et du professionnalisme
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> • Employeurs mieux informés sur le rôle et la contribution possible de la formation informelle au développement des compétences et du professionnalisme des salariés • Prise en compte et valorisation de cette modalité de formation
Publics bénéficiaires ou emplois cibles	Employeurs (gérants, propriétaires, directeurs, managers)
Descriptif de l'action (contenu, étapes)	<ul style="list-style-type: none"> • Retour des résultats de l'enquête auprès des personnes interviewées (un deux-pages) • Conception d'un document ou d'un média support • Diffusion de proximité auprès des employeurs
Modalités de mise en œuvre, (engagement de l'action), acteurs mobilisés	<ul style="list-style-type: none"> • Réflexion à engager pour trouver le moyen de « toucher » les employeurs compte tenu de la déperdition des messages transmis par les voies classiques (brochures, vidéos, etc.) • Le relais de communication pourrait être le réseau des acteurs directement en lien avec les entreprises : notamment les organismes de formation, les conseillers Fafih, les conseillers de Pôle emploi
Éventuellement, partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Implication des employeurs rencontrés (Ambassadeurs des métiers)
Calendrier et durée de l'action	
Financement (dispositif existant) le cas échéant	

Outils de suivi

Le dispositif VAE est aujourd'hui fortement mobilisé et structuré dans la branche. Il s'agit d'une priorité de la branche depuis 2005. Que faire de plus et/ou mieux ?

Intitulé	Reconnaissance et validation des compétences acquises par la voie de la formation informelle
Objectifs de l'action	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre les résultats de l'étude à la disposition des acteurs du dispositif VAE • Permettre aux salariés ayant acquis des compétences par la voie de l'expérience, dans le cadre de la formation informelle, de valider leurs acquis, en s'appuyant sur le dispositif VAE
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> • Légitimité renforcée du dispositif VAE mis en œuvre par le Fafih • Possibilité pour les salariés des TPE d'accéder à une validation voire à une certification
Publics bénéficiaires ou emplois cibles	Salariés des TPE du secteur
Descriptif de l'action (contenu, étapes)	<ul style="list-style-type: none"> • Information/formation des acteurs du dispositif VAE, en particulier les « accompagnants » (intégration de la variable « formation informelle » et de ses spécificités) pour mener les entretiens d'explicitation de l'expérience • Information des salariés des TPE des possibilités offertes par le dispositif
Modalités de mise en œuvre, (engagement de l'action), acteurs mobilisés	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation de l'ensemble des acteurs du dispositif existant au sein de la branche
Éventuellement, partenariats	
Calendrier et durée de l'action	
Financement (dispositif existant) le cas échéant	Dispositif déjà en place, financements prévus

Outils de suivi

Déjà existants

Quelle ingénierie de formation informelle construire, qui soit spécifique et non dupliquée sur les attendus et pratiques de la formation formelle ?

Intitulé	Construction d'une ingénierie de la formation informelle
Objectifs de l'action	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiser le recours à la formation informelle en bénéficiant des résultats et constats de l'étude commanditée • Fournir une aide méthodologique opérationnelle à ceux qui veulent avoir recours à cette pratique (bonnes pratiques)
Résultats attendus	Une plus forte capacité de développement de la formation informelle dans les TPE
Publics bénéficiaires ou emplois cibles	Responsables des établissements, bénéficiaires de formation CQP
Descriptif de l'action (contenu, étapes)	<p>Conception d'un guide/kit mettant en exergue :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les enjeux de la formation informelle 2. Des recommandations concernant l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés, l'accompagnement dans la prise de poste 3. Une présentation des outils et modalités de communication interne facilitant l'acquisition des composantes du métier 4. Proposition d'outils de planification des activités 5. Méthodes d'évaluation des acquis, en formation informelle
Modalités de mise en œuvre, (engagement de l'action), acteurs mobilisés	Module de formation à inclure dans tous les dispositifs de formation professionnelle existants (dont formation des « tuteurs »)
Éventuellement, partenariats	
Calendrier et durée de l'action	
Financement (dispositif existant) le cas échéant	

Outils de suivi

Quels vecteurs utiliser pour s'assurer d'un développement des pratiques de formation informelle ?

Intitulé	Mise en place de vecteurs de diffusion des modalités de formation informelle
Objectifs de l'action	Permettre la diffusion des pratiques de formation informelle en s'appuyant sur des dispositifs existants et en cohérence avec la politique du Fafih
Résultats attendus	Développement des compétences des salariés qui sont en situation de transmettre dans les TPE
Publics bénéficiaires ou emplois cibles	Tuteurs mais plus généralement tout salarié de TPE en situation de transmettre
Descriptif de l'action (contenu, étapes)	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration dans toutes les formations existantes (CQP) et formations Hygiène et Sécurité un module « formation informelle » débouchant sur la réflexion : « Qu'est-ce que je dois transmettre aux autres salariés de retour en entreprise ? » « Qu'est-ce que je dois transmettre aux nouveaux arrivants ? » • Mobilisation du dispositif « Ambassadeurs des métiers » et la mission Régis Marcon sur la valorisation de l'apprentissage : intégration des personnes interviewées lors de la phase qualitative et contribution à partir de leur expérience à la réflexion de la branche sur les modalités de développement des compétences des salariés et le bénéfice que peut en tirer l'entreprise
Modalités de mise en œuvre, (engagement de l'action), acteurs mobilisés	<ul style="list-style-type: none"> • Travail spécifique sur les référentiels des CQP et formations Hygiène et Sécurité • Présentation de l'action aux parties prenantes du dispositif « Ambassadeur des métiers »
Éventuellement, partenariats	
Calendrier et durée de l'action	
Financement (dispositif existant) le cas échéant	

Outils de suivi

Comment permettre aux partenaires sociaux de mieux s'approprier les résultats de l'étude, et d'approfondir le travail sur les préconisations afin d'ajuster, si nécessaire, la politique de branche ?

Intitulé	Permettre aux partenaires sociaux de prolonger leur initiative de travail sur la thématique « formation informelle »
Objectifs de l'action	Organiser une action ou un séminaire de restitution permettant de synthétiser les acquis de l'étude et de définir les actions à déployer prioritairement
Résultats attendus	Un lancement des actions (notamment celles identifiées comme prioritaires)
Publics bénéficiaires ou emplois cibles	Les partenaires sociaux représentant des employeurs et représentants des salariés, en collaboration avec l'OPCA
Descriptif de l'action (contenu, étapes)	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des résultats de l'étude • Analyse des fiches actions et des suites à donner et éventuellement identification d'actions complémentaires • Sélection et priorisation des actions, identification des effets sur la politique formation de branche, mode de suivi et d'évaluation des actions
Modalités de mise en œuvre, (engagement de l'action), acteurs mobilisés	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion de travail • Relevé de conclusion et de décision au terme de la réunion de travail
Éventuellement, partenariats	
Calendrier et durée de l'action	
Financement (dispositif existant) le cas échéant	

Outils de suivi

Notes

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning most of the page width.



L'Observatoire >>

de l'Hôtellerie et la Restauration

OPCA Fafih

Observatoire de l'Hôtellerie, la Restauration et les Activités de loisirs

3, rue de la Ville l'Évêque

75008 Paris

Tél. : 01 40 17 20 20 - Fax : 01 40 17 20 24

observatoire@fafih.com

Pour en savoir plus :

www.fafih.com
