

Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche

Titulaire de la chaire de recherche du Canada (niveau 1) sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et cotitulaire de la Chaire Bell en technologies et organisation du travail

Monique K. De Sève

Professionnelle de recherche

Note de recherche No 2005-1 de la Chaire Bell en technologies et organisation du travail

*Les obstacles à la formation au sein des petites et moyennes entreprises :
une comparaison de divers types de formation dans les secteurs du commerce de détail,
ainsi que du tourisme et de l'hôtellerie*

*Présentation de huit cas dans le secteur
du tourisme, de l'hôtellerie et de la
restauration*

Montréal
Estrie
Québec
Gaspésie

2005

Collaborations

Léonard Dumas, Professeur, Institut de tourisme et d'hôtellerie

Richard Hotte, Professeur, Télé-université

Olga Marino, Professeure, Télé-université

Mario Poirier, Professeur, Télé-université

Denis Robichaud, Professeur, Télé-université

Adèle Girard, Directrice générale, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme

Isabelle Côté, Agente de recherche, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme

Patricia Lapierre, Directrice, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

Philippe Bussière, Conseiller aux communications, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

Rémi Gagnon, Agent de recherche, Télé-université

Remerciements

Ce rapport a été rendu possible grâce à la contribution financière d'Emploi-Québec dans le cadre des activités du Fonds national de formation de la main-d'œuvre. Nous le remercions, ainsi que tous les participants et les participantes à cette étude sans lesquels elle n'aurait pas été possible.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	14
Description de la recherche dans ses grandes lignes	14
Objectifs de recherche	14
Méthodologie de recherche	14
Contenu de la monographie	15

1. LE PORTRAIT DU SECTEUR DU TOURISME, DE L'HÔTELLERIE ET DE LA RESTAURATION	16
1.1 L'évaluation des pratiques de formation dans les entreprises québécoises du secteur	17
1.2 Les besoins identifiés en matière de formation dans le secteur	18

Les organisations récréatives et de plein air

Le cas d'un centre de ski

2. LE PROFIL DU CENTRE DE SKI	27
2.1 Le développement des pratiques de formation du Centre de ski	28
2.2 Le fonctionnement de la formation du Centre de ski : ses pratiques et son opérationnalisation	29
2.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DU CENTRE DE SKI	32
2.3.1 Portrait des employés interviewés au Centre de ski / leur situation professionnelle / leur expérience de travail	32
2.3.2 Les expériences de formation des employés de Centre de ski	34
2.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès	37
2.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec	38
2.3.2.3 Une expérience de formation aux TIC	39
2.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue	40
2.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION	43
2.4.1 Le point de vue du responsable interviewé du Centre de ski	43
2.4.2 Le point de vue des employés interviewés du Centre de ski	44
2.5 Constats sur le cas du Centre de ski et recommandations	50

Les organisations récréatives et de plein air

Le cas d'un centre récréotouristique

3. LE PROFIL DU CENTRE RÉCRÉOTOURISTIQUE	53
3.1 Le développement des pratiques de formation du Centre récréotouristique	54
3.2 Le fonctionnement de la formation du Centre récréotouristique : ses pratiques et son opérationnalisation	56
3.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DU CENTRE RÉCRÉOTOURISTIQUE	59
3.3.1 Portrait des employés interviewés au Centre récréotouristique / leur situation professionnelle / leur expérience de travail	59
3.3.2 Les expériences de formation des employés de Centre récréotouristique	61
3.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès	64
3.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec	65
3.3.2.3 Une expérience de formation aux TIC	67
3.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue	72
3.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DU CENTRE RÉCRÉOTOURISTIQUE	72
3.4.1 Le point de vue du responsable interviewé du Centre récréotouristique	72
3.4.2 Le point de vue des employés interviewés du Centre récréotouristique	75
3.5 Constats sur le cas du centre récréotouristique et recommandations	84

Les organisations récréatives et de plein air

Le cas d'un centre de plein air

4. LE PROFIL DU CENTRE DE PLEIN AIR	87
4.1 Le développement des pratiques de formation du Centre de Plein Air	88
4.2 Le fonctionnement de la formation du Centre de Plein Air: ses pratiques et son opérationnalisation	92
4.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DU CENTRE DE PLEIN AIR	95
4.3.1 Portrait des employés interviewés au Centre de Plein Air / leur situation professionnelle / leur expérience de travail	95
4.3.2 Les expériences de formation des employés de Centre de Plein Air	97
4.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès	99
4.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec	101
4.3.2.3 Une expérience de formation aux TIC	102
4.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue	104
4.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DU CENTRE DE PLEIN AIR	107
4.4.1 Le point de vue du responsable interviewé du Centre de plein air	107
4.4.2 Le point de vue des employés interviewés du Centre de plein air	109
4.5 Constats sur le cas du Centre de Plein Air et recommandations	117

Les organisations hôtelières

Le cas d'une auberge

5. LE PROFIL DE L'AUBERGE MEL	123
5.1 Le développement des pratiques de formation à l'Auberge Mel	123
5.2 Le fonctionnement de la formation de l'Auberge Mel : ses pratiques et son opérationnalisation	128
5.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DE L'AUBERGE MEL	131
5.3.1 Portrait des employés interviewés à l'Auberge Mel / leur situation professionnelle / leur expérience de travail	131
5.3.2 Les expériences de formation des employés de l'Auberge Mel	134
5.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès	137
5.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec	139
5.3.2.3 Une expérience de formation aux TIC	140
5.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue	143
5.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DE L'AUBERGE MEL	147
5.4.1 Le point de vue du responsable interviewé de l'Auberge Mel	147
5.4.2 Le point de vue des employés interviewés de l'Auberge Mel	149
5.5 Constats sur le cas d'une Auberge et recommandations	156

Les organisations hôtelières

Le cas d'un petit hôtel haut de gamme

6. LE PROFIL DE L'HÔTEL DES VOILES	160
6.1 Le développement des pratiques de formation de l'Hôtel des Voiles	161
6.2 Le fonctionnement de la formation De l'Hôtel des Voiles : ses pratiques et son opérationnalisation	163
6.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DE L'HÔTEL DES VOILES	169
6.3.1 Portrait des employés interviewés à l'Hôtel des Voiles / leur situation professionnelle / leur expérience de travail	169
6.3.2 Les expériences de formation des employés de l'Hôtel des Voiles	171
6.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès	175
6.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec	177
6.3.2.3 Une expérience de formation aux TIC	178
6.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue	179
6.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DE L'HÔTEL DES VOILES	183
6.4.1 Le point de vue du responsable interviewé de l'Hôtel des Voiles	183
6.4.2 Le point de vue des employés interviewés de l'Hôtel des Voiles	185
6.5 Constats sur le cas d'un petit hôtel haut de gamme et recommandations	190

Les organisations hôtelières

Le cas d'un hôtel

7	LE PROFIL DE L'HÔTEL DE LA BAIE-DES-CHALEURS	194
7.1	Le développement des pratiques de formation de l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs	195
7.2	Le fonctionnement de la formation de l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs : ses pratiques et son opérationnalisation	192
7.3	L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DE L'HÔTEL DE LA BAIE-DES-CHALEURS	201
7.3.1	Portrait des employés interviewés à l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs / leur situation professionnelle / leur expérience de travail	201
7.3.2	Les expériences de formation des employés de l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs	203
7.3.2.1	L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès	206
7.3.2.2	L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec	207
7.3.2.3	Une expérience de formation aux TIC	210
7.3.2.4	L'évaluation et le suivi de la formation reçue	211
7.4	LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DE L'HÔTEL DE LA BAIE-DES-CHALEURS	213
7.4.1	Le point de vue du responsable interviewé de l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs	213
7.4.2	Le point de vue des employés interviewés de l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs	216
7.5	Constats sur le cas de l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs et recommandations	222

Les organisations de la restauration

Le cas d'un petit restaurant

8	LE PROFIL DU RESTAURANT LE JARDIN DES ARÔMES	227
8.1	Le développement des pratiques de formation du Restaurant le Jardin des Arômes	229
8.2	Le fonctionnement de la formation du Restaurant le Jardin des Arômes: ses pratiques et son opérationnalisation	232
8.3	L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DU RESTAURANT LE JARDIN DES ARÔMES	233
8.3.1	Portrait des employés interviewés au Restaurant Le Jardin des Arômes/ leur situation professionnelle / leur expérience de travail	233
8.3.2	Les expériences de formation des employés du Restaurant Le Jardin des Arômes	234
8.3.2.1	L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès	235
8.3.2.2	L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec	236
8.3.2.3	Une expérience de formation aux TIC	237
8.3.2.4	L'évaluation et le suivi de la formation reçue	237
8.4	LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DU RESTAURANT LE JARDIN DES ARÔMES	242
8.4.1	Le point de vue du responsable interviewé du Restaurant Le Jardin des Arômes	242
8.4.2	Le point de vue des employés interviewés du Restaurant le Jardin des Arômes	244
8.5	Constats sur le cas d'un petit restaurant et recommandations	248

Les organisations de la restauration

Le cas d'un restaurant-pub

9 LE PROFIL DU RESTAURANT-PUB DES ARTS	252
9.1 Le développement des pratiques de formation du Restaurant-pub des Arts	253
9.2 Le fonctionnement de la formation du Restaurant-pub des Arts: ses pratiques et son opérationnalisation	255
9.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DU RESTAURANT-PUB DES ARTS	259
9.3.1 Portrait des employés interviewés au Restaurant-pub des Arts/ leur situation professionnelle / leur expérience de travail	259
9.3.2 Les expériences de formation des employés du Restaurant-pub des Arts	261
9.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès	263
9.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec	266
9.3.2.3 Une expérience de formation aux TIC	267
9.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue	269
9.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DU RESTAURANT-PUB DES ARTS	272
9.4.1 Le point de vue du responsable interviewé du Restaurant-pub des Arts	272
9.4.2 Le point de vue des employés interviewés du Restaurant-pub des Arts	275
9.5 Constats sur le cas du Restaurant-pub et recommandations	280
CONCLUSION GÉNÉRALE	283
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	285
ANNEXES	287

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : LES GRANDS PROBLÈMES DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE AU CANADA 17

TABLEAU 2 : LES CRITÈRES D'ÉVALUATION DES PRATIQUES DE FORMATION 17

TABLEAU 3 : LES BESOINS IDENTIFIÉS EN MATIÈRE DE FORMATION 17

Les organisations récréatives et de plein air ***Le cas d'un centre de ski***

TABLEAU 4 : LE PROFIL DU CENTRE DE SKI 27

TABLEAU 5 : LES FORMATIONS AYANT ÉTÉ DONNÉES AUX EMPLOYÉS – CENTRE DE SKI 30

**TABLEAU 6 : PORTRAIT PROFESSIONNEL DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS
- CENTRE DE SKI 32**

**TABLEAU 7: LES EXPÉRIENCES DE FORMATION DES EMPLOYÉS
INTERVIEWÉS – CENTRE DE SKI 35**

**TABLEAU 8 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE
AVEC SUCCÈS – CENTRE DE SKI 37**

**TABLEAU 9 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES
DIFFICULTÉS OU UN ÉCHEC – CENTRE DE SKI 38**

**TABLEAU 10 : UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION AUX TIC –
CENTRE DE SKI 40**

**TABLEAU 11 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA
FORMATION / LE POINT DE VUE DU RESPONSABLE INTERVIEWÉ
– CENTRE DE SKI 43**

**TABLEAU 12 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION
/ LE POINT DE VUE DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – CENTRE DE SKI 44**

Les organisations récréatives et de plein air

Le cas d'un centre récréotouristique

TABLEAU 13 : LE PROFIL DU CENTRE RÉCRÉOTOURISTIQUE	53
TABLEAU 14: LES FORMATIONS AYANT ÉTÉ DONNÉES AUX EMPLOYÉS – CENTRE RÉCRÉOTOURISTIQUE	56
TABLEAU 15: PORTRAIT PROFESSIONNEL DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS - CENTRE RÉCRÉOTOURISTIQUE	59
TABLEAU 16: LES EXPÉRIENCES DE FORMATION DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – CENTRE RÉCRÉOTOURISTIQUE	61
TABLEAU 17 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC SUCCÈS – CENTRE RÉCRÉOTOURISTIQUE	64
TABLEAU 18 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN ÉCHEC – CENTRE RÉCRÉOTOURISTIQUE	66
TABLEAU 19 : UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION AUX TIC – CENTRE RÉCRÉOTOURISTIQUE	67
TABLEAU 20 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DU RESPONSABLE INTERVIEWÉ – CENTRE RÉCRÉOTOURISTIQUE	72
TABLEAU 21 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – CENTRE RÉCRÉOTOURISTIQUE	76

Les organisations récréatives et de plein air

Le cas d'un centre de plein air

TABLEAU 22 : LE PROFIL DU CENTRE DE PLEIN AIR	87
TABLEAU 23 : LES FORMATIONS AYANT ÉTÉ DONNÉES AUX EMPLOYÉS – CENTRE DE PLEIN AIR	89
TABLEAU 24 : PORTRAIT PROFESSIONNEL DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS - CENTRE DE PLEIN AIR	95
TABLEAU 25: LES EXPÉRIENCES DE FORMATION DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – CENTRE DE PLEIN AIR	97

TABLEAU 26 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC SUCCÈS – CENTRE DE PLEIN AIR	99
TABLEAU 27 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN ÉCHEC – CENTRE DE PLEIN AIR	101
TABLEAU 28 : UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION AUX TIC – CENTRE DE SKI	102
TABLEAU 29 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DU RESPONSABLE INTERVIEWÉ – CENTRE DE PLEIN AIR	107
TABLEAU 30 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – CENTRE DE PLEIN AIR	109

Les organisations hôtelières

Le cas d'une auberge

TABLEAU 31 : LE PROFIL DU CENTRE DE L'AUBERGE MEL	123
TABLEAU 32 : LES FORMATIONS AYANT ÉTÉ DONNÉES AUX EMPLOYÉS – AUBERGE MEL	128
TABLEAU 33 : PORTRAIT PROFESSIONNEL DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS - AUBERGE MEL	133
TABLEAU 34: LES EXPÉRIENCES DE FORMATION DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – AUBERGE MEL	134
TABLEAU 35 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC SUCCÈS – AUBERGE MEL	137
TABLEAU 36 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN ÉCHEC – AUBERGE MEL	139
TABLEAU 37 : UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION AUX TIC – AUBERGE MEL	141
TABLEAU 38 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DU RESPONSABLE INTERVIEWÉ - AUBERGE MEL	147
TABLEAU 39 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – AUBERGE MEL	149

Les organisations hôtelières et de la restauration

Le cas d'un petit hôtel haut de gamme

TABLEAU 40 : LE PROFIL DE L'HÔTEL DES VOILES	160
TABLEAU 41 : LES FORMATIONS AYANT ÉTÉ DONNÉES AUX EMPLOYÉS – HÔTEL DES VOILES	164
TABLEAU 42: PORTRAIT PROFESSIONNEL DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS - HÔTEL DES VOILES	169
TABLEAU 43: LES EXPÉRIENCES DE FORMATION DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – HÔTEL DES VOILES	172
TABLEAU 44 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC SUCCÈS – HÔTEL DES VOILES	175
TABLEAU 45 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN ÉCHEC – HÔTEL DES VOILES	177
TABLEAU 46 : UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION AUX TIC – HÔTEL DES VOILES	178
TABLEAU 47 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DU RESPONSABLE INTERVIEWÉ – HÔTEL DES VOILES	183
TABLEAU 48 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – HÔTEL DES VOILES	185

Les organisations hôtelières

Le cas d'un hôtel

TABLEAU 49 : LE PROFIL DE L'HÔTEL DE LA BAIE-DES-CHALEURS	194
TABLEAU 50 : LES FORMATIONS AYANT ÉTÉ DONNÉES AUX EMPLOYÉS – HÔTEL DE LA BAIE-DES-CHALEURS	198
TABLEAU 51 : PORTRAIT PROFESSIONNEL DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS - HÔTEL DE LA BAIE-DES-CHALEURS	201
TABLEAU 52: LES EXPÉRIENCES DE FORMATION DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – HÔTEL DE LA BAIE-DES-CHALEURS	204

TABLEAU 53 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC SUCCÈS – HÔTEL DE LA BAIE-DES-CHALEURS	206
TABLEAU 54 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN ÉCHEC – HÔTEL DE LA BAIE-DES-CHALEURS	208
TABLEAU 55 : UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION AUX TIC – HÔTEL DE LA BAIE DES CHALEURS	210
TABLEAU 56 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DU RESPONSABLE INTERVIEWÉ – HÔTEL DE LA BAIE-DES-CHALEURS	213
TABLEAU 57 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – HÔTEL DE LA BAIE-DES-CHALEURS	216

Les organisations de la restauration

Le cas d'un petit restaurant

TABLEAU 58 : LE PROFIL DU RESTAURANT LE JARDIN DES ARÔMES	227
TABLEAU 59 : LES FORMATIONS AYANT ÉTÉ DONNÉES AUX EMPLOYÉS – RESTAURANT LE JARDIN DES ARÔMES	232
TABLEAU 60 : PORTRAIT PROFESSIONNEL DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS - RESTAURANT LE JARDIN DES ARÔMES	233
TABLEAU 61: LES EXPÉRIENCES DE FORMATION DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – RESTAURANT LE JARDIN DES ARÔMES	234
TABLEAU 62 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC SUCCÈS – RESTAURANT LE JARDIN DES ARÔMES	235
TABLEAU 63 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN ÉCHEC – RESTAURANT LE JARDIN DES ARÔMES	236
TABLEAU 64 : UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION AUX TIC – RESTAURANT LE JARDIN DES ARÔMES	237
TABLEAU 65 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DU RESPONSABLE INTERVIEWÉ – RESTAURANT LE JARDIN DES ARÔMES	242
TABLEAU 66 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – RESTAURANT LE JARDIN DES ARÔMES	244

Les organisations de la restauration

Le cas d'un restaurant-pub

TABLEAU 67 : LE PROFIL DU RESTAURANT-PUB DES ARTS	252
TABLEAU 68 : LES FORMATIONS AYANT ÉTÉ DONNÉES AUX EMPLOYÉS – RESTAURANT-PUB DES ARTS	255
TABLEAU 69 : PORTRAIT PROFESSIONNEL DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS - RESTAURANT-PUB DES ARTS	259
TABLEAU 70: LES EXPÉRIENCES DE FORMATION DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – RESTAURANT-PUB DES ARTS	261
TABLEAU 71 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC SUCCÈS – RESTAURANT-PUB DES ARTS	263
TABLEAU 72 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN ÉCHEC – RESTAURANT-PUB DES ARTS	266
TABLEAU 73 : UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION AUX TIC – RESTAURANT-PUB DES ARTS	267
TABLEAU 74 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DU RESPONSABLE INTERVIEWÉ – RESTAURANT-PUB DES ARTS	268
TABLEAU 75 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – RESTAURANT-PUB DES ARTS	272
TABLEAU 76 : TABLEAU DESCRIPTIF DES VARIABLES D'ANALYSE	275

INTRODUCTION

Description de la recherche dans ses grandes lignes :

Cette recherche est née de préoccupations visant à cerner les obstacles à la formation dans les petites et moyennes entreprises, et ce, dans deux secteurs spécifiques; soient ceux du commerce de détail, ainsi que du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration. Ces activités économiques ont été choisies non seulement parce qu'elles ne font pas souvent l'objet d'études, mais également parce qu'elles ont une importance économique non négligeable et certaines organisations leur étant propres pourraient donc connaître des obstacles spécifiques en matière de formation. La formation, les compétences des personnes prennent une très grande importance dans le contexte actuel de compétitivité. On observe actuellement dans ces deux grands secteurs d'activité économique d'importants besoins de main-d'œuvre. Cette recherche avait pour but d'y voir plus clairement en proposant les monographies de huit organisations dans le commerce de détail et de huit autres dans le secteur du tourisme. Peu d'études empiriques ayant été réalisées, nous espérons que ces monographies permettront de mieux éclaircir la nature des déficits en formation rencontrés chez plusieurs entreprises et qu'elles apporteront par le fait même une meilleure connaissance de la situation des entreprises. Nous présentons ici **les cas de huit organisations, dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration.**

Objectifs de recherche :

1. Mettre en lumière les pratiques de l'organisation (PME) en matière de formation en prenant le cas de figure de huit organisations, dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration ;
2. Cerner les comportements favorables ou non à la formation des employé-e-s en regard de l'offre de formation de l'organisation participante d'une part et des attitudes et des demandes de formation de la part des salariés d'autre part;
3. Identifier les avantages individuels (satisfaction au travail, satisfaction dans l'articulation entre vie privée et vie professionnelle, succès en carrière, etc.) et organisationnels (attraction et rétention de la main-d'œuvre, accroissement de la main-d'œuvre, accroissement de la formation);
4. Identifier les motifs de participation / ou de non participation à la formation au sein de l'organisation;
5. Identifier les principaux obstacles à la formation dans l'organisation en comparaison des autres milieux de travail propres aux organisations des différents sous-secteurs étudiés (commerce de détail et tourisme, hôtellerie et restauration);
6. Évaluer le degré d'intérêt de l'organisation pour les technologies de l'information et des communications (TIC) comme outils de formation, dans un cadre de travail collaboratif et de développement des échanges avec d'autre apprenants en cours de formation;

7. Identifier les solutions, les mesures et les stratégies alternatives aux obstacles à la formation dans l'organisation étudiée qui permettraient de développer davantage la formation.

Méthodologie de recherche :

Les cas des organisations présentés ici font partie d'un groupe de seize organisations enquêtées (respectivement huit (8) organisations dans les secteurs du commerce de détail et huit (8) autres dans celui du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration). Les enquêtes ont été réalisées dans l'ensemble des organisations entre janvier 2004 et septembre 2004. Dans l'un et l'autre des secteurs, quatre critères de sélection ont orienté le choix de chaque organisation participante, soient: 1) qu'elle reflète diverses situations en matière de formation (pratiques de formation plus ou moins étendues); 2) qu'elle permette d'identifier les obstacles organisationnels à la formation; 3) qu'elle permette de dégager les résistances ou les difficultés associées à la formation dans les PME; et enfin 4) qu'elle permette d'évaluer diverses alternatives en matière de formation. L'organisation sélectionnée devait nous garantir de la faisabilité de l'enquête auprès d'un responsable (ressources humaines ou formation), ainsi que de quatre employés dans chacune d'entre elles. En complément de cette enquête, d'autres entretiens ont été réalisés auprès de quatre (4) représentants du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration et de quatre (4) autres représentants du secteur du commerce de détail.

Contenu du rapport

Ce rapport comporte plusieurs thématiques. La première partie se compose d'un portrait du secteur, en tenant compte de la cueillette d'informations auprès d'intervenants du comité sectoriel de main-d'œuvre du tourisme, des fédérations, associations professionnelles et associations syndicales. Nous accorderons une attention à deux thématiques spécifiques, soit à l'évaluation des pratiques de formation dans les entreprises québécoises, ainsi qu'aux besoins identifiés en matière de formation. Par la suite les huit cas d'organisations enquêtées seront présentés à tour de rôle. Chacun des cas exposés présente le profil de l'organisation. Cela inclut le développement des pratiques de formation, ainsi que le fonctionnement de la formation, à savoir ses pratiques et son opérationnalisation. Par la suite, nous présenterons l'activité des employés interviewés dans le cadre des pratiques de formation de l'organisation faisant l'objet de notre attention. Nous dresserons le portrait des employés interviewés, leur situation professionnelle, leur formation, ainsi que leur expérience de travail. Nous examinerons plus en détail les expériences de formation de ces employés. Quatre aspects spécifiques retiendront notre attention, soient une activité de formation conduite avec succès, telle que l'ont vécue les employés, puis une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec, suivie d'une expérience de formation avec les TIC et de l'évaluation et du suivi de la formation. Enfin, nous examinerons attentivement les attitudes et les perceptions du responsable et des employés interviewés en regard de la formation. Au terme de chaque cas présenté, nous ferons part des principaux constats retenus et des recommandations découlant de notre analyse des résultats de l'enquête.

1. LE PORTRAIT DU SECTEUR DU TOURISME, DE L'HÔTELLERIE ET DE LA RESTAURATION

Le secteur du tourisme présente des caractéristiques très spécifiques et une certaine vulnérabilité comparativement à d'autres secteurs d'activité économique. Nombre d'organisations sont de très petite taille, la moitié des entreprises du tourisme ayant moins de cinq employés. Il y a près des deux tiers des organisations concentrées dans le sous-secteur de la restauration, mais celui-ci n'englobe que 37% de la totalité des emplois du secteur du tourisme. Le taux de scolarisation de sa main-d'œuvre est très faible (13 années et moins de scolarité pour près de la moitié des travailleurs du secteur); une proportion importante de celle-ci exerce un emploi saisonnier, puis, près des deux tiers des emplois du tourisme sont à temps partiel ou occasionnels.¹ Enfin, 15 % seulement de la main-d'œuvre de cette activité est syndiquée. Une autre caractéristique importante du secteur est qu'il dispose de peu de ressources financières et techniques pour organiser la formation.² Beaucoup d'organisations ayant une masse salariale insuffisante, peu d'entre elles peuvent bénéficier des projets de formation financés par le Fonds national de formation de la main-d'œuvre. Une des observations du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme à l'égard des petites et moyennes entreprises est que 96% des PME du tourisme ont entre 1 et 19 employés et qu'il y a une faible importance accordée à la formation. La PME est peu outillée, a peu de temps pour planifier, agit plutôt de façon réactive et se place beaucoup moins en position de prévision.³ Il y a toutefois quelques pratiques de formation qui existent mais elles sont moins connues et leur importance statistique si faible, qu'elles ne ressortent pas dans l'ensemble.⁴ Des moyens ont été mis en place afin de développer la formation continue et d'identifier les besoins spécifiques du secteur. La main-d'œuvre peut avoir accès aux ressources offertes dans le cadre du Comité sectoriel du tourisme. De par la nature même de son mandat, le Comité offre plusieurs activités de formation. À titre d'exemple, un de ses programmes de formation les plus connus, qui est dispensé auprès de la main-d'œuvre de l'industrie

¹ Charest, Jean (Pour le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme) (2001). *Évaluation formative de la politique d'intervention sectorielle*. Montréal : Ministère de l'emploi, de la direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique. Dans cette étude on mentionne qu'il y avait 15% des personnes ayant travaillé moins de 20 semaines et 20%, entre 20 et 39 semaines, au cours de l'année précédant le recensement de 1996. pp. 6 et 32.

² Charest, Jean (Pour le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme) (2001). *Évaluation formative de la politique d'intervention sectorielle*. Op. cit. Il faut signaler qu'avant 2004, les entreprises ayant une masse salariale de moins de 250 000 \$ n'étaient pas assujetties à la Loi 90 sur le développement de la formation de la main-d'œuvre et que depuis janvier 2004, ce niveau est passé à 1 million de dollars.

³ Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (1997). *Les besoins de formation en gestion des dirigeants de petites et moyennes entreprises de l'industrie touristique. Rapport de l'enquête*. Longueuil : CQRHT, p. 7.

⁴ Cet état de fait a d'ailleurs été noté dès le milieu des années 1990. Dans *L'Enquête sur les caractéristiques de la demande de main-d'œuvre. Résultats globaux* (1996), le diagnostic fait sur le tourisme au Québec faisait état d'une préoccupation plus importante de la part des associations et des regroupements sectoriels à l'égard des ressources humaines et de la formation. Voir : Développement des ressources humaines Canada et Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (1996). *Enquête sur les caractéristiques de la demande de main-d'œuvre. Résultats globaux*. Canada, Québec : Gouvernement du Canada et Gouvernement du Québec dans : Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (1997). *Les besoins de formation en gestion des dirigeants de petites et moyennes entreprises de l'industrie touristique. Rapport de l'enquête*, op., cit. cit. p. 9.

touristique, est celui de « Client Plus ». Les formations dans ce cadre touchent à la fois les cadres et les employés.⁵

Parmi les faiblesses du secteur toujours très actuelles, mentionnons la petite taille des entreprises, les exigences en termes de qualifications des ressources humaines qui passent au second plan après l'expérience et la personnalité du candidat au moment de l'embauche, l'inadéquation de l'offre de formations avec les besoins des organisations, ainsi que le manque de moyens financiers.⁶ Cette liste de problèmes pourrait être encore rallongée comme le montre bien le tableau ci-dessous :

TABLEAU 1 : Les grands problèmes de l'industrie touristique au Canada	
1.	Manque de compétences de gestion (gestion des ressources humaines) et de compétences dans la gestion d'une main-d'œuvre multiculturelle;
2.	Manque de soutien à la formation et à l'éducation permanente de la part de l'entreprise privée;
3.	Taux élevé de renouvellement de personnel;
4.	Mauvaise communication entre l'industrie et les institutions de formation;
5.	Mauvaises relations entre les gestionnaires et leurs employés;
6.	Problème de délégation de pouvoir / responsabilisation;
7.	Problème de qualité de vie sur les lieux de travail;
8.	Manque de communication sur les questions relatives aux ressources humaines entre les divers secteurs de l'industrie du tourisme.

Source : Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (1997). *Les besoins de formation en gestion des dirigeants de petites et moyennes entreprises de l'industrie touristique. Rapport de l'enquête*. Longueuil : CQRHT.

1.1 L'évaluation des pratiques de formation dans les entreprises québécoises du secteur

Cette partie sur l'évaluation des pratiques de formation dans les entreprises québécoises se base principalement sur les résultats d'enquête auprès d'intervenants du comité sectoriel du tourisme et des associations professionnelles et syndicales.⁷ Nos résultats de recherche nous ont permis de repérer plusieurs critères d'évaluation des pratiques de formation (Tableau 2).

TABLEAU 2 : Les critères d'évaluation des pratiques de formation	
1.	Les thématiques;
2.	Le contenu;
3.	Les coûts;
4.	La taille de l'organisation;

⁵ Des statistiques, pour la période 1999-2000, indiquent que globalement, 7,500 personnes auraient reçu une formation visant l'amélioration du service à la clientèle (Client Plus), en 1999-2000. Charest, Jean (Pour le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme) (2001). *Évaluation formative de la politique d'intervention sectorielle*. Op. cit. p. 28

⁶ Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (1997). *Les besoins de formation en gestion des dirigeants de petites et moyennes entreprises de l'industrie touristique. Rapport de l'enquête*, op. cit. p. 9.

⁷ Les variables 6 et 8 (Guides d'entretien : Section 3, L'intervention des Comités sectoriels et des associations dans les formations et Section 4 : L'implication des fédérations, associations syndicales et autres syndicats locaux s'il y a lieu dans la formation) seront respectivement analysées pour ce faire. Voir en annexe, le tableau descriptif des variables d'analyse.

- | |
|------------------------------------|
| 5. L'environnement (localisation); |
| 6. Les éléments d'appréciation; |
| 7. La pertinence. |

Signalons tout d'abord que les thématiques des formations et le contenu sont partie intégrante de l'évaluation des pratiques de formation.

« ...on s'occupe de la reconnaissance professionnelle, du développement des normes professionnelles (...) et on s'occupe de l'information carrière et on fait aussi un programme d'insertion en emploi pour des jeunes. (...) On a développé des ateliers de 7 heures et on diffuse avec des diffuseurs régionaux (associations touristiques ou maisons d'enseignement).

Extrait d'entretien Intervenante Tourisme

Les difficultés liées à la répétition des mêmes formations ne sont pas sans rebuter certains formateurs et formatrices quand il est question de formation. Selon les données d'enquête recueillies à l'automne 2003, bien que 60% des entreprises du secteur du tourisme ne soient pas assujetties à la Loi 90, il n'y a pas tellement de différence entre les différents organismes à l'égard de la manière de faire de la formation, lorsqu'il y en a qui se donne.

D'autres résultats d'enquête permettent d'observer que l'évaluation des pratiques de formation considère aussi le rôle et la pertinence de la formation au sein des organisations, et le fait que celle-ci soit adéquatement inculquée aux employés. Il ne suffit pas dire que les programmes de formation sont valables, l'organisation doit être en mesure de les supporter et son personnel doit aussi être capable d'en transmettre le bien-fondé aux employés.

« Parce que si le superviseur n'est pas formé pour encadrer les employés, ça ne donne rien. Conférence pour les bénévoles, habiletés de gestion, initiation au « coaching », l'approche un peu plus avancée, sélection embauche du personnel, nous autres on dit que dans notre industrie on forme encore trop parce qu'on sélectionne mal. Si on n'embauche pas les bonnes personnes, on peut faire de la formation de façon inutile ».

Extrait d'entretien Intervenante Tourisme

Selon les résultats d'enquête, les formations offertes par le Comité sectoriel du tourisme seraient moins coûteuses que celles dispensées en milieu privé, ce qui constitue indéniablement un facteur d'attrait et d'évaluation positive pour celles-ci.

« Le privé l'aurait pas fait au même prix. Je vais vous donner un exemple. Il y a des journées au mois de juin, il y a 28 groupes « client-plus » partout au Québec. Quel privé peut faire ça au même prix? Nous, on garantit le même prix partout au Québec ».

Extrait d'entretien Intervenante Tourisme

Enfin, l'évaluation des pratiques de formation englobe aussi leur appréciation. Les programmes sont évalués ainsi en fonction de leur appréciation de la part des différents acteurs en tourisme. Les activités de formation du Comité sectoriel en sont une illustration.

« Tous les milieux s'entendent pour dire que la formation donnée par le CQRHT jusqu'à maintenant, c'est une des formations les plus accomplies dans le milieu du tourisme et de l'hôtellerie ».

Extrait d'entretien, Intervenant Tourisme

Dans l'ensemble, nous constatons que l'évaluation des pratiques de formation se fait sur le plan des contenus de formation, mais prend également en considération l'activité économique concernée (le tourisme dans le cas présent), de même que de nombreux autres aspects liés à l'environnement global des organisations (taille de celles-ci, coûts, villes versus régions, etc.) (Tableau 2).

1.2 Les besoins identifiés en matière de formation dans le secteur

Les besoins identifiés en matière de formation ne sont pas seulement en lien avec la demande des organisations, mais découlent de ceux identifiés par les associations.⁸ À titre d'exemple, suite aux besoins identifiés par l'Association des restaurateurs du Québec, un projet de formation a été mis sur pied de concert avec le Comité sectoriel. Il s'agit d'un programme spécifique à la restauration englobant des dimensions telles que la gestion du temps, les méthodes de sélection du personnel, le contrôle des coûts, ainsi que la gestion stratégique en restauration. Le secteur du tourisme, on en convient, est très diversifié. Associé à la fois à l'hôtellerie, à la restauration et aux activités de loisirs en règle générale, il va sans dire qu'il n'y a pas nécessairement d'homogénéité dans l'identification des besoins de formation le concernant.

Les besoins de formation sont aussi en lien avec les besoins de formation d'appoint et de perfectionnement de la main-d'œuvre disponible sur le marché du travail. Les organisations ont besoin de cette main-d'œuvre. C'est pourquoi celle-ci doit être initiée aux fonctions de base.

« Là où il y a des besoins de formation qui se font le plus sentir : la première semaine de travail c'est une semaine de formation pour apprendre les standards de l'hôtel. Les hôtels sont différents, le service à la clientèle est différent ».

Extrait d'entretien, Intervenant Tourisme

TABLEAU 3 : Les besoins identifiés en matière de formation

- Gestion stratégique
- Contrôle des coûts
- Sélection du personnel
- Gestion du temps
- Approche à la clientèle
- Formation standardisée

⁸ Les variables 7 et 9 (Guides d'entretien : Section 3, L'intervention des Comités sectoriels et des associations dans les formations et Section 4 : L'implication des fédérations, associations syndicales et autres syndicats locaux s'il y a lieu dans la formation) seront respectivement analysées pour ce faire. Voir en annexe, le tableau descriptif des variables d'analyse.

- Formation de base
- Perfectionnement général

Les résultats de recherche font de plus émerger le couple «expérience /formation», afin de mettre en relief en quoi la formation (et non pas l'expérience uniquement) constitue un atout. La formation permet entre autres de mieux percevoir l'importance des compétences existantes (expérience) ou recherchées lorsqu'il s'agit de sélectionner le personnel à l'intérieur de l'organisation. Il y a de plus une corrélation étroite entre le fait que le gestionnaire ait déjà initialement une formation donnée et que soient mises en place des pratiques réelles de formation au sein de l'organisation.

« On a pris pour acquis que tous les gestionnaires étaient compétents parce qu'ils étaient gestionnaires. Il y en a de très compétents dans de très petites entreprises. Mais si on prend une petite entreprise où le gestionnaire est formé, en général il a de bonnes pratiques de formation ».

Extrait d'entretien Intervenante Tourisme

Les résultats de recherche montrent clairement par ailleurs une volonté de former une main-d'œuvre pour lui assurer le plus possible un épanouissement complet en milieu de travail et dans la société en général. La main-d'œuvre n'est pas vue strictement comme un acteur exécutant une tâche donnée. L'employé est perçu aussi comme citoyen ou citoyenne intégrée à une société. À ce titre, l'intégration à l'organisation (ou à la culture de celle-ci) et l'apprentissage du français favorisent ultimement l'intégration de l'employé/individu à la société québécoise dans son ensemble. Cela représente la garantie d'une relative autonomie du travailleur ou de la travailleuse dans la société en général.

« On est dans le secteur du tourisme. On est dans le centre-ville de Montréal. La réalité linguistique dit que si la personne comprend seulement l'anglais, elle ne peut pas travailler dans le secteur. Le français, elle doit l'apprendre sur le tas. Ça veut dire qu'on va parler de conscience sociale. (...) Pour l'intégration de ces employés-là, pour la réalité sociale professionnelle du Québec, ça leur prend des cours de français. (...) Ils (L'employeur) ont réalisé la même chose que nous. Il y a tellement de mobilité dans le secteur pour fidéliser les employés, ceux qui sont à l'emploi pour les garder, il faut d'abord les former, ensuite leur donner des conditions de travail qui répondent à leurs conditions, leurs attentes ».

Extrait d'entretien, Intervenante Tourisme

Selon un intervenant en tourisme, cette sensibilisation à une formation complète pour la main-d'œuvre est le fruit d'une évolution.

« Ça beaucoup évolué, la sensibilité, ils sont de plus en plus sensibilisés. Il y a cinq ans, les objectifs de formation, c'était leurs prérogatives maintenant, on s'assoit, on discute, on négocie les objectifs ».

Extrait d'entretien, Intervenante Tourisme

On note que l'apprentissage du français en particulier concerne plus le secteur hôtelier où se retrouve dans une plus forte proportion la main-d'œuvre immigrante.

« Quand il y a des gens qui arrivent, il faut les former. (...) Comment mettre tous ces employés (on a 300 employés et au moins 27 nationalités ici)? (...) Parce que pour l'employeur, le préposé aux chambres a seulement besoin de ses deux bras et de ses deux jambes. Mais comment convaincre l'employeur de donner un cours de français? C'est ce qu'on a réussi à faire. (...) On a dû aller négocier avec le gouvernement du Québec (...) des cours de français en milieu de travail sur les heures de travail ».

Extrait d'entretien, Intervenante Tourisme

Il y a également des besoins de formation qui s'appliquent à tous les types d'activités touristiques. Les formations concernant l'approche à la clientèle constituent un bon exemple de formation concernant une diversité d'activités touristiques. Elles répondent à un grand besoin car nos résultats de recherche montrent qu'elles connaissent beaucoup de succès actuellement auprès des personnes. Du reste, la thématique relative à la clientèle était au nombre des priorités de formation de divers intervenants en tourisme. Tenant compte de cet aspect particulier qu'est le service à la clientèle, un intervenant en tourisme a souligné l'importance de compétences transférables.

« Je dis que les objectifs de formation du côté syndical, on mettrait l'accent davantage, beaucoup plus sur la formation transférable, qu'ils mettent l'accent de la formation pour les besoins de l'entreprise seulement ».

Extrait d'entretien, Intervenante Tourisme

Une formation standardisée compte également au nombre des besoins identifiés. Les formations standardisées offertes par le comité sectoriel du tourisme tendent à compenser le manque observé à cet égard dans le réseau scolaire.

« Pour nous c'est important qu'il y ait une formation standardisée. Et c'est ça qu'on retrouvait pas dans le réseau scolaire ».

Extrait d'entretien Intervenante Tourisme

Le paradoxe existant néanmoins en matière de formation, et ce, que ce soit dans le tourisme, l'hôtellerie ou la restauration, c'est que parallèlement à l'identification de besoins de formation par certains acteurs du milieu, d'autres nient que de tels besoins existent. Selon une intervenante en tourisme, *« il y a quand même 30% des entreprises de la restauration qui considèrent qu'elles ont besoin de rien à apprendre, qui savent tout »*. Malgré les diverses évolutions en matière de formation, nous convenons, à la lumière des résultats de recherche, qu'un travail de conviction reste à faire puisque tous les acteurs du secteur du tourisme ne sont pas convaincus des bienfaits d'une formation. Selon une intervenante en tourisme, cela *« prouve que les entreprises (...) vont encore reconnaître l'expérience comme plus importante que la formation »*.

« À deux candidats égaux qui se présentent pour un poste donné; un avec un bac pour un poste de gestion, si il y en a un qui a un bac et cinq ans d'expérience et l'autre 10 ans d'expérience, ils vont peut-être prendre celui qui a dix ans d'expérience, même si il n'a pas les compétences de gestion ».

Extrait d'entretien Intervenante Tourisme

Il y a des secteurs de travail où la formation ne fait aucunement partie des préoccupations de l'organisation.

« Dans la restauration, vous avez même pas de culture de formation. (...) C'est à peine si on respecte les lois minimales du travail. On a des cas d'horreur à tous les jours. Le secteur de la restauration, moi je l'appelle un secteur de « bum ». N'importe qui s'improvise restaurateur. N'importe qui s'improvise gestionnaire des ressources humaines. Souvent on vole le monde sur les pourboires. On vole le monde sur les salaires. Les gens se syndiquent pour faire appliquer les normes du travail. Alors imaginez-vous? La formation est loin derrière les préoccupations de l'employeur. Le secteur de la restauration, c'est un secteur magané de ce côté-là ».

Extrait d'entretien, Intervenante Tourisme

Plusieurs intervenants en tourisme mentionnent le problème de roulement de personnel qui affecte durement le secteur hôtelier.

« Il y a des difficultés au niveau des exigences de la main-d'œuvre qui sont différentes aujourd'hui. Le roulement est élevé dans l'hôtellerie. Il y a un attrait pour les grands centres. Le retour aux études se fait trop tôt (dès la mi-août). C'est ce qui explique ce roulement. Il y a des changements dans l'industrie touristique. Les jeunes notamment veulent avoir une meilleure qualité de vie. Ils trouvent que les conditions d'exercice du travail de l'industrie sont trop difficiles (ex : en ce qui concerne les horaires de travail). Il y a des pénuries de main-d'œuvre, mais celles-ci ne sont pas nécessairement saisonnières. Elles peuvent se manifester à l'année longue, entre autres dans les centres de villégiature, les centres ou stations de ski ».

Extrait d'entretien, Intervenante Tourisme

Le secteur de l'hôtellerie et les activités de formation concrètes qui en découlent visent à faire contrepoids au contexte difficile de celui-ci. Il a été particulièrement difficile en 2002. Une intervenante en tourisme note à cet effet les pénuries de main-d'œuvre qui l'ont accablé au cours de cette année-là.

« Des hôtels ont dû fermer. Les employés travaillaient sans relâche. Ils étaient brûlés. On finissait par les écoeurer. Les gens étaient épuisés par un trop grand nombre d'heures de travail ».

Extrait d'entretien, Intervenante Tourisme

Ainsi est-ce pour faire face à ces pénuries de main-d'œuvre que les associations dans le secteur hôtelier ont décidé de la mise sur pied d'activités de formation. C'est dans ce cadre que devait débiter une toute nouvelle activité de formation, « la formation à la supervision en hôtellerie », en janvier 2004.

Enfin, l'identification des besoins en matière de formation devrait passer par une meilleure façon de catalyser la demande. Parfois, l'offre de formation, bien qu'adéquate, apparaît trop dense, alors que la demande est plus difficile à cerner et plus lente à se manifester.

« Il y a pas un problème d'offre, il y a un problème de demande. Il y a une suroffre de formation. C'est pas un problème de fournisseurs, mais il y a

une problématique de demande. On est pas capable de catalyser la demande ».

Extrait d'entretien Intervenante Tourisme

En résumé, nous constatons que le secteur du tourisme, bien qu'ayant connu une évolution certaine en matière d'activités de formation et étant plus sensibilisé à ses besoins en cette matière comparativement aux années passées, a encore à affronter diverses problématiques non résorbées à ce jour.

Les organisations récréatives
et de plein air
Le cas d'un centre de ski

ESTRIE

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

2. LE PROFIL DU CENTRE DE SKI

Le Centre de ski situé dans la région des Cantons de l'Est, au Québec, a été créé en 1964.⁹ Il offre des activités et services récréatifs tout au long des quatre saisons. Le ski-planche à neige, le parc aquatique et le vélo de montagne comptent parmi ses principales activités.¹⁰ Le tableau ci-dessous brosse un profil succinct du Centre de ski.

Date de création de l'organisation	1964
Secteur ou sous-secteur d'activité économique	Tourisme
Type de clientèle	Clientèle ayant des revenus plus élevés que la moyenne -rive sud de Montréal -régionale -québécoise -ontarienne -américaine
Nombre d'employés -à temps plein -à temps partiel	100 employés permanents* 35 femmes 65 hommes
Types d'emplois -à temps plein -saisonniers -à temps partiel -temporaires	Principalement à temps plein Bar / Cafétéria : -Aide cuisinier / Commis au bar laitier / Cuisinier / Caissier / Préposé à l'entretien École de ski : -Moniteur de ski ou planche à neige / Services à la clientèle / Préposé à Billetterie -Préposé aux Services à la clientèle Patrouille : -Patrouille à vélo Opérations -Assistant sauveteur / Opérateur de remontées mécaniques / Préposé aux remontées mécaniques / Préposé à l'entretien général / Préposé à l'entretien des luges / Préposé à

⁹ La variable 1 (Guide d'entretien : Section 1, La participation des PME à la formation) est analysée maintenant. Voir en annexe le tableau descriptif des variables d'analyse.

¹⁰ La publicité présentée sur le site web du Centre de ski fait valoir les aspects suivants: « 52 pistes sur 2 montagnes, ski de soirée sur 30 pistes, conditions de ski garanties et la Zone Libre avec sauts, manèges, «rails» «table-top» et «quarter-pipe». Un parc aquatique avec plus de 23 activités aquatiques et terrestres. Plus de 100 kilomètres de sentiers balisés de vélo montagne accessibles par remontée mécanique et 12 pistes de descente pour amateurs de sensations fortes. Randonnée pédestre». Ces informations sont tirées du site Internet du Centre de Ski.

*Ceci exclut le personnel embauché sur une base saisonnière

	l'entretien des pistes de vélo / Préposé plan d'eau / Préposé entretien du site / Sauveteur / Technicien qualité de l'eau Boutique Préposé à la Boutique
Niveau d'études	Collégial et secondaire V

Source : Ce tableau est issu des résultats de recherche auprès d'un responsable de l'organisation (Variable 1 en annexe)

2.1 Le développement des pratiques de formation du Centre de ski

La formation compte au nombre des priorités du Centre de ski. Elle n'est pas comme telle une dimension de la culture de l'entreprise, mais le Centre de ski n'en n'est pas moins très favorable au développement de diverses formations pour son personnel.¹¹ Les fonctions doivent être bien comprises et réalisées adéquatement selon des objectifs donnés, et ce, grâce à une formation préalable. Le développement des pratiques de formation du Centre de ski suit ainsi une logique bien spécifique. Selon les données recueillies, celle-ci se résume en trois temps, une formation courte et spécifique sur le service à la clientèle, une formation plus pointue que l'employé peut recevoir de tout établissement public ou privé portant sur des spécialités données, puis enfin, une formation d'appoint en cours d'emploi lorsque de nouvelles fonctions s'ajoutent ou encore se modifient.

Le Centre identifie les besoins de formation à l'interne dans un premier temps et a recours à des collaborateurs externes dans un deuxième temps afin de mettre sur pied des formations données.

« ...On a rencontré des consultants en ressources humaines, on a monté un manuel d'employés, avec une subvention disponible d'Emploi-Québec. Quand je lui ai parlé de monter un cours sur le leadership pour les superviseurs (...), alors là le conseiller en ressources humaines de l'externe nous a dit, que peut-être on pourrait avoir le financement d'Emploi-Québec ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de ski

Les superviseurs de service du Centre s'occupent de la formation et identifient les besoins de formation. *« Ils identifient les besoins et font naturellement les révisions de procédures que les employés doivent effectuer dans leurs tâches journalières »*

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de ski

Les résultats de recherche indiquent cependant que le niveau de connaissance des programmes de formation existants est plutôt faible. En fait, c'est davantage au niveau des associations et autres organismes régionaux que la collaboration s'établit avec le Centre en matière de formation.

¹¹ Pour cette partie de la monographie, les variables 2,3,4,5,6,7,11,12,13,14 (Guide d'entretien, Section 1, La participation des PME à la formation), ainsi que les variables 1,2,3,4,5,6,24,25,26, 49 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

« On a l'association des stations de ski du Québec aussi dans laquelle on a certains efforts qui sont mis à la formation des employés de remontées mécaniques. (...) On a aussi une mutuelle de formation qui a été faite par la Société des attractions touristiques du Québec (SATQ) ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de ski

Le Centre de ski accueille favorablement les programmes de formation existant à l'externe, notamment lorsqu'ils facilitent la réalisation de certaines fonctions.

« En grande partie, je dirais qu'elle est adaptée à nos besoins. Moi, malgré cette formation qui est accessible, c'est qu'aujourd'hui pour ce que nous on développe ici, on veut absolument ou on essaie de trouver qu'elle soit adaptée à notre réalité. À ce moment, ça demanderait de regarder un peu plus à l'intérieur des cours. C'est clair que si j'envoie une personne suivre un cours d'entretien électrique, il va s'inscrire, si moi je vais suivre un cours d'informatique, je vais aller m'inscrire. Ça n'a pas le même impact que si je parle de lien direct avec ma clientèle ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de ski

Le centre a recours à des collaborateurs externes pour des aspects bien spécifiques, tels que les questionnaires d'embauche, les promotions, les manuels d'employés. Il se prévaut aussi de certains cours des mutuelles de formation, notamment ceux de la Société des attractions touristiques du Québec qu'il utilise au besoin. Signalons que le Centre a mis sur pied un cours sur le leadership grâce au concours logistique et financier d'Emploi-Québec. Lorsque les formations standardisées ne répondent pas à tous ses besoins spécifiques, il effectue lui-même la préparation de cours.

2.2 Le fonctionnement de la formation du Centre de ski : ses pratiques et son opérationnalisation

La formation est courante dans le Centre de ski depuis plusieurs années.¹² Les données recueillies en cours d'enquête indiquent qu'elle est offerte dans le cadre de deux types de pratiques principalement. La première pratique de formation englobe les diverses formations de base données règle générale à l'embauche; présentation du guide, des aires de travail, billetterie (fonctionnement de la caisse), comptoir du service à la clientèle pour les abonnements saisonniers, etc., service à la clientèle (comment reconnaître les clients ayant besoin d'aide, comment leur répondre, les accueillir, etc.). La deuxième pratique de formation est plus spécifique, c'est-à-dire qu'elle répond d'abord à des besoins bien ciblés pour des catégories socioprofessionnelles données du centre de ski.

¹² Pour cette partie de la monographie, les variables 11, 12, 13, 14, 16, 17, 19, 41, 42, 43, 57, 58 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

TABLEAU 5 : Les formations avant été données aux employés – Centre de ski

Formation de base à l'embauche / sur le tas

- Présentation du guide
- Aires de travail
- Billetterie (fonctionnement de la caisse)
- Comptoir du service à la clientèle pour les abonnements saisonniers, etc.
- Service à la clientèle (comment reconnaître les clients ayant besoin d'aide, comment leur répondre, les accueillir, etc.)

Formations spécialisées en lien avec l'emploi occupé

- Service-client / « Client-plus » (CQRHT)
- Patrouille (avec l'Ambulance St-Jean)
- Cours de leadership
- Cours d'informatique
- Cours sur la messagerie Outlook, Excel
- Cour sur la technologie en général
- Autres cours ciblés

Tous les employés n'ont pas à recevoir la formation plus spécifique, puisque plusieurs sont déjà formés dans une école spécialisée. C'est le cas notamment des moniteurs de skis.

« ...La personne à la billetterie rentre, on lui disait, c'est ici que tu vas travailler, voici ta caisse, voici ton rapport de caisse en fin de journée, voici les produits qu'on vend, tu prends les billets là, c'est comme ça que ça fonctionne, voici les promotions qu'on a, ça c'est de la formation de base à ce niveau-là. Après ça, au niveau des gens qui sont au comptoir du service à la clientèle en arrière, eux ils vendent des abonnements saisonniers, ou ils vont prendre des photos, tu leur montres comment ça fonctionne. (...) C'est clair qu'ils sont tous accueillis avec le même kit de formation (...). »

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de ski

De par la nature de ses activités saisonnières, le Centre de ski procède à des embauches régulières, afin d'assurer le roulement normal de ses activités avec un personnel spécialisé. Des formations sont données régulièrement sur les diverses modalités des tâches à accomplir. Ce roulement constant du personnel saisonnier l'oblige à donner régulièrement de la formation. À l'intérieur des diverses formations, il met l'accent sur des aspects considérés prioritaires. Un service à la clientèle adéquat en est une bonne illustration.

«Le souci du client, on essaie d'instaurer aussi, ça fait partie de notre vision, mission. Ça fait partie des préoccupations de la direction»

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de ski.

Le Centre de ski utilise une expression consacrée « *la route du client* », qui signifie que le client doit être bien servi à tout point de vue. Le personnel doit connaître parfaitement cette route, car elle englobe les diverses composantes du service à la clientèle à ne pas perdre de vue. Elle indique que chaque client du Centre reçoit une diversité de services répondant à ses principales attentes. Selon le responsable interviewé, l'employé doit être capable de répondre en tout temps à ce questionnement : «*Quand il (le client) débarque de son auto, est-ce que c'est déneigé, les poubelles sont-elles pleines ou pas, etc.?*».

Enfin, nous pouvons observer que le Centre de ski a plusieurs pratiques de formation bien organisées ayant comme objectif principal « la satisfaction » de la clientèle. Rappelons cependant qu'au moment de l'enquête, il n'y avait de responsable affecté spécialement à la mise en place d'activités de formation pour le personnel, les superviseurs de service restant les premiers interpellés pour identifier les besoins de formation.

2.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DU CENTRE DE SKI

Le Centre de ski, tel que nous avons pu l'observer antérieurement, offre et a déjà offert auparavant une panoplie d'activités de formation à ses employés (Tableau 5). Nous allons analyser plus en profondeur les activités de formation des employés interviewés au Centre de ski dans le cadre de notre étude sur les obstacles à la formation.

2.3.1 Portrait des employés interviewés au Centre de ski / leur situation professionnelle / leur formation / leur expérience de travail

Pour rendre compte de l'activité des employés dans le cadre des pratiques de formation du Centre de ski, nous présentons le portrait professionnel des employés interviewés (Tableau 6).¹³ Quatre employés ont été rencontrés, soient un superviseur des opérations, un superviseur au service à la clientèle, un chef d'équipe – caissière, ainsi qu'un employé au site. Afin de préserver l'anonymat des employés interviewés, nous allons les identifier comme suit : employé 1, employé 2, employé 3 et employé 4. Les employés rencontrés ont une ancienneté moyenne de cinq ans et demi au Centre de ski. Ils y travaillent à temps plein. À l'exception d'un seul employé, ils occupent un poste de cadre intermédiaire au premier niveau. De par leur rôle d'encadrement, une dimension très importante concernant le bon fonctionnement de l'organisation s'intègre à leurs tâches quotidiennes (supervision du personnel, gestion des plaintes de la clientèle, planification des cédules de travail, etc.) (Tableau 6).

Caractéristiques	Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
Statut	Cadre – temps plein	Temps plein	Temps plein	Temps plein
Tâches principales	Opérations de remontée mécanique, du site – interaction avec les divers départements (service à la clientèle, fabrique de neige, etc.)	Superviser le personnel, gérer le bon fonctionnement du service à la clientèle, gérer les commentaires et plaintes des clients	Agit à titre de personne ressource avec les caissières (résolution de problèmes avec la caisse et les ordinateurs). Planification des	S'assurer que tout fonctionne bien au département des opérations. S'assurer que le site (bas des pentes et des télésièges, extérieur) est présentable et

¹³ Les variables 1, 2, 3, 4, 5 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation) seront respectivement analysées pour ce faire. Voir le détail en annexe.

			horaires de travail.	sécuritaire
Ancienneté dans l'organisation	7 ans	4 ans	6 ans	5 ans
Ancienneté sur le marché du travail	18 ans	?	15 ans	15 ans
Expériences pertinentes et/ou -Formations -Emplois antérieurs	Formations : embauche, service à la clientèle, supervision. Emplois antérieurs : Fabrication de neige artificielle au sein de l'organisation; chef d'équipe aux remontées mécaniques	Formations : au collégial en communication Emplois antérieurs : restauration (supervision des serveuses, travail aux caisses - balance), zoo (superviseuse au département des manèges), service-client, boutiques, magasins	Emplois antérieurs : Travail avec le public, dans l'organisation, vérificatrice des billets à l'extérieur et autres emplois avec le public.	Formation : initialement formation de professeur de ski (école de ski). dans le département. Emplois antérieurs : A toujours travaillé avec la clientèle,

Les deux principaux modes d'initiation à l'emploi exercé actuellement sont une formation spécifique à l'embauche, ou encore une formation sur le tas. Comme nous l'indiquons dans la partie précédente, c'est grâce à une formation initiale, au moment de leur embauche que les employés se sont familiarisés aux rudiments essentiels de leurs tâches. Plusieurs employés sont ainsi conditionnés aux pratiques de formation du Centre de ski dès leur première expérience de travail dans celui-ci.

« On a un training théorique. Donc, l'explication des produits, du site, des services, c'est plus du théorique. Comment ça fonctionne? En quoi ça consiste? ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

Cependant, tous les employés ne reçoivent pas obligatoirement une formation à l'embauche. Pour certains, c'est avant tout l'expérience acquise antérieurement qui leur a donné les outils nécessaires pour exercer leur métier actuel. L'accomplissement des fonctions actuelles résulte de diverses expériences de travail dans plusieurs postes occupés au Centre de ski, de sorte qu'ils n'ont pas eu obligatoirement une formation (sur le tas ou théorique) pour exercer leur emploi actuel.

«Moi, j'ai commencé à faire de la neige artificielle de janvier à février, mars. (...) J'ai fait ça trois ans, superviseur de la neige artificielle. Après, je suis tombé chef d'équipe aux remontées mécaniques parce que la saison de la neige artificielle était finie. Là, ils avaient besoin de quelqu'un aux remontées mécaniques et j'ai commencé là-dedans comme chef d'équipe. L'année d'après, j'étais superviseur ».

Extrait d'entretien, Employé - Centre de ski

« On essaie des choses, on y va pas mal sur le tas parce qu'on essaie des choses. On fait des bons coups et on apprend comme ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

« Je connaissais la personne qui était engagée à la location. J'avais travaillé avec l'été. Elle m'avait proposé de travailler avec elle à l'intérieur. Le système informatique sur les caisses, quand j'ai commencé à la location, le système informatique a été monté en même temps. Les techniciens m'ont montré. En même temps, le système se mettait en marche. (...) Quand j'ai commencé, j'ai appris en même temps ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

Comme nous l'avons dit précédemment, nous avons interviewé principalement des employés ayant des fonctions d'encadrement de premier niveau au Centre de ski. Aussi, une partie de leurs fonctions de supervision nécessite une collaboration régulière avec d'autres employés affectés au service à la clientèle, à la fabrication de neige, ou encore à l'entretien général du centre de ski (électricité et mécanique). Leur rôle est de voir à la bonne gestion des activités du Centre lorsque plusieurs départements de travail sont concernés.

« Oui, je dois être en contact constant avec mon chef d'équipe, être en contact avec les personnes qui opèrent les télésièges pour savoir si tout fonctionne bien, en contact avec les gens du garage. Tout ce qui s'appelle opération sur la station ou les départements qui s'y rattachent. (...) Donner les heures de dîner aux personnes qui s'occupent des télésièges. Sécuriser les lieux si j'ai besoin du camion, appeler au garage pour m'assurer que le camion est disponible, quand on a des difficultés avec un télésiège ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

« Partager l'information quand il y a un arrêt des chaises, c'est sûr que tous les départements doivent participer. On doit informer la clientèle qui arrive avant l'achat d'un billet qu'il y a un arrêt temporaire des chaises. Nous on doit être informé ou informer les autres départements que si il y a quoi que ce soit, qu'il réfère les clients ici. Et que la durée de l'arrêt des chaises, il faut que tout le monde partout soit au courant de ça, s'il y a eu des blessés ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

La collaboration avec les autres employés est partie intégrante du contenu de tâches des employés interviewés. L'élément-clé de la meilleure efficacité organisationnelle du Centre de ski, qui repose du reste sur une grande synergie entre les divers départements de travail.

2.3.2 Les expériences de formation des employés du Centre de ski

De par la nature même de l'activité récréative et touristique du Centre de ski et sa volonté de conserver une clientèle fidèle, le service à la clientèle est une préoccupation de tous les jours pour celui-ci.¹⁴ Les activités de formation doivent ainsi contribuer au meilleur rendement du Centre de ski, et ce, grâce au service à la clientèle et à la supervision (atteinte des objectifs). Plusieurs employés interviewés ont déjà eu, tel que nous l'avons observé antérieurement, une ou plusieurs expériences de formation depuis qu'ils sont à l'emploi du Centre. Ils ont reçu une formation à l'embauche entre autres, comme nous l'avons vu précédemment.

« Donner des outils. Surtout la formation sur les embauches, ils donnaient de bons trucs. C'est trois formations différentes. L'embauche, c'était très

¹⁴ Nous analysons dans cette partie de l'étude, les variables 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

utile. Nous, on embauche 85 personnes. (...) Nous aider à gérer du personnel plus facilement pour gérer notre temps ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

De même, ils ont reçu des formations au service à la clientèle et en supervision. Le tableau 7 ci-dessous présente le portrait des expériences de formation des employés interviewés au sein du Centre de ski.

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
<i>. Formation en supervision . Client-plus / service à la clientèle . Excel, Windows (ordinateur) . Autres formations à l'interne fonctionnement du « lift », des canons à neige, du système informatique pour la neige artificielle.</i>	<i>. Formation en supervision . Client plus / service à la clientèle . Cours sur les nouveaux produits</i>	<i>. Formation en supervision . Formation de deux jours</i>	<i>. Formation à la patrouille (pour l'évacuation des télésièges manuellement, l'opération des chaises, la machinerie, la réalisation des rapports d'accidents à l'aide des logiciels) . Autres formations informelles</i>

Le meilleur rendement organisationnel a un rôle stratégique dans le Centre de ski. Mais il ne signifie pas uniquement une grande rentabilité économique. Il implique aussi que la structure organisationnelle du Centre dans son ensemble soit efficace et que l'information circule bien. Dans cette optique, les formations pour un meilleur service à la clientèle et en supervision visent le meilleur rendement du Centre.

Le service à la clientèle

« Améliorer l'ambiance de travail (...) pour que les employés soient plus à l'aise et qu'on sache mieux communiquer, qu'il y ait moins de griefs.

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

La supervision

« Nous montrer qu'on est tous au même niveau, l'importance qu'on a de communiquer les uns avec les autres. De voir que tous les départements sont connectés les uns aux autres. C'est parce qu'on a pas tous les mêmes termes. Nous ici on est des superviseurs. À l'extérieur, aux remontées mécaniques, c'est les chefs d'équipes qui ont le même titre que nous. C'est surtout pour regrouper tout le monde et dire : écoutez, tout ceux qui sont ici, vous faites sensiblement le même job! C'était pour voir c'est qui nos collègues directs. Au lieu d'appeler plus haut ou plus bas pour vraiment mettre tout le monde sur le même niveau pour que les informations se transforment bien ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

« Certaines choses ont été améliorées avec cette formation. Genre l'approche directe; si ça marche pas, tu le dis tout de suite. Pas attendre trop longtemps et mettre ça sur le dos de quelqu'un qui a fait une erreur, il y a 4 semaines, mais tu ne lui as pas dit! Des petits trucs comme ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

« C'est sûr que la communication, c'est un problème partout. Ça arrivait souvent qu'un employé d'un département parlait à un autre employé et il y avait des informations qui se perdaient. En faisant cette formation, c'est un

superviseur qui parle à un superviseur et après on transmet les informations à nos préposés ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

Dans le cadre de ces diverses formations, la consultation de l'employeur auprès des employés est variable. Quelques employés ont signalé qu'on leur a demandé leur avis sur ce qu'ils souhaitaient apprendre préalablement à la formation en supervision.

« Oui, avant le cours sur la supervision, elle est venue nous rencontrer pour savoir ce qu'on voulait apprendre. (...) Elle nous a demandé quel problème on avait? Elle nous a demandé qu'est-ce qu'on cherchait dans cette formation-là. Au début du cours, elle l'a encore demandé. Elle a expliqué qu'est-ce qu'elle voulait faire dans le cours et a demandé sur quoi le monde voulait focuser ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

D'autres employés ont indiqué ne pas avoir été consultés par leur employeur préalablement à leur formation. Celui-ci leur a seulement mentionné la date et le lieu où se donnerait la formation au moment opportun, parfois même en ajoutant qu'ils n'avaient pas le choix et devaient la suivre obligatoirement.

Certains employés ont indiqué ne pas avoir rencontré d'obstacles pendant les activités de formation, bien que les incompatibilités de personnalité ne soient pas exclues.

« Le fait que c'est informel, (cela dépend de)qui donne la formation. Il peut arriver que les gens ne s'entendent pas (...). La personne qui m'avait montré comment fonctionne « les quatre roues » m'avait dit « on circule toujours à droite », quand je savais très bien que le monde circulait n'importe où ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

Si les formations qu'ont reçues les employés n'ont pas donné lieu à des obstacles majeurs en règle générale, elles n'étaient toutefois pas exemptes de quelques insuffisances. Des employés ont mentionné qu'ils auraient apprécié que les formations données englobent des mises en situation illustrant des cas de difficulté auxquels ils peuvent être confrontés pendant l'exercice de leurs tâches quotidiennes.

« Il y a une certaine formation qu'on peut faire quand ça fonctionne, mais ça serait le fun de faire une formation quand ça ne fonctionne pas. Si ça fonctionne tout le temps, ce qui est difficile, c'est la formation continue. Il faut que tu crées des problèmes pour apprendre aux autres comment résoudre des problèmes. Mais tu ne peux pas créer un problème quand le « lift » fonctionne ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

Les problèmes de logistique et la disponibilité du matériel requis pour donner la formation au moment et dans le temps où celle-ci est prévue ont aussi été mentionnés par les employés.

2.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès

Selon les données recueillies, les principales formations à succès du Centre de ski sont les formations à l'embauche, en supervision, ainsi qu'à la patrouille. Pour un des employés interviewés cependant, il n'y avait pas de formation à succès (Tableau 8).¹⁵

TABLEAU 8 : Exemples d'activité de formation conduite avec succès – Centre de ski

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Formation à l'embauche . Formation en supervision	. Formation en supervision	. Pas de formation	. Formation à la patrouille

Les employés interviewés ont identifiés plusieurs facteurs pour convenir que certaines activités de formation étaient à « succès ». À titre d'exemples, ils ont mentionné le fait d'apprendre de nouvelles fonctions de travail, que la formation donnée soit concrète grâce à des illustrations vécues dans la réalité.

Supervision et embauche, je trouve que c'était bien. On a appris des choses ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

« Avec la patrouille pour la formation avec le système pour l'évacuation manuelle des télésièges. C'est une formation qui se donne à chaque année auprès de tous les employés de la patrouille, des opérations, et de la fabrique de neige; ça englobe beaucoup de monde, peut-être 250 personnes. C'est une formation, qui à chaque année, on chronomètre le temps que ça prend pour évacuer. On fait monter les clients dans les chaises et on les évacue. Avant on a un petit briefing. On sépare les gens en équipes. On montre rapidement comment fonctionne le système. À chaque année, le temps s'améliore considérablement, je dirais que plus ça va, plus les formateurs savent quoi dire aux gens pour qu'ils comprennent. Plus ça va, plus la formation est complète et efficace ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

Le succès de la formation est étroitement relié à son déroulement, selon certains employés interviewés.

« Je pense que ça a duré une journée. En général, comment conduire une entrevue, des petites affaires comme ne pas laisser un employé attendre. Comment l'accueillir, comment le mettre à l'aise, comment évaluer (...). J'avais bien aimé. C'était concret. Les départements présents. Il y avait la location, service à la clientèle, l'école de ski, la fabrique de neige, cafétéria ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

¹⁵ Pour l'analyse de l'activité de formation conduite avec succès, les variables 14, 15, 16, 17 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

« Chaque personne est convoquée à rendez-vous en début de saison, tous les employés, on se réunit par département. Les gens arrivent ici le matin, on a une formation à l'intérieur. On montre le système. Comment ça fonctionne. On explique à quoi servent les pièces de l'équipement. On sort à l'extérieur. On fait monter les clients dans les chaises et on procède à l'évacuation. Ça prend environ 4 heures la formation à l'intérieur et l'exercice en montagne ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

Enfin, les thématiques de la formation donnée, la formule pédagogique utilisée et le dynamisme même du formateur ou de la formatrice donnant la formation aux employés constituent d'autres facteurs de succès des activités de formation du Centre de ski.

2.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

Peu d'activités de formation du Centre de ski ont connu des difficultés ou un échec, selon les données recueillies auprès des employés interviewés (Tableau 9).¹⁶

TABLEAU 9 : Exemples d'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec – Centre de ski

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Formation avec les technologies (Windows, Excel.)	. Aucune	. Aucune	. Formation concernant les descentes de traîneaux

Les cas de formation ayant connu des difficultés ou un échec ne concernent pas toujours la totalité de l'activité de formation, mais quelques aspects ou une partie de celle-ci seulement.

« Le truc d'ordinateur un peu parce que j'étais assez adroit avec les ordinateurs que j'en ai moins appris ».

Extrait d'entretien, Employé - Centre de ski

Le déroulement de l'activité de formation peut aussi être une source de difficulté ou d'échec de celle-ci.

« Un gros manque de communication, un manque de clarté de la personne qui prenait les décisions au formateur. Il manque beaucoup d'informations. (...) Le directeur de la patrouille a pris la décision de lancer une formation de traîneau et puis a sélectionné quelques personnes comme étant formateur. Ces personnes ont commencé à enseigner aux nouveaux patrouilleurs comment descendre un traîneau. Par la suite sont arrivées toutes sortes de choses comme les formateurs n'avaient pas le droit

¹⁶ Pour ce faire, les variables 21, 22, 23 et 24 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) sont analysées. Voir le détail en annexe.

de former parce que les assurances ne le permettaient pas. Le directeur ne s'était pas bien informé de c'était quoi une formation en traîneau. Il y avait une personne à la tête de ça. C'était le directeur. Les personnes qu'ils formaient, elles prenaient toutes leurs informations de lui. Pour être formateur de traîneau, ce n'est pas une grosse formation. Il faut juste savoir comment descendre. C'était le directeur qui leur disait qu'il faut enseigner ça, ça, ça. Justement, il y a eu des choses qui se sont enseignées qui n'auraient pas dues. (...) (Le directeur) aurait dû communiquer avec les assurances, avec l'ambulance St-Jean, savoir c'est quoi la norme et il ne l'a pas faite. Par la suite, on a eu plein de problèmes, on avait des gens formés, mais qui étaient mal formés».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

Si les faiblesses des formateurs ou formatrices en matière de pédagogie expliquent un certain nombre de difficultés ou d'échecs des activités de formation, la pauvreté du contenu de ces activités peut tout aussi bien en être la cause.

« Ça a créé une difficulté quand il y avait une personne qui avait été formée avec la première méthode, parce qu'il y a eu des correctifs apportés. Les personnes qui avaient été formées dans les deux premiers mois avaient une formation qui était mauvaise. Toutes les autres personnes qui ont été formées après ces deux premiers mois-là avaient une bonne formation. Si quelqu'un qui avait eu une bonne formation était avec une personne qui avait eu la mauvaise formation, il arrivait des problèmes. (...) Refaire faire la formation de toutes les personnes qui étaient dans les deux premiers mois. On a recommencé la formation de tous ces gens-là. (...) Ce qu'on a fait, on s'est assis tous les patrouilleurs ensemble et on s'est dit c'est quoi que ça prend pour descendre un traîneau? On est venu au consensus que c'était la bonne vieille méthode qu'on a depuis 30 ans ici».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

Tel que nous pouvons l'observer, les difficultés ou les échecs des activités de formation sont loin d'être sans incidences. En effet, si la formation est inadéquate, il y aura des répercussions sur la manière même de travailler des employés et par voie de conséquence sur le service à la clientèle.

2.3.2.3 Une expérience de formation aux TIC

Le Centre de ski gère la billetterie des différentes activités récréatives (parc aquatique, sentiers balisés de vélo de montagne, randonnée pédestre) grâce à l'utilisation de technologies. Les employés affectés à la billetterie utilisent ainsi les technologies couramment dans l'exercice de leurs fonctions quotidiennes. Le Centre a de plus un site Internet auquel peuvent référer en tout temps les employés. Néanmoins, selon les données recueillies auprès des employés interviewés, la formation aux technologies (TIC) n'est pas tellement développée au Centre de ski (Tableau 10).¹⁷

¹⁷ Notre explication repose sur l'analyse des variables 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 et 34 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

TABLEAU 10 : Une expérience de formation aux TIC – Centre de ski

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Formations avec Excel et Windows	. Cours au cégep : Initiation en logiciel de bureautique	. Formation sur le tas	. Utilisation des Power Point dans le cadre d'une formation reçue

Les employés interviewés ont mentionné avoir reçu quelques formations de courte durée pour l'apprentissage de certains logiciels, tels qu'Excel et Windows (Tableau 10). Ces formations très ponctuelles les ont aidées principalement pour la réalisation de certaines tâches bien définies.

« Calculer le nombre d'heures pour les horaires. Avec le marketing, ils envoient par Outlook, les mémos internes, les commentaires des clients. Calcul des heures d'opération, les graphiques avec Excel. On fait des rapports journaliers à chaque jour. On l'utilise souvent aussi pour vérifier la météo ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

« Je vais prendre comme exemple le site Internet. Le site Internet, le webmaster est venu expliquer à une de nous comment ça fonctionnait en gros. Puis, elle nous a retransmis cette information-là. Par la suite, à chaque fois qu'on avait une question ou un problème, on se référait à lui ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

« Ils ont installé le programme. Le technicien est venu avec moi et me l'a montré comment ça marchait. À l'atelier, ce n'est pas le même programme qu'à la location. Mais moi, j'ai appris les deux en même temps ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

En résumé, les employés reçoivent très peu de formation aux TIC, malgré l'utilisation quotidienne de celles-ci. Cependant, ils n'en sont pas moins appelés à se familiariser à de nouvelles fonctions technologiques lorsque l'organisation fait des modifications de ses systèmes techniques.

2.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue

La place de la formation au Centre de ski est-elle moins importante qu'elle n'en paraît au départ? Telle est notre interrogation à la lumière des données recueillies auprès des employés interviewés. Toutes les activités de formation ne comportent pas une évaluation et un suivi, selon eux. Certaines activités de formation dites à « succès » ont une évaluation, mais rarement y a-t-il un suivi par la suite.¹⁸

¹⁸ Pour la réalisation de cette partie de la monographie, les variables 31, 32, 33, 38, 39 et 40 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation), ainsi que les variables 18, 19, 20, 26 et 26 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

L'évaluation

« Oui tous les formateurs qui donnent une formation demandent tout le temps une appréciation après. Voir si on avait bien compris (...). Il n'y a pas eu de suivi ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

« Non pas du tout, ça s'est terminé après les 4 heures ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

« Oui, j'ai été évalué à la suite de notre formation avec la personne qui nous vend ces systèmes-là. (...) On mesure la compréhension du système. On a un petit assemblage à faire pour s'assurer de bien monter l'équipement pour qu'il fonctionne correctement ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

Le suivi

« Oui, la personne qui nous enseigne est là et puis, il nous pose quelques questions et voit si on a compris ou pas. On fait quelques démonstrations. On monte l'équipement devant lui ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

Selon les données recueillies, l'évaluation s'avère très utile non seulement suite à la formation, mais aussi pour identifier les difficultés dans l'exercice de l'emploi actuel au Centre de ski.

« On a repris. On a demandé à une dizaine de personnes qui avaient suivi cette formation là, de descendre les traîneaux devant nous. Nous étions environ cinq personnes. On a dit, il y a une erreur là, là, là. On a mis ça ensemble et été en mesure de voir quels étaient les problèmes. (...) S'assurer que chaque personne qui descend est sécuritaire et en mesure de protéger la santé du client ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

Or, comme nous l'observions plus haut, l'évaluation des activités de formation n'a pas toujours lieu et à cela s'ajoute l'absence de suivi suite à la formation dans certains cas.

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

2.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DU CENTRE DE SKI

La formation suppose un effort mental pour les individus. Dans le cas des employés, elle exige de leur part des efforts additionnels à leurs tâches quotidiennes. Est-ce qu'ils sont prêts à les consentir? Quelles sont leurs attitudes et leurs perceptions à l'égard de la formation? Nous nous sommes penchés sur ces aspects dans notre étude. Examinons pour débiter le point de vue du responsable interviewé. Nous nous intéresserons par la suite au point de vue des employés que nous avons rencontrés.

2.4.1 Le point de vue du responsable interviewé du Centre de ski

Les données recueillies auprès du responsable interviewé au Centre de ski révèlent que l'intérêt des employés à suivre une formation, s'il est bien réel, n'en reste pas moins très nuancé (Tableau 11).

TABLEAU 11 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point du vue du responsable interviewé – Centre de ski
. participation des employés : c'est moyen. C'est très difficile avec notre clientèle « employés » de déterminer nécessairement quelle est la formation. Souvent, ils ne pensent pas qu'ils ont besoin d'être formés
. attitudes : ils sont intéressés à travailler, d'apprendre probablement que oui, mais je ne peux pas arriver à cette conclusion-là tout de suite.

Le responsable évoque le manque d'intérêt des employés à l'égard de la formation.

« L'intérêt des gens, principalement parce qu'ils sont saisonniers, les étudiants quand ils viennent, on dirait qu'ils ont plus ou moins d'intérêt à rester assis probablement parce qu'ils pensent que c'est acquis et ça va être facile ».

Extrait d'entretien, Responsable, Centre de ski

Du reste, il évalue que la participation des employés à la formation est moyenne. Selon lui, les superviseurs eux-mêmes ont certaines faiblesses quand il s'agit de donner de la formation.

« Ce serait dû à un manque de formation de leur part. Ils n'arrivent pas avec des degrés d'enseignement. Ils arrivent ici comme journalier. Ils n'ont pas été engagés pour être formateur ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de ski

Par ailleurs, selon le responsable rencontré, le fait que la formation du Centre de ski ne soit pas coordonnée par un directeur de la formation constitue un obstacle au bon fonctionnement de celle-ci.

« L'obstacle dans les organisations serait par où structurer la formation dans une entreprise. (...) C'est de plus en plus important les ressources humaines. Quand je regarde les ressources humaines, ça fait deux ans que je me dis quelle est la partie primordiale et aujourd'hui ce que j'ai ciblé, c'est la formation. (...) Si j'arrive à la conclusion que je n'ai pas les moyens d'avoir un directeur de formation, il faut que je sois capable d'avoir une personne ressource qui va me permettre de mettre en place de la formation en fonction des catégories d'emplois qu'on a, du type de formation. Je crois beaucoup que la formation doit être adaptée aux valeurs de l'entreprise ».

Extrait d'entretien, Responsable - Centre de ski

Le directeur de la formation est la courroie de transmission du rôle clé de la formation auprès des employés dans une organisation. Il peut être aussi l'instigateur d'une véritable culture de formation.

2.4.2 Le point de vue des employés interviewés du Centre de ski

Les attitudes et les perceptions des employés interviewés diffèrent de celles du responsable du Centre de ski.¹⁹ Le tableau 12 ci-dessous présente des extraits d'entretien des perceptions et attitudes des employés interviewés à l'égard de la formation. Nous observons que les employés du Centre de ski manifestent effectivement un certain intérêt pour la formation, mais leurs perceptions et leurs attitudes à cet égard sont loin d'être homogènes. À titre d'exemple, ils parlent du manque de temps pour suivre la formation, mais en revanche, ils évaluent positivement leur participation à celle-ci.

TABLEAU 12 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point du vue des employés interviewés – Centre de ski

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. participation à la formation : pas pire 8 sur 10/ je suis là pour apprendre	. participation à la formation : je suis toujours ouverte à ça	. participation à la formation : bonne participation, formation à la supervision, c'était le fun (...)	. participation à la formation : très bonne, tout le monde est heureux, souriant.
. famille : on manque de temps	. famille : c'est plus pour des raisons familiales que je ne peux pas suivre tel cours!	(...) moi, quand il y a une formation, je suis toujours partante. Moi, j'aime ça	. différences entre les employés : les personnes plus

¹⁹ Pour le point de vue des employés, les variables 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58 et 59 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

	<p>. <u>attitude positive</u> : il faut toujours avoir une attitude positive</p> <p>. <u>l'impact de la formation</u> : ça nous a rapproché les uns les autres beaucoup</p> <p>. <u>différences entre les employés</u> : les plus jeunes laissent plus aller. Les filles en général prennent ça plus au sérieux</p> <p>. <u>différences selon l'expérience</u> : il y a certaines personnes qui vont dire : moi j'ai tellement d'expérience que ça m'atteint pas. Tandis qu'il y en a d'autres qui vont dire, j'ai beaucoup d'expérience mais je suis content d'avoir un « refresh »</p>	<p>apprendre.</p> <p><u>Facteurs défavorables à la participation</u> : qui ne nous payent pas pour avoir une formation</p> <p>. <u>différences entre les employés</u> : j'ai perçu des différences par rapport à chaque caractère de chaque personne. (...) Les gars étaient tannants, moins attentifs</p> <p>. <u>attitude des collègues</u> : on était tous content d'y aller, ça bien été (...) les collègues avaient l'air content de se retrouver ensemble.</p>	<p>âgées ont souvent plus de difficulté à comprendre tout le principe, tout le fonctionnement. La grosse différence des jeunes qui viennent dans la patrouille, c'est parce que c'est des passionnés.</p> <p><u>Famille</u> : c'est un gros problème de la patrouille, les parents qui ont de la misère à s'absenter pour suivre la formation de la patrouille qui se donne les samedis et les dimanches.</p>
--	--	--	---

Ainsi donc, contrairement au responsable du Centre de ski, la plupart des employés évaluent qu'ils ont une « bonne » participation à la formation. Certaines conditions sont toutefois requises pour que leur participation à la formation soit favorisée. Il importe par exemple qu'il y ait un bon équilibre du temps consacré à la formation avec le temps de travail, ainsi qu'avec la vie familiale et l'exercice de l'emploi.

« Il ne faut pas que ça soit trop long, continu... Après trois heures, oublie ça! Tout le monde, écoute plus. À la place de faire des journées pleines faire des demi-journées. À 4 heures le soir, quand tu as eu ta journée, c'est assez ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

« C'est sûr que moi, j'ai un petit garçon de deux ans et demi. On travaille sept jours sur 7 et à un moment donné, tu dis... on manque de temps.(...)'. Dans la formation que je donne, c'est plus difficile parce que l'été, il y a trois shifts. C'est plus difficile. Donner la formation avec la famille. Il faut que je vienne à 11 heures le soir. Il faut que je sois là à sept heures le matin. C'est plus difficile un peu ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

« La formation, c'est toujours bon. Les autres formations, c'est plus pour des raisons familiales que je ne peux pas suivre tel cours ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

« Ça joue un grand rôle dans les décisions qu'on prend à suivre les cours. Moins de temps en minute, moins de temps, tu ne peux aller suivre un cours qui dure trois à quatre semaines à raison de deux soirs par semaine qui dure trois heures. Arrivé chez vous, tu es brûlé et tu as un enfant et tout le reste. Ce n'est pas juste le temps d'y aller, prendre le temps de pratiquer ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

« C'est un gros problème de la patrouille. Les parents qui ont de la misère à s'absenter de la famille pour suivre la formation de la patrouille qui se donne les samedis et les dimanches. Il y a beaucoup de compromis à faire,

comme donner une formation à ces personnes qui ne pouvaient pas être là un tel samedi parce que leur garçon avait une game de soccer. Ou donner un cours plus rapide pour lui éviter d'avoir à être là la fin de semaine d'après ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

La formation est perçue positivement pour ses apports à une certaine croissance ou évolution du parcours personnel et professionnel des employés. Par ailleurs, lorsque les perceptions à l'égard de la formation sont négatives, ce n'est pas tant celle-ci qui est visée principalement, que le contexte dans lequel elle se donne. À son tour, l'horaire de travail peut constituer un obstacle additionnel à la participation des employés à la formation.

« Voilà, il faut toujours avoir une attitude positive, tu t'en vas chercher quelque chose d'utile pour ton travail et pour ton vécu. Le travail, il n'y a rien que ça dans la vie, tu peux changer de travail, il y a des compétences que tu peux utiliser ailleurs avec tes amis, avec ta famille ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

« Concrètement, c'est deux journées de congé dans la semaine qui peuvent être le mardi et le vendredi, des horaires qui peuvent commencer à sept ou huit heures et se terminer facilement à sept ou huit heures le soir. Quand on a des enfants, ça prend une gardienne de disponible et quand la gardienne, ... mon exemple à ma garderie ferme à 5 heures. Si je ne suis pas capable d'être à la garderie pour cinq heures, il faut que je trouve quelqu'un pour aller chercher mon fils. Je ne peux pas juste sortir, aller chercher mon fils, aller le mener ailleurs ou l'amener ici. Il faut trouver quelqu'un d'autre. Donc ça fait des horaires de travail qui sont variés (...). On a moins de temps pour le reste, la famille et moins d'énergie ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

Enfin, les données recueillies font ressortir quelques observations intéressantes concernant la dimension de genre et la formation. Les mêmes différences de comportements entre les sexes mises en relief dans les études traitant de cette question s'observent aussi au Centre de ski.

« Les gars sont plus OK, j'embarque, mais c'est parce que je suis obligé. Les filles en général prennent ça plus sérieusement; arrête de niaiser là, j'écoute (...) ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

« J'ai perçu des différences par rapport à chaque caractère de chaque personne. Comment telle personne peut réagir avec un employé. On est pas mal tous dans le même âge. On était juste trois filles. Les gars étaient tannants, moins attentifs ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

Les données font ressortir d'autres dimensions intéressantes exerçant une influence sur les différences de comportements entre les employés. Le facteur âge en constitue un bon exemple.

« Il y a une différence d'âge. Il y en a de 16 ans et de 70 ans. Environ 50% d'hommes et de femmes. L'expérience de travail constitue un facteur-clé dans la réussite ou la non-réussite d'une activité de formation. Elle exerce une influence sur la perception que l'on a de l'utilité de cette formation, qui

peut être plus ou moins positive. Les personnes plus âgées ont souvent plus de difficultés à comprendre tout le principe de tout le fonctionnement. La grosse différence des jeunes qui viennent dans la patrouille, c'est parce que c'est des passionnés. Ils ont déjà vu ça en quelque part. À 16 ans, ce n'est pas tout le monde qui veut être patrouilleur. À 16 ans, la patrouille, c'est ce que tu haïss le plus sur une station de ski. (...) Comment peut marcher le défibrillateur cardiaque, tout ce qui est électronique. On le voit souvent lors du protocole d'appel; la personne va sur les lieux, reste avec la victime et commence à arranger le problème. Après, on appelle notre back up qui a le traîneau et automatiquement s'il y a une personne de 50 ans et de 16 ans; c'est sûr que c'est la personne de 16 ans qui va aller sur le cas. Parce qu'on sait que le traîneau va se rendre plus facilement. Peu importe la piste et les personnes souvent disent « veux-tu prendre ma place »».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

« (Les personnes de 65 ans) je dirais qu'elles sont plus réceptives. Souvent on a une grosse clientèle dans la patrouille de personnes retraitées. Ces gens-là adorent suivre ces formations-là ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

« Il y a certaines personnes qui vont dire, moi j'ai tellement d'expérience que ça ne m'atteint pas. Tandis qu'il y en a d'autres qui vont dire, j'ai beaucoup d'expérience, mais je suis content d'avoir un « refresh ». Tu peux pas dire que s'ils ont bien de l'expérience, ils sont bien intéressés. Si ils on pas d'expérience, ils sont plus intéressés. Je pense que ça dépend de chacun et de la façon qu'ils voient leurs expériences. Si tu te dis, moi j'ai plus de bagage que ce qu'il demande».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

« Une bonne participation, la formation à la supervision, c'était le fun. C'était la première fois qu'on avait. Moi j'ai aimé ça. C'était quelque chose de nouveau et ça pouvait nous apporter de bons outils. Moi, j'ai été contente. (...) Quand il y a une formation, je suis toujours partante. Moi, j'aime ça apprendre».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

Enfin, selon les employés, les solutions pour améliorer encore davantage la formation seraient d'apporter des changements dans l'approche, la préparation et le contenu de celle-ci.

« Le suivi et la préparation. Si on parle encore des formations de la patrouille, on pouvait voir des fois que les personnes étaient préparées un peu trop indépendamment l'une de l'autre. Ce qui fait que quand une personne avait fini sa partie, l'autre, ce n'était pas assez linéaire, peut-être? ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

« Ça été ramené fréquemment dans la formation de la patrouille, justement plus d'exercices pratiques. On utilise un peu l'ordinateur à la clinique : rentrer les rapports d'accidents, le lieu, l'heure, la date, l'âge, le nom, l'adresse ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de ski

En résumé, tel que nous avons pu le constater, les perceptions et les attitudes des employés interviewés sont très variées, étant à la fois positives et négatives. En cela, elles diffèrent de celles du responsable interviewé au Centre de ski évaluant, pour sa part,

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration

Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

moyennement les comportements des employés à l'égard de la formation, notamment leur participation à celle-ci.

2.5 CONSTATS SUR LE CAS DU CENTRE DE SKI ET RECOMMANDATIONS

L'analyse du cas du Centre de ski avait pour but de dresser un portrait de situation de la formation donnée dans un centre de ski. Nous évoquons en tout début d'analyse que le secteur du tourisme présentait une certaine vulnérabilité compte tenu que nombre d'organisations sont de petite taille et que les pratiques de formation sont fréquemment plus ou moins développées. Nous pouvons dire, à la lumière des données recueillies auprès du responsable et des employés interviewés du Centre de ski, que certains constats se rapprochent des conclusions majeures relevées par les intervenants rencontrés en Tourisme. Un certain travail de conviction reste à faire auprès des employés pour justifier les besoins de formation. Celle-ci est un atout pour le Centre de ski et les formations pour un meilleur service à la clientèle le démontrent largement.

Le Centre de ski, du reste, bien qu'il n'ait pas de stratégie de formation à proprement parler, n'en fait pas moins de la formation une de ses préoccupations essentielles. En effet, les activités de formation sont partie intégrante de son fonctionnement. Tel que nous avons pu l'observer, le développement des pratiques de formation suit une logique spécifique, à savoir une formation à l'embauche, une formation visant une meilleure qualité de service à la clientèle, ainsi qu'une formation d'appoint au besoin en lien avec l'emploi occupé. En outre, si ces formations visent à donner plus d'outils aux employés, elles n'en n'ont pas moins comme ultime finalité une meilleure rentabilité du Centre de ski.

Nous avons constaté, que comme tel, la position occupée par le personnel dans la hiérarchie du Centre de ski, ne changeait pas pour autant les priorités en matière de formation. En d'autres termes, qu'ils soient cadre ou employé, le personnel du Centre a ou aura à se former pour les besoins de l'activité de l'organisation. Du fait de leur rôle d'encadrement et de l'obligation d'assurer une harmonisation de tous les secteurs de travail du Centre de ski, les superviseurs par exemple reçoivent une formation en lien direct avec leur obligation d'assurer son fonctionnement optimum.

La plus grande partie du succès du Centre de ski repose sur la fidélité de sa clientèle. Ainsi donc, assurer une bonne synergie du fonctionnement du Centre de ski et offrir le meilleur service à la clientèle qu'il soit, constituent en quelque sorte ses deux préoccupations majeures. Les résultats d'enquête ont permis de constater que les formations des employés étaient tout à fait en continuité avec cette logique, puisque tous les employés interviewés au sein du Centre avaient suivi une formation en supervision, ainsi qu'une formation au service à la clientèle. Les principales formations à « succès » identifiées sont d'ailleurs les formations en supervision et au service à la clientèle. Quand aux formations ayant connu des difficultés ou un échec, on a mentionné la

formation aux TIC et la formation de descente de traîneau visant à secourir les blessés sur les pentes de ski.

Comme nous l'avons dit, la formation, bien que jouant un rôle central dans le fonctionnement du Centre de ski, n'est pas pour autant intégrée à une stratégie de formation. D'une part, les activités de formation, une fois qu'elles ont été données, ne sont pas toujours suivies d'une évaluation et d'autre part, lorsqu'il y a évaluation, il n'y a pas nécessairement de suivi à celle-ci. Pourtant les employés ont clairement exprimé que l'évaluation s'avérait très utile pour identifier les difficultés non seulement suite à la formation reçue, mais aussi dans le cadre de l'exercice de l'emploi courant.

Autres résultats intéressants concernant cette fois la participation à la formation : le point de vue du responsable diffère de celui des employés interviewés. Il note certaines faiblesses, soit un manque d'intérêt à l'égard de la formation. On a constaté de plus qu'aucun incitatif à la formation n'était offert aux employés. Par ailleurs, la majorité des employés interviewés ne partagent pas l'avis du responsable et jugent qu'ils ont une bonne participation à la formation. Il faut dire qu'il s'agit de personnel occupant des fonctions d'encadrement. En cela, ils doivent donner l'exemple aux employés du centre de ski. Ils seraient ainsi mal venus de ne pas bien participer aux activités de formation. Comme l'avons observé, certaines conditions sont requises pour assurer une meilleure participation des employés à la formation, à savoir un bon équilibre entre le travail et la vie familiale, un horaire de travail bien aménagé, etc. Parmi les solutions pour améliorer la formation, les employés ont mentionné que des changements à l'approche, la préparation et au contenu de la formation seraient appréciés.

Les recommandations

Recommandation 1 :

Que le Centre de ski intègre la formation dans ses stratégies organisationnelles;

Recommandation 2 :

Que le Centre de ski revoit et améliore l'évaluation et le suivi des activités de formation dans ses pratiques de formation;

Recommandation 3 :

Que le Centre de ski se préoccupe d'introduire une culture de formation dans son organisation et qu'il accorde une priorité pour la transmettre à ses employés;

Recommandation 4 :

Que le Centre de ski organise des séances de consultation auprès de ses employés afin d'améliorer l'approche, la préparation et le contenu de la formation;

Recommandation 5 :

Que le Centre de ski fasse sienne les priorités de formation du Comité sectoriel du tourisme et des associations touristiques du Québec.

Les organisations récréatives
et de plein air
Le cas d'un centre récréotouristique

ESTRIE

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

3 LE PROFIL DU CENTRE RÉCRÉOTOURISTIQUE

Le Centre récréotouristique est situé en Estrie.²⁰ Il appartient à un groupe spécialisé en gestion de centre récréotouristique. Le Centre a également sa propre école de ski et sa station de ski comporte vingt pistes de ski de jour et neuf en soirée. Les activités hivernales de plein air constituent ses plus importantes sources de revenus. Le Centre dispose aussi de cinq salles pour tous types d'évènements et de réceptions. Il a une centaine d'employés saisonniers à son emploi.

TABLEAU 13 : <u>Le profil du Centre récréotouristique</u>	
Date de création de l'organisation	1948
Secteur ou sous-secteur d'activité économique	Tourisme / loisirs récréatifs
Type de clientèle	Clientèle diverse -rive sud de Montréal -régionale -québécoise -ontarienne -américaine
Nombre d'employés -à temps plein -à temps partiel	4 employés permanents à l'année 125 employés 75 patrouilleurs bénévoles 50% femmes 50% hommes à temps plein et saisonnier
Types d'emplois -à temps plein -saisonniers -à temps partiel -temporaires	Personnel / cafétéria École de ski : -Moniteur de ski ou planche à neige / Services à la clientèle / Préposé Billetterie -Préposé aux Services à la clientèle Boutique de location d'équipements Patrouille de la montagne: Opérations diverses - Remontées mécaniques / Préposé aux remontées mécaniques / Préposé à l'entretien général / Préposé à l'entretien des luges / Préposé à l'entretien des pistes de vélo / Préposé plan d'eau / Préposé entretien du site / Sauveteur / Technicien qualité de l'eau Boutique Préposé à la Boutique

²⁰ Cette partie de la monographie renvoie à la variable d'analyse 1 (Guide d'entretien : Section 1, La participation des PME à la formation). Voir en annexes le tableau descriptif des variables d'analyse.

Niveau d'études	Collégial et secondaire V Universitaire (postes administratifs)
-----------------	--

Source : Ce tableau est issu des résultats de recherche auprès d'un responsable de l'organisation (Variable 1 en annexe)

Le Centre récréotouristique souhaite jouer véritablement un rôle moteur dans le développement des Cantons de l'Est.²¹ Dans cette perspective, il développe aussi des activités quatre saisons car son objectif est d'offrir à sa clientèle familiale des loisirs récréatifs variés douze mois par année (ski alpin, surf des neiges, vélo de montagne, observation des oiseaux, randonnée pédestre ou équestre, canotage, camping rustique et baignade).

3.1 Le développement des pratiques de formation du Centre récréotouristique

Le centre récréotouristique a connu quelques changements d'envergure au cours de ces dernières années : changement de propriétaire, redressement administratif et nouvelle gestion, etc.²² Dans la foulée de ces changements, la formation occupa une place relativement importante car le Centre souhaitait mettre en œuvre tous les moyens requis pour fidéliser sa clientèle et assurer ainsi sa rentabilité. Il a donc développé des pratiques de formation visant des objectifs précis pour ses ressources humaines, notamment le développement de leur autonomie et de leur confiance en eux.

« C'est un tout parce qu'un employé qui est bien formé, répond bien au client, qui lui se sent ... Ça augmente la qualité du service à la clientèle. Ça rayonne sur la station, parce que le commentaire que cette personne-là va dire c'est « On est bien reçu! » parce que l'information circule. Ils ont une bonne formation. Ils sont bien dans leur poste. (...) En les outillant, on améliore la qualité du service à la clientèle. (...) On essaie de leur donner le maximum d'assurance pour que le client sente cette assurance-là ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

« Ce que je veux, c'est donner les outils à mes employés pour qu'ils deviennent autonomes. En ayant une bonne formation en début de saison, ces employés-là deviennent très autonomes, deviennent moins dépendants de nous. On veut développer leur autonomie, la confiance en soi ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

²¹ Ces informations sont tirées du site Internet du Centre.

²² Pour cette partie de la monographie, les variables 2,3,4,5,6,7,11,12,13,14 (Guide d'entretien, Section 1, La participation des PME à la formation), ainsi que les variables 1,2,3,4,5,6,24,25,26,49 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Malgré ces diverses initiatives du Centre récréotouristique, la formation ne prend pas toute l'envergure espérée actuellement, compte tenu de certaines difficultés financières. Les résultats de recherche font davantage ressortir ce qui serait utile de «développer» à long terme en matière de formation du personnel, plutôt que des projets de cours spécialisés qui pourraient déjà être mis en place.

« Moi j'ai des grandes attentes, sauf que les difficultés, ce n'est pas toujours évident. C'est-à-dire, avoir une équipe qui aurait tous les éléments pour être en mesure année après année de transférer l'information facilement. Nous, on est un centre qui engage beaucoup de saisonniers. On a un très gros roulement de personnel, ce qui fait qu'à chaque année, on doit recommencer ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

« La formation que l'on fait, c'est vraiment pour aider nos employés à faire les opérations. Ces employés-là, ce sont des employés de terrain. On doit leur apprendre le terrain et une connaissance de mise en place des outils (...) ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

« Avoir des cours qui pourraient se donner sur la remontée mécanique, l'entretien d'équipements roulants, des cours plus spécifique ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

Le Centre récréotouristique souhaiterait par exemple développer des outils spécialisés pour rehausser les compétences des employés et compléter par le fait même leurs activités de formation.

« Faciliter le transfert d'informations, souvent quand on travaille avec du saisonnier, on a jamais le temps de monter des dossiers qui nous permettraient, l'année suivante, de faciliter le travail de transfert d'informations. Donc, c'est notre réalité ici. On travaille avec des budgets très serrés. Alors, je ne peux pas garder du personnel pendant une saison, juste pour développer ces documents-là, c'est le temps que ça nous prend. (...) Avoir du temps pour développer ces documents-là. D'avoir de l'argent, débloquer de l'argent. On a des ressources minimales. Effectivement, si j'étais capable de débloquer des personnes pour travailler que sur ce dossier-là : manque de personnel, pas pour les opérations, mais pour bonifier, de réflexion, de conception des outils, de formation, de mise en place d'une vidéo. Malheureusement avec les ressources, on est limité ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

En résumé, les formations actuelles du Centre récréotouristique ne sont pas tout à fait complètes et le manque de ressources financières lui occasionne de véritables obstacles pour l'implantation de projets de formation plus élaborés. Cela a des retombées négatives sur ses pratiques de formation, car celles-ci ne peuvent être développées telles qu'il serait souhaitable qu'elles le soient.

3.2 Le fonctionnement de la formation du Centre récréotouristique

Le Centre récréotouristique a mis en place deux types de pratiques de formation : 1) une formation à l'embauche et 2) une formation spécialisée et occasionnelle pour améliorer l'accomplissement des tâches quotidiennes (perfectionnement) ou encore lorsque de nouvelles fonctions s'ajoutent aux tâches habituelles (Tableau 5).²³

TABLEAU 14 : Les formations avant été données aux employés – Centre récréotouristique

Formation à l'embauche

Pratique

- Accueil des employés
- Présentation du Centre récréotouristique
- Présentation du personnel aux employés
- Service à la clientèle
- Hygiène corporelle / de l'environnement du travail
- Préparation de la nourriture / de certains mets
- Utilisation des téléphones
- Utilisation des caisses enregistreuses

Théorique et sur le tas

- Formation auprès des différents responsables du Centre récréotouristique
- Exercices pratiques

Formation spécialisée

- Client Plus (service à la clientèle)
- Formation de l'École de ski

La première pratique de formation, soit la formation à l'embauche, a lieu à la fin de l'automne tout juste avant que ne débute la saison hivernale du Centre récréotouristique. Elle s'adresse principalement aux nouveaux employés et s'étale sur deux journées. Cette formation se décompose en deux parties. Elle comprend tout d'abord une formation pratique visant à accueillir les nouveaux employés et faire les présentations générales de l'ensemble du personnel (directeur, responsables et employés). Elle comprend ensuite une formation théorique et sur le tas, auprès des différents responsables du Centre récréotouristique. Les employés se familiarisent alors à leurs tâches et font des exercices pratiques en conformité avec le travail qu'ils auront à faire tout au long de la saison hivernale.

Une formation pratique

« Donc un samedi matin, je rencontrais le service à la clientèle, billetterie, boutique de location, cafétéria. Ces équipes-là, je leur présente les choses générales comme les politiques de l'entreprise, présentation du propriétaire, présentation du gestionnaire, présentation des services à la clientèle. On

²³ Pour cette partie de la monographie, les variables 11,12,13, 14,16,17,19,41,42,43,57,58 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

passait deux heures et demie sur le service à la clientèle; ce que l'on doit faire, ce qu'on ne doit pas faire, comment réagir à des cas ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

Une formation théorique et sur le tas

« Dans l'après-midi, il y avait deux heures, c'était théorique. Il y avait chacun des départements individuels avec leurs responsables. (...) Une formation théorique par exemple, l'hygiène. La loi qui nous oblige de respecter le port du filet, l'hygiène corporelle, l'hygiène de notre environnement de travail. (...) L'utilisation des téléphones, l'utilisation des caisses enregistreuses, comment faire des dépôts. ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

« Après ça, on faisait un autre deux heures sur le terrain à voir des choses (...) La formation qui est donnée sur le terrain : par exemple mon responsable de cuisine qui donne la formation « comment préparer la nourriture) (...) Par après on allait sur le plancher directement, au four pour apprendre comment travailler, comment servir par exemple si on fait un sandwich, comment on le prépare. (...) Ils ont aussi une formation (...) sur le terrain; comment ça se passe sur les pistes? Où on doit être sur les pistes? Comment on doit travailler avec les jeunes? ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

La deuxième pratique de formation, soit la formation spécialisée, est organisée en fonction des besoins de perfectionnement plus spécifiques de certains employés du Centre récréotouristique. La formation au service à la clientèle est une illustration de ce type de pratique. En 2002, les employés du Centre ont suivi cette formation préparée et donnée par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT). Les années subséquentes, faute de budgets suffisants, le Centre récréotouristique a effectué lui-même la préparation de cette formation, qu'il a ensuite donné à des groupes d'employés.

« Le Client-Plus, tous les employés qui ont passé cette formation d'une semaine. C'était en 2002, je n'avais pas les argents pour les envoyer à chaque année à cette formation. On a fait beaucoup de formation à l'interne. J'avais développé un document et je faisais personnellement la formation de mon personnel sur la qualité du service à la clientèle ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

D'autres formations spécialisées sont aussi données au personnel, notamment aux gestionnaires.

« On a un congrès annuel, où on est là trois jours de temps. On a plein de conférences, autant techniques, que sur la gestion et j'ai mon adjoint avec moi tout le temps. Donc cette formation, on va chercher des choses à l'extérieur, mais c'est plus pour l'équipe des gestionnaires ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

Nous constatons, à la lumière des données recueillies, que le fonctionnement de la formation est très collé sur les activités de travail quotidiennes du Centre récréotouristique. À l'heure actuelle, les pratiques de formation du Centre visent surtout à rendre le personnel en place le mieux outillé possible pour qu'il offre le meilleur service à la clientèle qu'il soit. Cela dit, ces pratiques de formation, comme nous le soulignons précédemment, restent à améliorer. Selon les données recueillies, le Centre

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration

Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

souhaite les compléter grâce à des outils d'appoint qui seront conçus au cours des prochaines années.

3.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DU CENTRE RÉCRÉOTOURISTIQUE

Le Centre récréotouristique, tel que nous venons de le voir dans les pages précédentes a mis en place certaines pratiques de formation pour ses employés (Tableau 5). Maintenant, nous allons analyser plus en profondeur les activités de formation des employés que nous avons interviewés au Centre récréotouristique pour les besoins de notre étude sur les obstacles à la formation.

3.3.1 Portrait des employés interviewés au Centre récréotouristique/ leur situation professionnelle / leur formation / leur expérience de travail

Pour rendre compte de l'activité des employés dans le cadre des pratiques de formation du Centre récréotouristique, nous présentons le portrait professionnel des employés interviewés (Tableau 6).²⁴ Quatre employés ont été interviewés, soient un directeur adjoint et du marketing, un responsable du service à service à la clientèle, une directrice de l'administration marketing, ainsi qu'un contremaître. Afin de préserver l'anonymat des employés interviewés, nous allons les identifier comme suit : employé 1, employé 2, employé 3 et employé 4. Les employés rencontrés ont une ancienneté moyenne de six années au Centre récréotouristique. Ils y travaillent à temps plein. Ils occupent un poste de cadre intermédiaire. De par leur rôle d'encadrement, ils doivent se préoccuper constamment du bon fonctionnement de l'organisation. Cette préoccupation fait partie intégrante de leurs tâches quotidiennes (supervision des départements, gestion des plaintes de la clientèle, planification des cédules de travail, etc.) (Tableau 6).

Caractéristiques	Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
Statut	Temps plein	Temps plein	Temps plein	Temps plein
Tâches principales	Supervision de neuf départements : comptabilité, banquet, location de salles, restauration, école de ski, bar, boutique de location, service à la clientèle,	Gestion des plaintes et commentaires au service à la clientèle – supervision de l'équipe de billetterie et du service à la clientèle – comptabilité.	Comptabilité, préparation des payes, contacts avec les fournisseurs, marketing, communications, promotions, activités,	Gestion des employés affectés au fonctionnement des chaises, du BR, de la neige artificielle – assurer la sécurité sur la montagne- sécurité

²⁴ Les variables 1, 2, 3, 4, 5 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation) seront respectivement analysées pour ce faire. Voir le détail en annexe.

	billetterie et marketing. Voir à la qualité des services offerts. Formation, préparation de la saison, encadrement, gestion, préparation des budgets, des horaires de travail pour chaque département.		commandites, banquets et suivi avec les médias.	des pistes, protection des installations.
Ancienneté dans l'organisation	6 ans	2 ans	3 ans	15 ans
Ancienneté sur le marché du travail	20 ans	15 ans	6 ans	16 ans
Expériences pertinentes -Formations et/ou -Emplois antérieurs	. Formations : Baccalauréat en management / en gestion - 3 stages au cours de la formation universitaire – Client-Plus superviseur – Monitoring en entreprise / Planification marketing d'événements /	. Formations : Baccalauréat en géographie - Client-Plus . Emplois antérieurs : emplois dans les dépanneurs.	. Formations : Baccalauréat en administration spécialisé en marketing – Client-Plus supervision	. Emplois antérieurs : autres emplois occupés au Centre récréotouristique – adjoint contremaître - aménagement paysager – construction – remontées mécaniques – fabrication de la neige artificielle.

Dans l'ensemble, les employés interviewés ont indiqué que tant leur formation (académique et professionnelle) que leurs emplois antérieurs ont joué un rôle important dans leur occupation actuelle au Centre récréotouristique.

Le cas d'un stage en entreprise dans le cadre d'une formation académique

« Où ça m'a aidé, c'est de comprendre comment fonctionne une équipe de travail. C'est très important. Je pourrais même vous dire que j'aurais fait des stages dans d'autres centres de ski que, au niveau de comprendre le fonctionnement d'une équipe de travail, ça n'aurait pas été nécessairement un avantage de les avoir fait dans des centres de ski.

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

Le cas d'expériences de travail antérieures

« La première année, j'étais préposé à la billetterie et préposé à la clientèle, avec peu de responsabilités. L'année d'après, il y a une personne qui est partie en congé de maternité (...) Elle est partie en congé de maternité et on m'a offert le poste ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« Moi, je l'ai appris, je suis tombé contremaître. J'ai été adjoint plusieurs années. Avant, il y avait un contremaître, je travaillais avec. Je travaillais aux lifts, c'est-à-dire que j'ai eu une transition d'aller travailler dans la montagne ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

De plus, du fait de leur rôle d'encadrement, de supervision et de gestion administrative, les employés collaborent régulièrement avec le personnel des divers départements de travail du Centre récréotouristique. Cette collaboration se fait essentiellement sous forme d'échanges verbaux. Dans certaines situations, le courrier électronique est également utilisé. Les déplacements à l'extérieur, bien que moindres, ne sont pas exclus non plus.

« Les horaires de travail, ce que je voulais dire par là. Mois je suis là pour faire en sorte que les neuf départements de la station fonctionnent bien. Donc, en plus (de mon poste actuel), qui me prend peut-être vingt-cinq

heures par semaine, j'ai aussi une trentaine d'heures à faire de supervision pour les autres postes. La nature de mon travail avec les responsables est, vraiment, il y a une portion de l'année qui est de la planification. Et pendant la saison, c'est un soutien et un encadrement ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

«Moi, c'est beaucoup un rôle de soutien que j'ai ici avec les autres responsables. Quand on met sur place des activités, souvent, c'est moi qui vais les avoir créées. Je vais leur demander ce que j'ai besoin de mettre en place, comme les activités. Mais souvent après, je vais les aider. C'est plus un rôle d'aide que j'ai. Comme les gens vont référer les employés à moi pour des problèmes de paye. C'est plus, je donne beaucoup d'informations».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« Ceux des remontées mécaniques, je vais aller les voir pour les débarcadères pour que ça soit beau pour les clients. Avec le chauffeur de dameuse, je vérifie avec, s'il y a de quoi d'anormal dans les pits. Si j'ai de quoi à améliorer, je vais aller le voir. Exemple, cette piste-là, tu pourrais l'élargir ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

Une certaine polyvalence n'est pas exclue par ailleurs dans l'accomplissement des tâches du personnel. Elle est d'autant plus facilitée que plusieurs employés ont occupé d'autres emplois au Centre avant d'exercer leur métier actuel. Une très grande synergie existe donc entre les différentes équipes et départements de travail du Centre récréotouristique afin que celui-ci ait un rendement optimum.

3.3.2 Les expériences de formation des employés du Centre récréotouristique

Tous les employés interviewés ont des expériences de formation au Centre récréotouristique. Le tableau 7 ci-dessous récapitule leurs principales expériences de formation.²⁵

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
<ul style="list-style-type: none">. Formation Client-Plus volet superviseur. Monitoring en entreprise. Planification, marketing d'évènement	<ul style="list-style-type: none">. Formation Client-Plus volet superviseur. Formation sur le tas	<ul style="list-style-type: none">. Formation Client-Plus volet superviseur. Formation pour les premiers soins rapides. Formation sur le tas pour le fonctionnement du logiciel de comptabilité. Formation sur le tas pour les banquettes et le bar	<ul style="list-style-type: none">. Formation pour les premiers soins rapides. Formation sur le tas

²⁵ Nous analysons dans cette partie de l'étude, les variables 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

Les formations académiques initiales (Tableau 6) qu'ont eues les employés, ainsi que certaines formations en cours d'emploi (Tableau 7) portaient sur la gestion des ressources humaines, plus précisément sur le rôle et la place des employés au sein du Centre récréotouristique. De fait, les formations, qu'elles soient administratives, en gestion, management (baccalauréat) ou encore en supervision (Client-Plus) ont influencé les stratégies d'encadrement des ressources humaines du Centre.

« Le « monitoring », c'est la formation la plus importante que j'aie reçue de toute ma vie en ce qui concerne mon travail bien sûr. (...) C'est de permettre à nos employés, donc moi en ce qui me concerne à mes responsables de les faire progresser pour les rendre du point « A » au point « B ». Point « A », c'est leur état actuel et point « B », c'est où je veux qu'ils se rendent. Le « monitoring », c'est d'être capable de saisir où est l'individu, parce que tous les individus ne sont pas tous égaux. Moi, ce que ça m'a permis de faire, c'est de bien comprendre chacun de mes neuf départements, de mes sept responsables, de travailler avec eux d'une manière différente pour chacun d'eux et de les faire progresser tous en même temps, pour ultimement les amener à une plus grande autonomie ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

Dans cette perspective, la formation contribue aussi à mieux outiller le personnel du Centre récréotouristique

« Celle-là, oui, beaucoup. Ça m'a donné beaucoup plus d'assurance que moi j'avais jamais supervisé des employés. Je n'avais pas eu à le faire parce que j'étais plus ancienne. J'avais pas le poste qui allait avec ça. Ça m'a donné beaucoup plus d'assurance. J'avais des inquiétudes par rapport à ça, c'est la principale. Quand tu n'as jamais supervisé. Quand tu as une nouvelle tâche à faire et que ça implique juste toi. Des fois, ça peut t'inquiéter si c'est nouveau. Mais si tu dois diriger une équipe derrière toi de ce que tu as à faire, ça c'était plus difficile. Il fallait que moi aussi, je fasse bien mon travail parce que j'apprenais en même temps que je devais leur montrer. J'étais nouvelle ici. Il y avait plein de choses que je devais apprendre ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« Ça m'a aidé à mieux intervenir, puis comme certains de mes employés, je vous donne l'exemple de ma responsable de banquet. Elle, sous ses ordres, elle va avoir les chefs de bar, des serveurs. Moi, j'ai pu beaucoup mieux la coacher et lui donner des trucs à elle pour mieux coacher ses employés. Moi, c'est à ce niveau que ça m'a beaucoup aidé, parce que je trouve que j'ai amélioré mon efficacité dans mes communications. J'ai amélioré l'efficacité de mes employés aussi. (...) Ça peut m'arriver que j'aie à communiquer avec d'autres employés pour les activités, mais je ne suis pas leur superviseur. Mais ça quand même enlevé la barrière où les employés nous disent « tu me demandes quelque chose à faire et tu n'es pas mon patron et tout ça ». Au niveau des communications, moi personnellement, ça m'a vraiment aidé à ce niveau. Améliorer les communications et l'efficacité ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

Ainsi par exemple, compte tenu de la mission première du Centre qui est de desservir une clientèle, la plupart des employés interviewés ont suivi le cours spécialisé Client-Plus « volet superviseur » sur le service à la clientèle. Ce cours conçu tout spécialement pour

le personnel d'encadrement englobait des modalités particulières sur le plan de la gestion des ressources humaines. La philosophie de ce cours est la suivante : le cadre responsable doit considérer ses employés comme si ceux-ci étaient des clients externes. Ceux-ci doivent bénéficier d'un bon service de leur employeur tout comme la clientèle du Centre. Selon la philosophie de ce cours en effet, l'employé est un client au même titre que le client externe. Grâce à des mises en situation, le cours fournit les outils nécessaires aux cadres, afin de les aider à résoudre les difficultés des employés s'ils ont des insatisfactions ou encore des comportements inadéquats.

« Il y avait de la théorie, après on mettait en pratique par des mises en situation. On jouait des rôles. L'employé qui ne veut pas porter sa chemise comme du monde. On se mettait en équipe et ce n'était pas des gens avec qui je travaillais. On formait des équipes avec d'autres entreprises. Il donnait de vrais exemples que les différentes personnes avaient dans leur entreprise. J'ai une femme de ménage qui ne veut pas faire ça. Il fallait régler le cas ensemble et de voir quelle autre manière on pouvait l'utiliser ».

Extrait d'entretien, Employé - Centre récréotouristique

Des résultats de recherche font bien ressortir que des questions de rentabilité demeurent sous-jacentes constamment aux diverses formations offertes aux employés. Cet aspect ressort aussi dans le fait que le Centre se donne comme mission première de contribuer au développement économique de la région.

« Oui, c'est sûr que si on regarde au niveau de la rentabilité de l'organisation, indirectement oui, parce que quand moi, je suis arrivé en 1998, la station avait un achalandage de 45 000 par hiver. Cette année, la saison qui s'est terminée a passé 70 000. Donc, il y a quand même une belle progression qui s'est faite ».

Extrait d'entretien, Employé - Centre récréotouristique

« C'est certain quand on est capable de faire face à plusieurs situations, on est pas rendu autant si tu le fais pas, tu t'en vas. Il y a de l'argumentation et des moyens de faire autrement. C'est sur que c'est profitable pour l'entreprise ».

Extrait d'entretien, Employé - Centre récréotouristique

Les données recueillies indiquent que les employés sont consultés préalablement aux formations, mais pas toujours sur leur contenu ou sur les diverses modalités de leur mise en application pratique. Les employés peuvent aussi faire connaître leurs besoins de formation à l'employeur. Mais, c'est surtout lors de brèves réunions qu'ils résolvent les diverses difficultés dans l'accomplissement de leurs tâches et non par le biais de formations proprement dites.

« Consulté oui, on m'a demandé si je voulais le faire ».

Extrait d'entretien, Employé - Centre récréotouristique

Le portrait des diverses expériences de formation des employés interviewés a permis d'observer que celles-ci couvrent plusieurs volets : encadrement des ressources humaines, supervision des employés et amélioration du savoir-faire dans l'accomplissement des tâches immédiates.

3.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès

La préparation de l'activité de formation, son contenu, ainsi que le savoir-faire du formateur ou de la formatrice sont au nombre des critères de formation à « succès » retenus par les employés interviewés. Ils ont tous des expériences de formation à « succès » au Centre récréotouristique (Tableau 7).²⁶

TABLEAU 17 : Exemples d'activité de formation conduite avec succès – Centre récréotouristique

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Monitoring en entreprise	. Client-Plus en supervision	. Formation sur les banquets (travail de préparation d'un plan de formation)	. Formation en premiers soins rapides

Selon les résultats de recherche, les formations à « succès » ont le mérite de mieux outiller le personnel du Centre récréotouristique. En outre, pour être à « succès », elles doivent être vivantes et attrayantes et bien refléter la réalité du travail de l'employé. Les formations doivent en effet être l'expression de leurs besoins et de leurs tâches accomplies quotidiennement. En outre, l'employé doit percevoir l'apport de cette formation pour son travail, qui lui permet d'en découvrir toutes les facettes.

La préparation de l'activité de formation

« J'ai passé un mois et demi à écrire la formation parce qu'il en existait pas. Donc, j'ai vraiment cherché énormément d'informations. J'ai parlé à des gens qui avaient fait ce poste là ici avant moi, il y a plusieurs années. On est resté en contact. J'ai vraiment fait tout le travail de monter un plan de formation et j'ai cédulé trois grandes soirées avec mes employés où on a passé tout de A à Z vraiment du code de conduite des employés (du Centre récréotouristique) jusqu'à tout ce que eux avaient à faire, du moment où ils mettaient le pied à leur quart de travail jusqu'à la sortie. (...) Pour moi, ça été une réussite parce que ça tellement bien fonctionné cet été là. Tout était bien fait. Les gens savaient où s'en aller (...) On a monté un cahier de charge de banquet à banquet à partir de cette formation et maintenant, tous les étés s'il y a de nouveaux employés sur l'équipe, ils passent à travers tout ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

Le contenu de la formation

« Celle-là, Client-Plus pour superviseur, ça été bien adapté pour le tourisme. C'était vraiment bien. Dans le tourisme, il y a beaucoup de relations avec le client, ce n'est pas de la comptabilité. Le client n'est pas content. Il va être bête. L'employé, c'est la même chose, interagir avec des êtres humains, c'est différent que d'être devant un ordinateur huit heures par jour. Pour ça, c'était bien adapté, ça répondait bien à nos besoins avec des exemples concrets. C'était vraiment axé sur la clientèle ».

Extrait d'entretien, Employé - Centre récréotouristique

²⁶ Pour l'analyse de l'activité de formation conduite avec succès, les variables 14, 15, 16, 17 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

« Il y avait de la théorie. Après ça, on mettait en pratique par des mises en situation. On jouait des rôles. L'employé qui ne veut pas porter sa chemise comme du monde. On se mettait en équipe et ce n'était pas des gens avec qui je travaillais. On formait des équipes avec d'autres entreprises. Il donnait de vrais exemples que les différentes personnes avaient dans leur entreprise».

Extrait d'entretien, Employé - Centre récréotouristique

« Le déroulement, la façon d'agir avec des employés en cas de problèmes d'urgence, peu importe. On a fait tout le tour de ce qui s'est passé pendant un banquet. Les employés, il y avait un seul employé sur l'équipe et il m'a dit « Je ne savais pas qu'il y avait tout ça à savoir pour que je fasse bien mon poste » ».

Extrait d'entretien, Employé - Centre récréotouristique

Le savoir-faire du formateur

« Monitoring en entreprise donné par le CQRHT, (Mathilde) qui était la formatrice, ça c'est à succès. Pourquoi elle était excellente? Parce qu'elle était excellente, parce qu'elle a su adapter sa formation au petit groupe qu'on était. C'est vraiment pour ça. Malgré le petit groupe, j'avais vraiment l'impression de recevoir une formation individualisée. Une personne dynamique, intéressée. En tout temps, les questions, pendant l'heure du dîner, pendant les pauses. Après, moi j'avais d'autres questions. Je restais, lets go, c'est une tripeuse! Je m'en rappelle encore. Je pense qu'indépendamment de la formation, ce qui joue, c'est que le courant passe. Ce qui est, selon moi, le plus important, c'est la formatrice ou le formateur. C'est primordial d'avoir une bonne personne ».

Extrait d'entretien, Employé - Centre récréotouristique

En résumé, la préparation de l'activité de formation, son contenu, ainsi que le savoir-faire même du formateur ou de la formatrice constituent les principaux critères de « succès » des formations. D'une certaine façon, ces critères sont indissociables les uns des autres, car une bonne préparation reste sans contredit le secret d'un contenu intéressant, riche et attrayant. Si on ajoute à cela le savoir-faire du formateur ou de la formatrice pour bien transmettre la matière aux employés, nul doute que ceux-ci apprécieront d'autant plus leur formation.

3.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

Une formation statique et mal adaptée aux tâches courantes est presque assurément désapprouvée par les employés, qui y voient beaucoup moins la pertinence de s'astreindre à l'activité de formation. Des exemples de formation ayant connu des difficultés ou un échec ont en outre été évoqués par deux employés (Tableau 9).²⁷

²⁷ Pour cette partie de l'analyse, les variables 21, 22, 23 et 24 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) sont analysées.

TABLEAU 18 : Exemples d'activité de formation avant connu des difficultés ou un échec – Centre récréotouristique			
Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Formation en marketing, planification d'évènement	. Aucune formation	. Volet supplémentaire de 3 jours de la formation Client-Plus	. Aucune formation

Si, tel que nous l'avons observé antérieurement, les mises en situations et les exemples concrets puisés à même les tâches journalières des employés sont très appréciés lors des formations, les cas de figure inappropriés ne le sont aucunement. Les employés ne prennent pas en effet une formation s'éloignant de leurs tâches quotidiennes. Celle-ci doit être utile et répondre à des besoins précis pour l'accomplissement de leur travail.

« Parce que la formation était statique, uniquement du passif théorique. Elle n'était pas adaptée à une petite station de ski. Parce que lorsqu'on parle « marketing », il faut faire la différence entre le marketing qui est fait au Centre récréotouristique (...), je ne ferais pas le même marketing si j'étais au Mont Tremblant ou si j'étais à Bromont ou à Saint-Anne, j'ai pas la même clientèle. Et cette formation-là, selon moi, était adaptée à des grosses stations, mais plus de la moitié des gens qui suivaient la formation travaillaient dans des petites stations. (...) On travaillait sur des activités de promotion qui ne peuvent pas s'appliquer dans des petites stations. (...) Organiser une grosse tournée avec des médias par exemple et d'avoir les gens de Mira de faire déplacer des gens de Montréal. On aura pas ça (ici), les petites stations n'ont pas les budgets pour être capables de générer ou de développer des activités d'envergure provinciale ». ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« Je vous dirais, en ce qui me concerne personnellement, le fameux trois jours supplémentaires que j'ai faite après la formation Client-Plus, c'était celui-là: service à la clientèle qui était dispensé par la commission de Magog et celle que nos employés de service à la clientèle ont suivie. Eux aussi avaient deux jours de formation Client-Plus, mais volet « employé » et il y avait ces trois jours qui suivaient, qui étaient de la formation service à la clientèle. C'est moi qui avait décidé de la prendre, c'était mon choix. Là où je dis que c'est un échec, c'est que moi j'ai trouvé que ces trois jours étaient complètement inappropriés à ce qu'on fait ci dans une station de ski. Pour moi, j'ai perdu mon temps carrément. Étant donné que j'avais un niveau universitaire, j'étais trop éloigné de cette formation-là ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« Moi, je ne vois pas vraiment l'intérêt d'aller, je sais pas, ça fait quinze ans que je travaille ici, je connais les clients. J'ai une bonne perspective de « comment est-ce qu'un client peut vouloir?, comment agir avec les clients un peu aussi ? ». Je n'ai pas de problème avec ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

Tel que nous venons de l'observer, les données recueillies attestent que certaines affinités entre l'emploi exercé et le contenu de la formation sont essentielles, sans quoi la formation risque de connaître des difficultés ou d'être un échec. Ce constat selon lequel la formation doit obligatoirement concerner le contenu des tâches pour être apprécié nous conduit à nous questionner plus en profondeur sur les contenus de formation. Est-ce à

dire que ceux-ci devront être obligatoirement tributaires des tâches proprement dites et immédiates pour intéresser les employés? Actuellement, ce sont avant tout des formations ponctuelles et très ciblées qui sont mises en place pour l'atteinte des objectifs de rentabilité que s'est fixé le Centre récréotouristique. Une formation plus large et plus englobante ne pourrait-elle offrir des possibilités et des outils supplémentaires au Centre et par voie de conséquence aux employés pour les aider à maîtriser l'accomplissement de leurs tâches, les changements dans leur travail et l'appropriation des nouvelles technologies lorsqu'il y a lieu? N'oublions pas que les compétences transférables sont de plus en plus recherchées, ce qui s'éloigne des possibilités d'une formation trop spécialisée.

3.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC

Les formations à l'utilisation des TIC ont comme principal objectif l'apprentissage de nouvelles fonctions techniques, afin d'assurer un service à la clientèle plus flexible et plus efficace. Trois employés sur quatre ont eu diverses expériences de formation à l'utilisation des technologies (Tableau 10).²⁸

TABLEAU 19 : Une expérience de formation à l'utilisation des TIC – Centre récréotouristique

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Perfectionnement – utilisation des TIC . Matériel téléphonique	. Formation sur le logiciel de billetterie .	. Formation sur le tas concernant le logiciel de paie et de la comptabilité . Excel	. Aucune formation

Le perfectionnement et la familiarisation aux logiciels spécialisés dont fait usage le Centre récréotouristique font donc partie des acquis des employés suite à leur formation technique. Ces formations sont offertes par le Centre récréotouristique, ou encore par un fournisseur externe lors de l'acquisition de nouveaux équipements techniques.

Une formation sur le tas

« Dans mon travail à moi, au début quand je suis arrivé, on m'a expliqué le logiciel maison de paie et de comptabilité. On m'a expliqué comment ça fonctionnait. À part de ça, moi je devais savoir comment me servir d'un ordinateur et du courriel, etc. Comme le logiciel de comptabilité, j'ai passé une heure avec (Philippe) ici dans Excel. Il m'a dit, tu sais comment fonctionne Excel? Tu remplis telle case (...) ».

Extrait d'entretien – Employé – Centre récréotouristique

« Si on parle de technologies, on parle d'un gros système téléphonique que nous on utilise. J'ai eu une formation là-dessus. C'est pour le système téléphonique, changer l'arborescence, créer des boîtes vocales, créer des chemins pour quand les gens appellent ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

²⁸ Cette partie de l'étude repose sur l'analyse des variables 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 et 34 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

« C'est moi qui est responsable au niveau de l'entretien, de l'achat du matériel informatique, ajout, modification, ça j'ai vraiment appris ça sur le tas en taponnant ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

Une formation du fournisseur

« Le logiciel de billetterie, en fait, la compagnie est venue ici une semaine de temps. Premièrement, pour programmer le logiciel parce qu'il fallait programmer tous les boutons que nous on voulait. (...) Dans l'ordinateur, il faut rentrer mon billet de demi-journée junior. Il est bon de telle heure à telle heure, catégorie, il coûte tel prix. Il faut tout rentrer ça dans un formulaire déjà prêt dans le logiciel. C'est pas compliqué, mais il faut le savoir. (...) Il y a eu la formation. On a fait venir les employés qui pouvaient, qui avaient été engagés pour la saison pour une demi-journée, pour savoir comment rentrer les produits, comment changer les produits, comment sortir les rapports ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

Ces formations ne favorisent pas nécessairement le développement des habitudes du changement dans les procédés de travail et le métier exercé dans son ensemble. Il s'agit surtout de formations sur le tas, courtes et très ponctuelles. Elles concernent principalement les nouveaux outils utilisés dans l'immédiat sans pour autant que le changement ne soit considéré comme dimension constitutive du métier des employés du Centre récréotouristique.

3.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue

L'évaluation

Les éléments vérifiés lors des évaluations visent à mesurer le degré de compréhension des employés à l'égard des nouvelles notions inculquées lors des différentes séances de formation. Les données recueillies à cet effet au cours de notre enquête sont très hétérogènes.²⁹ De fait, lorsque nous demandions aux employés du Centre récréotouristique si les activités de formation étaient accompagnées d'une évaluation, leurs réponses étaient très différentes les unes des autres. Un employé parla d'une évaluation très approfondie, un autre d'une évaluation plus sommaire ou superficielle, etc. On donna aussi des exemples d'évaluation très ciblée. Enfin, l'absence d'évaluation a également été évoquée.

Une évaluation approfondie implique par exemple que sont mesurées plusieurs variables, telles que l'accueil, le service à la clientèle et diverses tâches de la réception.

Une évaluation approfondie

« Oui, moi à la fin de mon été, le banquet, je devais produire un rapport en tant que responsable avec tout ce qui était fait. Les résultats, les budgets et

²⁹ Pour l'évaluation et le suivi, les variables 31, 32, 33, 38, 39 et 40 (Guide d'entretien, Section 2, description de la formation), ainsi que les variables 18, 19, 20, 26 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

tout évidemment, c'est sur que quand on m'a rencontré à ce sujet là et qu'on m'a évalué. On a regardé la formation que j'avais faite. On m'a demandé tous les commentaires positifs ou négatifs qui allaient avec ça ».

C'est sûr que moi, on m'a évalué à la fin de l'été, à savoir si les employés avaient rencontré les standards de qualité que la direction (du Centre récréotouristique) veut avoir pour ses banquets.

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

L'évaluation approfondie se compose aussi parfois de sous-évaluations qui ont lieu tout au long de l'activité de formation et non pas à la toute fin de celle-ci uniquement.

C'est sûr que de temps en temps, ça arrivait souvent à travers les activités de banquet qu'un directeur plus haut que moi pouvait passer n'importe quand pendant que l'activité avait lieu pour vérifier. (...) Est-ce que les employés étaient en mesure de répondre au niveau de l'information qui pouvait être demandée par les clients. Moi, on a regardé tous ces points-là que la haute direction voulait que les employés soient en mesure de faire. C'est sûr que c'était directement relié avec la formation que j'avais donnée. Il y a des points qui (les employés) n'étaient pas au courant si ils ne connaissaient pas par exemple toutes les procédures de sécurité et d'évacuation».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

L'évaluation ciblée, quant à elle, est plus limitée et concerne surtout un aspect donné de l'activité de formation, allant du contenu, au formateur ou à la formatrice même qui a donné la formation.

Une évaluation ciblée

« Il nous demandait d'évaluer la formatrice qu'on avait eue et la formation. Moi, c'est sûr que je n'ai pas répondu. Je voulais pas caler la personne, mais comme je dis, dans mon cas, ce n'était pas adapté. C'est sûr que la formatrice avait adopté une attitude et un plan vraiment pour aller former des commis au niveau du tourisme qui n'ont pas nécessairement beaucoup de scolarité ».

Extrait d'entretien, Employé - Centre récréotouristique

Certaines situations permettant de mesurer la réussite de l'apprentissage de l'employé sont très sommaires.

« Non, on a pas été évalué. C'est sûr que la madame était là quand on faisait les exercices, si on était pas correct, ils nous faisaient reprendre ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« Ce n'était pas un examen écrit à la fin, c'était plus notre participation et notre compréhension à la formation. Il y avait des questions sur papier à la fin ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

Le suivi

Le suivi se produit en règle générale à la suite de l'évaluation, mais fréquemment il très sommaire. Parfois même, il n'y a tout simplement pas de suivi.

Un suivi très succinct

« On a reçu par la poste l'attestation qu'on avait suivi cette formation-là. Et il y avait un cocktail, mais on n'est pas allé. On avait pas le temps ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

L'absence de suivi

S'il y en a eu un, j'en ai pas entendu parler. Moi, j'ai fait part au dirigeant de ce que moi j'en avais pensé. On avait déjà commencé à envoyer certains employés en formation et la décision devait se prendre si on en envoyait plus. Donc, moi j'ai donné mon appréciation. Je n'ai pas eu de retour à savoir si les gens avaient apprécié ou pas ce qu'ils avaient jugé pertinent ou pas. Je n'en n'ai pas réentendu parler ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

L'analyse des données recueillies montre donc qu'il n'y a pas une pratique générale d'évaluation et de suivi des activités de formation. Des employés interviewés ont mentionné avoir été évalué, d'autres ne l'ont pas été. L'évaluation de la formation lorsqu'elle a lieu vise à vérifier le degré de compréhension des employés à l'égard des nouvelles notions apprises. Certaines évaluations étaient si sommaires, qu'elles ne peuvent pas vraiment être qualifiées d'évaluation. Il s'agit somme toute dans ce dernier cas d'un tour de table rapide, plutôt que d'une évaluation proprement dite. D'autres évaluations sont accompagnées d'un suivi, mais cela ne s'est pas fait dans tous les cas. C'est dire que le suivi n'est pas obligatoirement intégré à l'évaluation, car il ne se produit pas forcément à la suite de cet exercice.

3.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION AU CENTRE RÉCRÉOTOURISTIQUE

Au cours des pages précédentes, nous avons constaté que le Centre récréotouristique valorise les bienfaits de la formation pour ses employés. Mais est-ce qu'il en est de même pour les employés qui travaillent au Centre? C'est ce que nous allons examiner plus en profondeur maintenant en analysant les attitudes et les perceptions à l'égard de la formation. Il nous importera également de comparer les résultats d'enquête à cet effet entre la responsable et les employés interviewés.

3.4.1 Le point de vue de la responsable interviewée au Centre récréotouristique

À la lumière des données recueillies auprès de la responsable et du personnel du Centre récréotouristique, plusieurs facteurs façonnent les attitudes et les perceptions du personnel à l'égard de la formation et de leur participation à celle-ci: 1) le mode de gestion de la formation; 2) le caractère saisonnier des emplois occupés par le personnel, puis enfin 3) le roulement régulier des employés (Tableau 11).³⁰

TABLEAU 20 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point de vue de la responsable interviewée – Centre récréotouristique

. participation des employés : Il y a des employés qui ne se sont pas présentés (...). Ils étaient intéressés, mais ils n'ont pas fait toutes les heures de formation. En général, bonne, selon mes attentes. Ce n'est pas suffisant.

. participation des nouveaux employés : Ils sont rassurés. Souvent en entrevue, ils vont nous demander : est-ce qu'on va apprendre? Qu'est-ce qu'on va avoir à faire? C'est souvent un premier emploi pour la majorité. Ils n'ont jamais travaillé la majorité. (...) Il y a un support, un soutien et ils sont rassurés de savoir qu'il va y avoir de la formation

. différences entre les employés : des fois, il y a des personnes âgées qui ont une façon de faire qui n'aiment pas nécessairement. Se faire dire de le faire autrement. En général, les personnes qui décident de faire leur carrière, eux ils vont peut-être être plus attentifs. Ils vont intégrer mieux la formation parce qu'ils ont leur vie. (...) Je le verrais plus en termes de mes réguliers versus les saisonniers au niveau de l'intérêt.

³⁰ Pour le point de vue de la responsable interviewée, les variables 68, 69, 70, 75, 83, 84, 85, 86 et 87 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Le mode de gestion de la formation

Le discours valorisant la nécessité d'une formation au Centre récréotouristique n'atteint pas ses objectifs. Il ne semble pas convaincant, sans compter que la participation du personnel à la formation laisse à désirer. Selon la responsable interviewée, le Centre récréotouristique ne dispose pas de toutes les ressources qui lui permettraient de faire un travail de conviction auprès des employés. Il n'y a qu'un seul cadre qui s'occupe de la formation parmi le personnel d'encadrement. Mais aucune ressource spécialisée n'est affectée spécialement à l'organisation et l'élaboration des pratiques de formation du Centre récréotouristique. Qui plus est, les notions enseignées ne semblent pas être bien intégrées par les employés, selon la responsable interviewée.

« Il y a une absence de motivation de leur part, ou d'intérêt. Peut-être parce qu'ils le voyaient pas. C'est pas facile de travailler avec des étudiants. Souvent, je leur dis moi dans la présentation dans mon bloc général. Si vous saviez, ce que vous apprenez aujourd'hui à 16, 17 et 18 ans, c'est important pour le travail que vous allez faire à 30 ans. Ça ne semble pas passer ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

« Je dirais que c'est plutôt l'attitude de certains employés. J'ai de la difficulté à comprendre qu'on ait une attitude comme ça. C'est l'attitude de se rendre compte qu'après la formation on a dit des choses, mais après ce n'est pas intégré ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

« Si on avait les ressources pour nous permettre de faire une analyse, rencontrer les employés ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

Le caractère saisonnier des emplois

Selon les données recueillies, le type d'emploi offert au personnel du Centre récréotouristique n'est pas étranger au manque d'intérêt ou à la non participation des employés aux activités de formation. Il s'agit d'emplois saisonniers à durée déterminée. Pour les employés, s'astreindre à une activité de formation, n'assure pas en contrepartie un avenir professionnel, ne serait-ce qu'un emploi à l'année longue au Centre récréotouristique. Cette situation changera-t-elle, au cours des années à venir, compte tenu que le Centre développe de plus en plus des activités récréatives sur une base annuelle? Cela n'est pas certain car son offre d'emplois est très spécialisée et les employés n'ont peut-être pas les compétences requises pour exercer d'autres types d'occupations que la leur actuellement. En outre, une part importante du personnel se compose d'étudiants, qui ne pourraient travailler plus d'une saison pendant l'année.

« Moi, je dirais que c'est une question d'intérêt. C'est un emploi saisonnier. Il y en a pour qui peu importe ce qu'ils vont faire, ils vont toujours donner beaucoup d'énergie à ce qu'ils font. Il y en a d'autres qui sont comme ça dans la vie. Je travaille plus sur des attitudes et c'est plus difficile à corriger ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

« ..la formation aide à faire son travail dans le quotidien, mais c'est sûr que si elle l'intégrait, elle devenait une excellente personne, ça pourrait l'aider si elle veut en faire une carrière ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

Le roulement régulier des employés

Une formation plus élargie visant à introduire la polyvalence pourrait avoir comme conséquence d'accroître la mobilité du personnel vers d'autres organisations. Cela n'exclut pas que celle-ci se fait actuellement, compte tenu que plusieurs employés occupent un emploi saisonnier au Centre.

« Moi, c'est un emploi qui est de cinq mois, alors ils vont se trouver souvent un autre emploi après la saison qui va faire en sorte qu'ils vont rester à l'année à temps partiel pour un autre restaurant. La majorité trouve ça intéressant travailler ici, mais ce qui est regrettable, c'est qu'ils peuvent pas avoir du temps partiel à l'année ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

« Mais je peux pas généraliser parce qu'il y a des jeunes qui mettent beaucoup, qui ont le goût d'apprendre ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

Enfin, tel qu'on peut l'observer, la formation, si elle est bien perçue, n'est pas pour autant arrivée à pleine maturité. Les attitudes et perceptions sont très différentes d'un employé à l'autre. Les plus jeunes s'intéressent moins à la formation, compte tenu qu'ils occupent un emploi saisonnier et sont encore aux études. Des employés ayant une plus grande expérience de travail en voient moins l'utilité. Les employés ne perçoivent pas nécessairement le bien fondé de telles activités sous prétexte qu'ils sont obligés de suivre ces formations. Celles-ci enfin ne sont pas toujours bien acceptées par le personnel du Centre récréotouristique. De plus, les incitatifs offerts à certains employés pour leur formation ne suffisent pas à atténuer les problèmes de participation des employés.

« Oui, certaines formations, j'ai envoyé trois de mes employés en formation sur la sécurité. Eux, leurs repas étaient payés. Les heures de travail étaient payées, mais pour l'ensemble de mes employés, je n'aurais malheureusement pas les moyens de le faire ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

Nous observons que même si le Centre récréotouristique valorise grandement les activités de formation auprès de ses employés et malgré ses diverses initiatives en cette matière, la participation des employés à celles-ci n'est pas assurée pour autant. Selon la responsable interviewée, des solutions alternatives telles que l'amélioration des pratiques de formation, pourraient néanmoins améliorer cette situation (section 2).

«Avoir une ressource qui pourrait documenter plus la formation. Développer des documents pour chacune des formations qu'on a. On pourrait avoir un guide qui pourrait être donné à l'employé ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre récréotouristique

Si le mode de gestion de la formation, le caractère saisonnier des emplois et le roulement régulier du personnel ont pour effet de façonner des attitudes et perceptions négatives à l'égard de la formation, certaines données recueillies lors de notre enquête font ressortir des éléments dont la portée est beaucoup plus positive sur les activités de formation. À titre d'exemple, le développement personnel de l'individu et les qualités supplémentaires qu'il acquiert, sont au nombre des facteurs favorisant des attitudes et des perceptions

positives à l'égard de la formation. Examinons maintenant les attitudes et les perceptions des employés interviewés.

3.4.2 Le point de vue des employés interviewés au Centre récréotouristique

L'analyse des résultats d'enquête obtenus auprès des employés interviewés nous a permis de constater que les divers emplois du Centre récréotouristique restent ancrés dans une définition très spécialisée, de sorte que si la formation s'éloigne trop des tâches immédiates de l'employé, elle n'est pas bien prise.³¹ Lorsque les attitudes et les perceptions des employés apparaissent plus positives quant à leur participation aux activités de formation, c'est davantage pour mettre en évidence des éléments précis du contenu de leurs tâches actuelles que pour les aspects caractéristiques ou valorisants d'un plan de carrière. Tout comme nous l'avons constaté lors de notre entretien avec la responsable du Centre, ce dernier aspect est loin d'être une tendance observée auprès des employés. En fait, les données recueillies font ressortir davantage une variété d'attitudes et de perceptions à l'égard de la formation. Plusieurs attitudes et perceptions positives renvoient, comme nous venons tout juste de le signaler, à des éléments précis du contenu des tâches.

Le contenu des tâches

« Les formations suivies, c'était relatif à mon travail. C'était intéressant. Ça te permet de mieux travailler et de répondre plus facilement aux situations qui se présentent ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« L'interaction avec les autres entreprises, j'ai trouvé ça très intéressant. Des fois, on donnait un exemple qui arrivait chez-nous. Par exemple, d'autres stations de ski en même temps que nous autres. Nous, on a fait ça, ça. De voir ce qui se fait ailleurs aussi. J'ai trouvé ça bien intéressant ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« Oui, ça bien collaboré. Le monde était bien content de le prendre »,

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

Paradoxalement, souvent les employés ayant une attitude plus positive à l'égard de la formation sont aussi les plus jeunes et aux études également.

« C'est sûr que j'ai remarqué que les personnes les plus jeunes, mettons des étudiants quand ils sont jeunes, ils sont aux études et ils sont super ouverts. Ils sont prêts à apprendre n'importe quoi ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« C'est sûr que plus les gens ont un bagage scolaire élevé à la fois leur façon d'assister à une formation et leur façon de travailler est bien

³¹ Pour le point de vue des employés, les variables 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58 et 59 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

différente. C'est bien évident qu'ils se sentent peut-être plus concernés. Ils vont plus profondément dans une chose juste par les questions qu'ils vont poser. On voit que c'est une coche plus élevée qu'un employé de cafétéria qui est en secondaire 4. Il ne voit pas les choses de la même façon ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

D'autres résultats d'enquête recueillis auprès des employés interviewés convergent cependant avec les résultats d'enquête obtenus auprès de la responsable interviewée, notamment à l'égard de certaines attitudes et perceptions négatives et de la faiblesse de la participation des employés aux activités de formation (Tableau 12).

TABLEAU 21 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point de vue des employés interviewés – Centre récréotouristique			
Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
<p><u>. Attitude</u> : Je ne dirais pas de la méfiance, mais beaucoup de gêne de la part des autres participants. Non, l'entraide est bonne, mais je dirais que ce n'est pas de la méfiance, plus de la gêne et peut-être de la part de certaines personnes, un manque d'intérêt. (...) Il y a beaucoup d'employés qui ne sont pas intéressés à aller suivre des formations, le manque d'intérêt.</p> <p><u>Famille</u> : En sachant très bien que je suis père de famille, je connais ce qui s'en vient au niveau des prochains hivers. Et si je décide de rester, je suis tout à fait conscient qu'il y a des périodes où ça va me demander plus d'heures, mais d'autres que je vais pouvoir le prendre plus tranquille et rattraper le temps avec ma famille.</p> <p><u>. Différence entre les employés</u> : Je vous dirais que par expérience, plus les gens ont de la scolarité, plus les gens sont motivés.</p> <p><u>Différences selon le sexe</u> : je dirais peut-être sans dire qu'il y a une corrélation absolue, j'ai quand même vu une plus grande implication de la part des femmes. Vous savez (...) les hommes d'un certain âge se croient bons. Souvent le mâle pense que parce qu'il a 40 ans, 45 ans, il est bon et connaît tout ça.</p>	<p><u>. Participation à la formation</u> : je dirais une très bonne participation. C'est sûr que d'acquérir de nouvelles connaissances, moi étant curieuse personnellement, même si ce n'est pas pour mon travail, je suis intéressée de toute façon.</p> <p><u>. Attitude des collègues</u> : Ils travaillent à temps partiel et sont étudiants. L'implication n'est pas toujours le cas. Il y en a, on va là parce qu'on est payé.</p> <p><u>Différences entre les employés</u> : Je l'ai vu dans la formation qu'il y avait des personnes âgées qui elles étaient plus réticentes. Justement parce que plus d'habitudes ancrées. Nous dans l'entreprise comme on est tout jeune, il n'y a pas de réticence du tout. (...) C'est sûr que j'ai remarqué que les personnes les plus jeunes mettons des étudiants quand ils sont jeunes, ils sont aux études et sont super ouverts. Ils sont prêts à apprendre n'importe quoi.</p>	<p><u>. Participation à la formation</u> : Globalement, elle est très faible.</p> <p><u>. Attitude des collègues</u> : Sur certaines choses, parfois les gens ont peur à penser qu'ils ont besoin de formation et d'autres souhaiteraient en avoir.</p> <p><u>. Famille</u> : C'est sûr que si je regarde comme là au printemps, il y a toujours le Congrès de l'Association des centres de ski, en plus on est deux conjoints qui travaillent à la même place, mais c'est juste un des deux qui va y aller. Pour l'autre, c'est comme pas évident avec une famille. Il faut que tu te trouves quelqu'un qui va garder la nuit, le jour, etc.</p> <p><u>. Différences entre les employés</u> : Oui, en termes de l'âge, j'ai remarqué que les personnes qui sont vraiment beaucoup plus âgées 40, cinquantaine, c'est bien difficile eux autres de les former. Ils ont déjà la vérité infuse. Ils n'aiment pas vraiment quand c'est des plus jeunes qu'eux autres qui leur donnent l'information. Ils ont l'air à savoir comment ça marche. Bien difficile de leur faire changer la façon avec laquelle ils font les choses.</p> <p><u>Différences entre les employés selon la scolarité</u> : C'est sûr que plus les gens ont un bagage scolaire élevé, à la fois leur façon d'assister à une formation et leur façon de travailler est bien différente. C'est bien évident qu'ils se sentent peut-être plus</p>	<p><u>. Participation à la formation</u> : Moi, j'ai bien participé. J'ai aimé ça, c'est intéressant. Apprendre de quoi de nouveau.</p> <p><u>. Différences entre les employés</u> : Il y en avait un qui était plus jeune et un qui était plus vieux. Le plus vieux, je pense qu'il avait suivi le cours il y a plusieurs années. Je pense que ça l'intéressait, mais moins que le plus jeune.</p> <p><u>. Famille</u> : tu dis que j'ai des enfants, j'ai si, j'ai ça. Si tu t'arrêtes à ça, tu ne feras jamais rien non plus. Moi, j'ai l'occasion de l'apprendre, je vais tout faire pour le suivre.</p>

	concernés.	
--	------------	--

L'attitude de la haute direction

Le rôle de la haute direction est mis en cause pour expliquer le désintérêt des employés à l'égard de la formation. La haute direction en effet perçoit mal l'importance de la formation et semble peu sensibilisée aux différentes problématiques la concernant.

« Le plus important, le premier, c'est un manque d'intérêt de la part de la direction ou des employeurs. Deuxième problème, un manque de motivation des individus. Troisième problème, on revient à l'employeur, un manque de flexibilité ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« À la base, il faut sensibiliser les entreprises aux bienfaits des formations. Il faut que les gestionnaires en place comprennent que ça va être bénéfique pour eux ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

L'activité saisonnière et les emplois saisonniers

Le profil des employés du Centre récréotouristique n'est pas à négliger non plus pour rendre compte des attitudes et perceptions des employés. Il s'agit d'un personnel ne travaillant pas au Centre récréotouristique à l'année longue. Fréquemment, il occupe une autre activité parallèle. Il est aux études, de sorte que cela a comme conséquence d'amplifier le caractère temporaire de l'emploi occupé et d'amoindrir l'importance accordée à la formation. De même que la responsable interviewée perçoit certaines difficultés liées au caractère saisonnier des emplois, les employés reconnaissent à leur tour que cela constitue un obstacle à la mise en place de pratiques de formation plus structurées. Les obstacles à la formation sont donc aussi très largement tributaire de la nature même de l'activité du Centre récréotouristique. Les employés sont embauchés à tout juste avant le début de chaque saisons. La haute saison débute presque au même moment, de sorte que le temps qu'ils pourraient consacrer aux activités de formation, se réduit encore davantage. Ainsi, le manque de temps se pose-t-il comme un élément problématique supplémentaire lorsqu'il est question de participation à la formation. Nous constatons de plus que les formations ne sont pas prises sans conditions. Ainsi, doivent-elles correspondre à une période spécifique de l'année, sans quoi les employés ne sont pas assurés de pouvoir avoir la disponibilité nécessaire pour suivre la formation.

« Peut-être pas autant que moi parce que souvent les employés, moi mes employés, ils travaillent à temps partiel et sont étudiants. L'implication n'est toujours pas le cas. Il y en a, on va là parce qu'on est payé ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« Sauf que quand on travaille dans une entreprise saisonnière, je ne peux pas engager quelqu'un trois mois à l'avance pour le former à faire un travail qui va débiter sous peu. Donc, on a aussi des contraintes ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« Moi, si je fais passer mes offres d'emplois en septembre dans les journaux et le site Internet du gouvernement pour trouver des préposés de cafétéria et de boutique de location et que je dis le travail va débiter entre le 5 et le 15 décembre, je vais recevoir pleins de CV. Si je pars mes entrevues tout de suite, il y a une chance sur deux, quand je vais les rappeler ces gens-là,

qu'ils se sont trouvés un emploi. Les gens ne veulent pas un emploi pour dans trois mois. C'est ça notre problème à nous. On ne peut pas vraiment les engager avant le début novembre et il ne reste plus grand temps pour les former. (...) Si le nouveau responsable est engagé dans le début de saison, si ça prend trois semaines à former, c'est carrément impossible ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« Les formations qu'on a commencées, c'est en basse saison. Parce que je vous dirais que dans la haute saison, je vous dirais qu'il n'y a personne qui fait de la formation. On est débordé. Comme les employés, Client-Plus, le volet préposé, c'était avant de commencer à travailler ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

L'âge, le sexe, l'ancienneté, le département de travail et l'utilisation des TIC

Nous avons constaté que les attitudes et les perceptions à l'égard de la formation se différencient, selon l'âge des employés, le fait d'être une femme ou un homme, l'ancienneté de travail. De même, l'utilisation d'un outil technologique a aussi une certaine incidence. Parmi les attitudes observées à l'égard de la formation, il y a la gêne et le manque d'intérêt. Enfin, le sentiment d'obligation est ressenti avec plus d'acuité pour certains.

« Je dirais peut-être sans dire qu'il y a corrélation absolue, j'ai quand même vu une plus grande implication de la part des femmes. Vous savez, un peu, les hommes d'un certain âge ils se croient bons, souvent le mâle pense que parce qu'il a 40 ans, 45 ans est bon et connaît déjà tout ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« Ils ont déjà la vérité infuse. Ils n'aiment pas vraiment quand c'est des plus jeunes qu'eux autres qui leur donnent l'information. Ils ont l'air à savoir comment ça marche. Bien difficile de leur faire changer la façon avec laquelle ils font les choses.

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« Je pense plus que c'était la connaissance en informatique que son âge. J'ai eu à passer plus de temps pour la former. Finalement, c'est une très bonne employée. Faut juste prendre des fois plus de temps ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« Il avait déjà vu des affaires. C'est sûr que ça l'intéressait un peu quand même. Il y a de gros points qui savait un peu. Comme je te le dis, il a appris encore, mais il savait des affaires déjà ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« Quand c'est un groupe de formation par exemple, la moitié des participants qui sont obligés d'y aller, c'est certain à un moment donné, on ressent ça. Quelqu'un qui est obligé à un moment donné, il regarde sa montre parce qu'il a hâte d'aller à la pause. Ça n'aide pas d'être dans le « mood » d'une bonne formation! ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

L'autre dimension que j'ai pu observer, c'est par département. On va former ici les gens de service à la clientèle; mettons les gens de banquet, d'activité et tout ça. Ces gens là, on dirait qu'ils sont très attentifs dans les formations, mais tu vas essayer de former l'école de ski, les gars de terrain, c'est comme bien moins important. Eux autres, ils ont l'impression de perdre un peu plus leur temps à chaque début d'année, (ils) font une

réunion où ils expliquent comment ça fonctionne (...), c'est quoi nos standards et tous ceux qu'on voit bailler aux corneilles, on dirait que c'est ces départements là! ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

La conciliation emploi-famille

Les attitudes à l'égard des activités de formation ne semblent pas en opposition avec l'idée de devoir concilier travail et famille. Néanmoins, l'avènement d'un nouveau né ne peut faire autrement que modifier les temps de disponibilité pour suivre une formation. La situation familiale peut dans certains cas provoquer une attitude moins positive.

« C'est sûr que moi ici (au Centre récréotouristique), ça ne m'est pas arrivé parce qu'au moment où on a fait de la formation à l'extérieur, j'étais enceinte. Je n'avais pas encore accouché. Ça allait bien ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

Plusieurs employés interviewés semblent plutôt fatalistes, à savoir qu'il s'agit tout compte fait de composer avec cette réalité. En fait, tout est question d'aménagement du temps, le temps de travail, le temps familial, le temps de loisir. Il s'agit donc d'en prendre conscience et la famille ne se posera plus alors comme un obstacle.

« Et si je décide de rester là, je suis tout à fait conscient qu'il y a des périodes où ça va me demander plus d'heures que d'autres. Je vais pouvoir prendre plus tranquille et rattraper le temps avec ma famille. (...) Ça demande une complète réorganisation du temps de travail et du temps à la maison aussi ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

Il y a donc des différences d'attitudes et de perceptions entre les employés eux-mêmes faisant qu'ils seront plus ou moins intéressés et participeront plus ou moins aux activités de formation.

Les solutions préconisées

Certaines solutions ont été proposées par les employés interviewés pour changer les attitudes et les perceptions négatives à l'égard de la formation. Le rôle du personnel d'encadrement n'est pas étranger à la possible résolution du manque d'intérêt à l'égard de la formation. Rappelons que les employés que nous avons interviewés occupent un emploi de cadre au Centre récréotouristique. Or, de par leur rôle d'encadrement et leur proximité de la haute direction, ils ont apporté un éclairage en donnant quelques exemples de solutions susceptibles d'améliorer les attitudes, les perceptions et par voie de conséquence la participation des employés à l'égard de la formation.

L'implication du personnel d'encadrement

« C'est là le rôle des boss. Il y a des avantages d'être un boss, mais il y a aussi, il faut jouer tous ses rôles. Et c'est à nous autres à leur faire comprendre aux employés, à les motiver, à leur dire que c'est important et en quelque part, il y a une partie qui repose entre nos mains, de sensibiliser et de leur donner le goût à suivre une formation. Et, si jamais on se rend compte que ces gens-là ne veulent rien savoir. C'est à nous de poser la question. Si ces gens-là cadrent encore avec la philosophie de l'entreprise en disant clairement nos attentes ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« Mais si on est capable d'ici cinq ans d'avoir un plein quatre saisons, on va être capable peut-être de se greffer un noyau peut-être de huit, neuf, dix employés responsables qu'on garde à la maison. On aura beaucoup moins de formation à faire. C'est là-dessus qu'on s'enlise ».

Extrait d'entretien, Employé 1 – Centre récréotouristique

La valorisation de la formation auprès des employés

« C'est souvent, il y a des employés qui ne voient pas l'utilité que ça peut avoir. Mais c'est peut-être de leur démontrer plus l'impact que ça peut avoir. Il y en a qui ne le voit pas vraiment ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

Une autre solution serait d'organiser le travail de l'employé non pas en fonction d'un horaire très figé, mais en fonction des résultats attendus pour chacune des saisons, c'est-à-dire en tenant compte du degré d'intensité de l'activité à certaines périodes et des temps moins actifs à d'autres moments.

Une plus grande flexibilité de l'aménagement du temps de travail

« De la part de l'employeur, j'explique, moi je fonctionne sur les résultats. Lorsqu'on dit à des employés d'aller suivre la formation, je parle pour une formation qui serait pendant la préparation ou pendant la saison. Pour mes responsables en début de saison les fêtes, c'est ma plus grosse période de pointe de ski dans le Centre (récréotouristique). Ça demande de faire des plus grosses semaines. (...) Je pense que si les employeurs ne sont pas flexibles et disent c'est des grosses semaines et quand ça va être mollo, continuer à faire des grosses semaines. Ce que je veux dire par là, la façon que je fonctionne, c'est regarde, il y a à un coup à donner, on ne se le cachera pas, le temps d'être des fêtes, c'est notre plus grosse période. Donne le boum, sus les formations avant la saison et quand c'est plus tranquille, oui tu pourras prendre plus de temps ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

Est-ce qu'une telle pratique peut s'appliquer pour toutes les catégories socioprofessionnelles du Centre récréotouristique? Le personnel affecté au service à la clientèle n'a-t-il pas l'obligation d'une présence, même lorsque qu'il y a moins d'achalandage? De même que la polyvalence risque d'encourager la mobilité vers d'autres organisations, elle peut aussi être une garantie pour maintenir le personnel en place.

Les données recueillies indiquent que la structuration même des pratiques de formation est à revoir. De même, certaines activités de formation devraient être ajoutées.

La révision de la structuration des « pratiques de formation »

« ...Je pense qu'il y a certaines formations de département dont j'ai entendu parler où il faudrait que ça soit plus structuré, qu'ils donnent une plus grande structure ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« ...C'est les gars de remontées mécaniques, ils n'ont pas de formation. Nous on leur donne une formation une fois qu'on est ouvert, un peu comment agir avec le monde. C'est sûr Client-Plus pour certaines personnes, parce qu'il en a qui ont jamais travaillé dans le public. (...) La neige artificielle, on recommence à chaque année, faut leur apprendre comment faire de la neige artificielle. Ça ne se fait pas du jour au

lendemain non plus. C'est sûr que ce serait bon d'avoir une formation sur la neige artificielle ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

Il y a besoin de « coaching » pour les nouveaux employés (notamment à la direction).

Le « coaching »

« C'est beau qu'on ait la capacité pour prendre un poste de direction avec un certain niveau de responsabilité, mais on en a besoin nous autres aussi de coaching". On dirait qu'il faut souvent poser des questions pour avoir toute l'information. On n'a pas quelque chose qui donne beaucoup d'informations au départ, ensuite on peaufine en posant des questions. (...) Au niveau des superviseurs, il faudrait qu'il y ait plus d'information, de documentation qui se donne. C'est sûr que c'est peut-être difficile de former des dirigeants, mais je pense qu'il y a moyen de former ces gens-là. Ou quitte à ce qu'ils fassent appel à de la formation extérieure. De nous envoyer faire des formations de gestion du temps ou des compléments de ressources humaines, c'est peut-être ça à notre niveau qu'on aurait besoin ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

Parmi les autres solutions avancées, un meilleur suivi est proposé suite à la formation donnée.

L'amélioration du suivi

« De porter une attention particulière au suivi qui est post-formation. Je dois dire que même moi, j'ai peut-être tendance à ne pas continuer parce que la formation, selon moi, c'est une formation continue. Ça ne s'arrête pas quand la formation est finie. Et je pense que lors de mes formations, que je devrais aller plus loin dans le feedback et de questionner l'employé, de s'asseoir avec, est très important aussi. Selon moi, c'est un suivi après la formation. (...) Je pense des fois, ce serait pertinent parce que les employés en leur offrant quelque chose. Ils font quelque chose machinalement, pis ils n'ont pas nécessairement de retour jusqu'à la journée où le responsable est vraiment fâché après l'employé parce qu'il ne fait pas les choses comme il faut et là c'est la rencontre « tu ne fais pas ça comme il faut », et là, je trouve qu'il y a comme un vide entre les deux ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

« Je pense qu'il faudrait qu'il y ait une période de suivi d'ajoutée à ces formations pour éviter pour un employé qui n'a pas bien synthétisé ou qui ne comprend pas qu'il a de la difficulté, (...) l'amène à lâcher. (...) Je pense que c'est beau de faire une formation pour apprendre à quelqu'un un poste de travail, mais c'est au-delà de la formation, il faut le continuer et l'entretenir».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

Le personnel recherché devrait être polyvalent, être en mesure d'occuper différentes fonctions, être en mesure de travailler dans plus d'une organisation sans que cela empiète sur les activités réciproques de l'une et l'autre, etc. Ainsi donc, une formation plus englobante est à repenser.

La mobilité du personnel entre les organisations touristiques et récréatives de la région des Cantons de l'Est

« C'est ce qu'on essaie de faire en faisant des alliances avec par exemple d'autres entreprises dans le secteur touristique, mais qui ont des périodes de pointe l'été. Je donne deux entreprises : le parc du Mont Oford, les mines de Capelton. C'est deux entreprises qui ont un gros volume d'employés l'été et presque pas l'hiver. Pourquoi pas essayer de faire une alliance et de se prêter les employés? Tu vas travailler de mai à novembre à tel endroit et après tu vas continuer à l'hiver (au Centre récréotouristique) parce qu'on a besoin du monde ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre récréotouristique

En conclusion, nous retenons que l'analyse globale des données recueillies illustre que les attitudes et les perceptions des employés interviewés sont plus négatives que positives. Lorsqu'on désagrège les données en prenant en considération un ensemble de facteurs : emplois saisonniers, temps de travail, vie de famille, âge, ancienneté de travail, département et utilisation des TIC, les constats à l'égard des perceptions et attitudes tendent à se rapprocher des données recueillies auprès de la responsable interviewée. En effet, plusieurs données corroborent les résultats recueillis auprès de la responsable interviewée. Ainsi par exemple, l'âge, le sexe, le temps de travail, ou encore la vie familiale influencent tour à tour le regard plus ou moins positif que portent les employés sur les activités de formation. Nous observons beaucoup d'affinités entre la responsable et les employés tant au niveau des diverses problématiques soulevées que des solutions préconisées pour améliorer la participation à la formation. Les solutions proposées concernent notamment l'offre d'activités récréatives pendant les quatre saisons (qui constitue un des éléments essentiels de la stratégie du Centre récréotouristique à court terme). Les autres solutions se résument comme suit: l'ajout d'activités de formation, l'amélioration du suivi à la suite de l'évaluation de l'activité de formation, puis l'instauration d'une forme de « coaching » pour les nouveaux employés.

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

3.5 CONSTATS SUR LE CAS DU CENTRE RÉCRÉOTOURISTIQUE ET RECOMMANDATIONS

Cette monographie consacrée à la formation dans un Centre récréotouristique des Cantons de l'Est, nous a permis de retenir un certain nombre de constats intéressants. Nous avons observé en effet que le Centre souhaite jouer un rôle important dans le développement économique de la région de l'Estrie et ses pratiques de formation, loin d'être achevées, sont appelées à jouer un rôle important dans cette perspective. Nous avons constaté de plus que bien qu'il ait développé plusieurs pratiques de formation au cours de ces dernières années, la formation n'a pas pris toute l'envergure espérée. Les pratiques de formation doivent être améliorées, notamment avec le développement d'outils spécialisés, afin de rehausser les compétences des employés.

Actuellement, deux types de pratiques de formation sont mises en place au Centre récréotouristique : une formation à l'embauche, puis une formation spécialisée pour le perfectionnement des employés. Celle-ci toutefois, faute de ressources financières suffisantes, est inadéquate actuellement. En fait, les formations actuelles répondent surtout aux besoins immédiats du Centre récréotouristique (formation des nouveaux employés à l'embauche). La majorité des employés que nous avons interviewés au Centre avaient d'ailleurs déjà eu diverses expériences de formation dans cette organisation. La plupart d'entre eux ont suivi le cours Client-Plus (volet superviseur), un cours très apprécié. Rappelons que ce cours mis sur pied par le CQRHT connaît un très grand succès dans nombre d'autres organisations québécoises. Parmi les aspects caractéristiques des formations considérées « à succès », il y a leur attrait et le fait qu'elles se rattachent aux tâches immédiates de l'employé. Un autre facteur de succès concerne le savoir-faire du formateur ou de la formatrice et son aptitude à donner une bonne formation. Les formations ayant connu des difficultés ou un échec sont celles qui s'éloignent du contenu des tâches quotidiennes de l'employé. Une formation utile dans le temps présent prend ainsi tout sens et les résultats de recherche l'illustrent clairement. Par ailleurs, les principales formations à l'utilisation des TIC renvoient à la familiarisation aux logiciels spécialisés, ainsi qu'au perfectionnement technique. Ce sont des formations très ponctuelles et de courte durée.

Nous avons constaté également qu'un travail de conviction reste à faire auprès de la « haute direction » qui ne semble pas suffisamment sensibilisée à la nécessité d'offrir des activités de formation. De même, l'importance des compétences transférables ressort dans les résultats. Encore là un travail de conviction doit être fait, car comme nous l'avons dit plus haut, les formations les plus acceptées par les employés concernent surtout celles ayant un lien avec leurs tâches immédiates. De même, le problème de roulement du personnel rejoint certaines des préoccupations soulevées par les intervenants en tourisme. D'ailleurs, plusieurs problématiques que rencontre le Centre

récréotouristique en matière de formation rejoignent celles du secteur du tourisme dans l'ensemble de la société québécoise (voir la première partie de cette monographie).

Les données recueillies concernant l'évaluation et le suivi des activités de formation du Centre récréotouristique ne sont pas uniformes. Les employés interviewés ont mentionné que les évaluations étaient sommaires, parfois approfondies et dans d'autres cas inexistantes. De même, lorsqu'il n'est pas sommaire, le suivi à son tour est inexistant. Nous convenons donc qu'il n'y a pas de pratique généralisée d'évaluation et de suivi au Centre récréotouristique.

Nous avons remarqué par ailleurs que la participation du personnel du Centre récréotouristique laisse à désirer. Deux facteurs peuvent expliquer une telle situation selon la responsable interviewée. D'une part, cela renvoie au mode de gestion de la formation. Le Centre ne dispose pas d'une ressource spécialement affectée à la formation. D'autre part, il ne dispose pas non plus des ressources financières suffisantes pour développer les outils requis qui favoriseraient éventuellement une meilleure participation du personnel à la formation. Ajoutons à cela une série d'autres facteurs, tels que le caractère saisonnier des emplois offerts au personnel, ainsi que le roulement régulier des employés compte tenu de l'activité saisonnière du Centre. Le fait que les employés occupent un emploi saisonnier et qu'ils soient souvent aux études, a comme conséquence qu'ils accordent ainsi moins d'importance à la formation. Recevoir une formation pour s'investir dans un emploi saisonnier les rebute en quelque sorte. Les résultats de recherche montrent par ailleurs que le mode de gestion de la formation, le caractère saisonnier des emplois et le roulement régulier du personnel ont pour effet de façonner des attitudes et perceptions négatives à l'égard de la formation.

Plusieurs aspects semblables ont été mentionnés par les employés interviewés pour expliquer leur attitudes et perceptions négatives à l'égard de la formation. À titre d'exemple, le fait d'occuper un emploi saisonnier ou encore d'avoir un plus grand nombre d'années d'expérience de travail a comme conséquence d'amenuiser l'importance de la formation aux yeux des employés. Dans cette perspective, ils ont proposé plusieurs solutions susceptibles de modifier positivement leurs attitudes et perception et d'accroître par le fait même leur participation à la formation, qui se résument comme suit: une plus grande implication du personnel d'encadrement, la valorisation de la formation auprès des employés, une plus grande flexibilité de l'aménagement du temps de travail, l'introduction du « coaching », l'amélioration du suivi. La mobilité du personnel entre les organisations touristiques et récréatives de la région des Cantons de l'Est a aussi été indiquée, mais ce n'était pas une tendance dans les données recueillies.

L'analyse des résultats de recherche fait ressortir en effet que plus la formation entretient un lien étroit avec la tâche de l'employé, plus celui-ci y voit une motivation de la suivre. Dans un contexte, où l'on parle de plus en plus de la nécessité de compétences transférables, il est légitime de se demander et de s'interroger plus en profondeur. On peut judicieusement, à la lumière des données recueillies, se demander s'il ne faudrait pas reconsidérer le discours sur la formation. Est-il trop limité, trop étroit, de sorte que dès

que la formation s'éloigne du cadre immédiat de la tâche, elle n'est plus appréciée par les employés? En contrepartie, une formation plus large, ne risque-t-elle pas de ne pas répondre aux besoins immédiats des employés du Centre récréotouristique? Ce type d'interrogations est d'autant plus important dans une industrie, comme celle du tourisme, où les compétences transférables sont potentiellement très intéressantes pour offrir plus d'ouverture pour les emplois du tourisme sur le marché du travail.

Les recommandations

Recommandation 1 :

Que le Centre récréotouristique fasse une étude d'évaluation sur la faisabilité des différentes solutions préconisées tant par la responsable que par les employés interviewés au Centre récréotouristique, à savoir :

- Une ressource additionnelle pour le développement d'outils de formation (documentation)
- L'implication du personnel d'encadrement (haute direction) dans les activités de formation
- La valorisation de la formation auprès des employés
- Une plus grande flexibilité dans l'aménagement du temps de travail
- L'introduction du « coaching »
- L'amélioration du suivi
- L'introduction de la mobilité du personnel entre les organisations touristiques et récréatives de la région des Cantons de l'Est

Recommandation 2 :

Que le Centre récréotouristique se dote des moyens requis pour mettre en œuvre les solutions les plus pressantes à la lumière de son étude d'évaluation;

Recommandation 3 :

Que le Centre récréotouristique développe des pratiques de formation favorisant les compétences transférables entre les différentes organisations touristiques de la région des Cantons de l'Est;

Recommandation 4 :

Que le Centre récréotouristique soumette un document à l'intention du Fonds national de formation de la main-d'œuvre exposant ses diverses problématiques, afin d'obtenir une aide financière pour le développement d'outils de formation d'appoint.

Les organisations récréatives
et de plein air
Le cas d'un centre de plein air

GASPÉSIE

4 LE PROFIL DU CENTRE DE PLEIN AIR

Le Centre de Plein Air, de la région gaspésienne, est situé à proximité de l'aéroport provincial de Bonaventure. Il a comme philosophie de faire découvrir à sa clientèle les beautés de l'environnement, tout en lui faisant savourer les milieux naturels, qu'il souhaite conserver intacts. Sa philosophie s'inscrit dans l'optique d'un développement durable respectueux de la nature et de la culture gaspésienne. Pour ce faire, il propose à sa clientèle une diversité d'activités de plein air de courte, moyenne et longue durée, telles que le camping sauvage, la descente de rivière, le canot kayak et le kayak de mer, l'équitation, la spéléologie, le vélo de montagne, la pêche en mer, les randonnées pédestres dans le Sentier International des Appalaches, de même que divers forfaits conçus sur mesure selon les goûts et les choix de sa clientèle.³² Il met aussi à la disposition de celle-ci divers services connexes, tels que les équipements nécessaires aux activités de plein air, un service de restauration, un service de guide accompagnateurs accrédités, puis enfin le transport. Pour l'hébergement de sa clientèle, il dispose de neuf tipis, d'un chalet sur pilotis et d'éco-loges construites sur pilotis.

TABLEAU 22 : <u>Le profil du Centre de Plein Air – Gaspésie</u>	
Date de création de l'organisation	1989
Secteur ou sous-secteur d'activité économique	Tourisme / écotourisme
Type de clientèle	Clientèle variée des régions gaspésienne et de Québec Travailleurs Familles Personnes âgées, etc. Clientèle internationale (englobe 35% du total de la clientèle)
Nombre d'employés -à temps plein -à temps partiel	20 employés 50 % : hommes 50% femmes
Types d'emplois -à temps plein -saisonniers -à temps partiel -temporaires	Saisonniers employés : de la mi-juin à la mi-septembre Temps plein : Personnel cadre
Niveau d'études	Secondaire V, Formation professionnelle et collégiale Autres cours privés

³² Cette partie de la monographie renvoie à la variable d'analyse 1 (Guide d'entretien : Section 1, La participation des PME à la formation). Voir en annexes le tableau descriptif des variables d'analyse.

Source : Ce tableau est issu des résultats de recherche auprès d'un responsable de l'organisation (Variable 1 en annexe)

4.1 Le développement des pratiques de formation du Centre de Plein Air

Le développement des pratiques de formation du Centre de Plein Air se fait en tenant compte de diverses problématiques auxquelles est confronté cet établissement : roulement de son personnel, déficience de la formation institutionnelle pour certains besoins spécifiques, manque de ressources financières, limitations dans le développement de carrière, etc.³³

La première problématique : le roulement de personnel

Un des problèmes auquel est confronté un grand nombre d'établissements du secteur touristique de la région gaspésienne renvoie au roulement de personnel, car les employeurs ne peuvent offrir que des emplois saisonniers aux personnes. Cela oblige les employés à chercher un travail dans d'autres organisations au cours de la même année et à travailler par le fait même dans plusieurs organisations différentes, qui ne se retrouvent pas nécessairement dans le secteur touristique. Une telle situation peut donc devenir très problématique pour le Centre de Plein Air, d'autant plus si ses employés, une fois embauchés dans une autre organisation, ne reviennent pas l'année suivante retravailler dans l'établissement. Le Centre sera obligé alors de procéder à de nouvelles embauches. La première problématique sur le roulement du personnel affecte ainsi sensiblement cet établissement dans la mesure où il y a toujours une incertitude qui plane avant le début de chaque nouvelle saison quant à savoir s'il sera nécessaire ou non d'embaucher de nouveaux employés. Qui plus est, le roulement de main-d'œuvre ne se réalise pas nécessairement dans des mêmes types d'emplois. C'est-à-dire que les employés ne vont pas nécessairement occuper un autre emploi dans le secteur du tourisme, mais dans n'importe quel autre secteur. Il n'est pas exclu alors qu'ils décrochent un nouvel emploi de longue durée. C'est pourquoi le Centre de Plein Air n'est jamais assuré que ses employés reviendront l'année suivante occuper leur même poste de travail.

Le roulement de personnel a ainsi des incidences sur le développement des pratiques de formation de l'établissement, car il le contraint à renouveler son personnel annuellement et à redonner à chaque fois une nouvelle formation. Cette obligation de reprise du même type de formation annuellement lui occasionne des coûts supplémentaires en main-d'œuvre restreignant, il va sans dire, le développement de nouvelles facettes des formations aux employés.

Le roulement de personnel

« C'est sûr moi, ce serait d'être ouvert plus longtemps pour pouvoir garder mon monde. Là, j'en ai formé des gens, des dizaines, mais ordinairement ces gens-là peuvent travailler plus que trois mois par année. Ma

³³ Pour cette partie de la monographie, les variables 2,3,4,5,6,7,11,12,13,14 (Guide d'entretien, Section 1, La participation des PME à la formation), ainsi que les variables 1,2,3,4,5,6,24,25,26,49 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

problématique, c'est que je forme des gens durant l'été. Ils viennent peut-être durant deux années. Après, ils sont partis faire d'autres choses ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de Plein Air

« Nous les entreprises, on investit dans la formation, dans l'offre pour savoir... On va mettre un produit qui ait le meilleur tour de la Gaspésie. Pendant des années, on va l'offrir jusqu'à temps que le monde et le guide finissent par le peaufiner, lui mettre de la qualité, prendre des photos. C'est rien que trois mois ça. Prends un jeune qui est passionné, la première chose, on arrive presque au but, mais là, il a pogné une meilleure job pour la Cépac où il lâche tout ça. Nous autres, on doit recommencer avec un nouveau jeune ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de Plein Air

« Nous, on change d'employés à chaque année. Nous, il faudrait qu'on forme annuellement nos employés. On le fait sur des choses absolument nécessaires, mais si on avait les moyens, on le ferait sur plus de choses. Il faudrait engager les gens un mois à l'avance, donc un mois de salaire et évidemment engager les formateurs aussi. C'est une combinaison des deux ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de Plein Air

« C'est pas des compétiteurs. Souvent, ils partent du Centre de Plein Air et ils aillent travailler chez Via Rail. Ils peuvent aller dans le tourisme, mais je veux dire que la problématique, c'est pas qui vont chez un compétiteur. Même dans les compétiteurs, personne peut lui offrir une job plus que trois mois. Le jeune qui était bien bon comme guide, on l'a toute formé dans les cégeps comme guide de tourisme d'aventure. Il a été en entreprise. Il a travaillé deux ans, les dents chromées qu'on dit. Mais là, tu réalises que c'est rien que deux à trois mois par année ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de Plein Air

« Évidemment, si on travaille à l'année, on va garder le plus d'employés possible les mêmes qu'on a l'été, parce que pour nous, c'est toujours la même problématique de changer d'employés chaque année. Évidemment, quand on fait la formation, on refait toute l'explication sur les fonctionnements ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

La seconde problématique : Les écarts entre la formation institutionnelle et les besoins du Centre de Plein Air

Le décalage entre certaines formations des établissements d'enseignement et les besoins particuliers du Centre de Plein Air l'affecte également dans la mesure où il doit combler régulièrement cette carence par ses propres formations.³⁴

Les écarts entre la formation institutionnelle et les besoins du Centre

« Je dirais que les propriétaires disent qu'ils ont besoin du monde formé pour pouvoir faire les activités qu'ils ont à faire. Mais ils ne viennent pas chercher l'information sur le terrain avec nous autres. Ils ne vivent pas avec nous autres. Ils font leur petite affaire ensemble. Les cégeps, je dirais que ça s'est amélioré de beaucoup, mais il reste du travail à faire. J'ai pris des gens qui ont été formés pour ça. Quand le jeune, il dit « j'ai plus appris

³⁴ Pour cette partie de la monographie, nous utilisons également les données d'enquête recueillie auprès d'une employée, compte tenu qu'elle agit à titre de formatrice et de conceptrice de cahier de formation au Centre de Plein Air.

dans deux semaines qu'en un an et demi à l'école! », moi et ça été mentionné au Gîte Mont-Albert, pas parler de formation si on a pas de budget pour aider les entreprises. Ce que je dis, c'est qu'il y a beaucoup d'argent d'investi en formation, mais la « corde de bois » ne sert pas à grand-chose, parce qu'ils forment des gens pour travailler dans le plein air. Mais c'est tout, selon l'école, leurs critères à eux autres. Le client, il s'en tire de leurs critères, donc les entreprises eux autres, les critères de l'école, pis les critères du client sont pas exactement les mêmes critères. Donc, moi il faut que j'aïlle avec ce que le client a besoin, pas avec ce que l'école a besoin ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de Plein Air

« Un bac en plein air et c'est les entreprises qui au bout de la ligne finit par les former, mais nous, on est pas payé pour les former. Ils sont formés par des endroits où ils devraient être formés donc par la bande exige parce qu'ils ont été formés par des endroits qui correspondent pas à nos besoins. Il a été formé et il vaut beaucoup plus cher. En plus, il faut le payer plus cher parce qu'il a été formé. Dans le plein air, (...) il a suivi les formations pendant X temps avec guide de tourisme d'aventure et il arrive chez vous et il dit « On va faire des stages chez vous ». Les stages, chez vous, tu as un petit pourcentage d'aide, mais tu passes beaucoup de temps à former finalement. Dans le fond de l'affaire, je prendrais quelqu'un qui n'en a jamais, puis je le formerais plus vite que le jeune qui a passé un an qui n'a pas eu de formation. Je lui donne la formation. Il devient très bon parce qu'il est formé selon ce que mes besoins exigent. Dans un été, il a tout ce qu'il faut et moi, j'ai un bon guide à 10 \$ l'heure et il est bien heureux ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de Plein Air

L'aptitude à donner une bonne formation laisse à désirer

« Quand les jeunes viennent travailler chez-nous, ils m'ont dit après deux semaines, on a plus appris ici que ce qu'on a appris en un an et demi ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de Plein Air

La troisième problématique : Le manque de ressources financières

Les formations sont coûteuses et se traduisent en bout de ligne par un manque de ressources financières pour la préparation et la conception des activités de formation. Étant donné que les formations des établissements d'enseignements ne correspondent pas toujours aux besoins spécifiques du Centre de Plein Air, cela le contraint à former ce nouveau personnel, une fois embauché. Or, il s'ensuit des frais supplémentaires de formation pour cet établissement. Ces frais peuvent toutefois être compensés par une relative économie sur les frais de main-d'œuvre, car selon d'autres données d'enquête, le Centre paie moins les employés qu'il forme lui-même. Donc, pour cet établissement, chaque investissement en formation ne se calcule pas nécessairement sur le long terme, puisqu'il n'est pas assuré que ce même personnel sera de nouveau embauché l'année suivante.

Le manque de ressources financières

« Souvent, ce qui arrive, c'est pas que l'intention est pas bonne, c'est le manque de budget qui fait qu'on ne peut pas garder les personnes ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de Plein Air

La quatrième problématique

L'activité saisonnière de l'établissement a aussi des incidences sur le développement de carrière de la main-d'oeuvre. En effet, ne pouvant offrir à son personnel un emploi à temps plein sur une base annuelle, les possibilités de développement de carrière sont d'autant plus limitées au Centre de Plein Air. Selon les résultats de recherche, il y a des modes de faire bien ancrés dans les mentalités des citoyens de la région concernant la répartition du temps de travail sur une base annuelle. Il y a en effet une vision très spécifique concernant le marché du travail de la région gaspésienne faisant que les employés eux-mêmes ne seraient pas, semble-t-il, intéressés à travailler plus d'une certaine période de temps sur une base annuelle. Ainsi, une période d'emploi de cinq mois, sera suivie d'une autre comportant des prestations d'assurance-emploi, et ce, jusqu'à la prochaine saison où le même cycle « emploi / chômage » recommencera de nouveau.

« Oui, on voudrait garder nos employés le plus possible, mais il faut savoir qu'en Gaspésie, une mentalité qui est très répandue, qui, après mes quatorze semaines, je ne veux plus travailler. Même, nous souvent, on va avoir de la misère à garder nos employés à la fin de la saison parce qu'ils ont fait leur chômage et ils ont le goût de s'en aller chez eux ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Les éléments caractéristiques des pratiques de formation

Le Centre de Plein Air a mis l'emphase sur le service à la clientèle dans le développement de ses pratiques de formation, ainsi que sur la conception des outils de formation. Ses formations ne se limitent pas à l'accueil de la clientèle, mais englobent aussi toutes les facettes de l'encadrement de celle-ci, afin qu'on réalise en toute sécurité les activités de plein air lui étant proposées.

Un service à la clientèle de qualité

« De livrer un service de qualité à tous les niveaux. Souvent, on va voir le service à la clientèle comme quelqu'un derrière un comptoir qui fait une facture, mais nous, ça s'étend plus loin que ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« Ils font des activités en plein air, donc ils sont exposés à des risques. Il faut qu'ils soient informés de tous les risques avant de partir en activité. Il faut qu'ils soient informés de toutes les procédures à suivre en cas d'accidents ou même sans accident, pour éviter les accidents. Donc, il y a des discours de deux pages par guide, qui doivent dire à tous les groupes pour s'assurer que tout le monde a bien compris. La personne au service à la clientèle doit évaluer la capacité des participants avant qu'ils partent pour être certain qu'ils sont en mesure de faire l'activité. Au téléphone, il y a une procédure à suivre de savoir s'ils veulent prendre l'assurance annulation. Même au téléphone, pendant la réservation, nous on s'assure que la personne est en mesure... Donc, on s'informe sur leur expérience, (...). Il y a une ou deux pages qui est écrite pour s'assurer que tout soit bien dit, que le client soit bien informé ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« On a un retour de clientèle assez incroyable. Au niveau des Québécois qui viennent une première année, je dirais qu'il y a 50 % qui reviennent une deuxième année et 75% qui vont revenir un moment donné. On a peut être 20% qui deviennent des clients annuels qui viennent passer deux semaines

chez-nous chaque année. Donc, on a un très bon retour de clientèle chez-nous. C'est sûr que c'est relié à l'énergie de tout le monde ».

Extrait d'entretien, Centre de Plein Air

La conception de ses propres outils de formation

« C'est moi qui vais monter les documents de formation. C'est moi qui vais élaborer l'horaire de formation. C'est moi qui élabore le contenu de formation ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Ainsi donc, grâce à la mise en œuvre de ses différentes pratiques et outils de formation, le Centre anticipe des retombées positives sur son investissement en conservant sa clientèle régulière année après année.

4.2 Le fonctionnement de la formation du Centre de Plein Air

Le Centre de Plein Air a deux types de pratiques de formation, soit une première pour le nouveau personnel (formation à l'embauche), puis une seconde visant le perfectionnement des employés (formation spécialisée) (Tableau 5).³⁵

<u>TABLEAU 23 : Les formations ayant été données aux employés – Centre de Plein Air - Gaspésie</u>
<p><u>Formation à l'embauche</u> <u>Pratique, théorique et sur le tas</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Accueil et service à la clientèle- Formation des guides- Formation à la réception (téléphoniste) <p><u>Formation spécialisée</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Sauvetage en eau vive / Région éloignée / sauvetage de gens dans la rivière- Réalisation de plans d'urgence- Application des méthodes de sécurité- Formation sur le système de canot kayak- Formation pour balancer la caisse

Le fonctionnement de la formation repose sur l'activité stratégique du personnel cadre de l'établissement qui conçoit les outils et les formations (cahiers de formation) et qui donne une partie de celle-ci aux employés, l'autre partie étant offerte par des formateurs externes. Dans l'ensemble, les activités de formation sont très saisonnières, à l'instar des activités de plein air du Centre, il va sans dire, qui s'échelonnent tout au plus sur une période de cinq mois à chaque année. Ces activités de formation concernent moins le perfectionnement du personnel que la formation des nouveaux employés au début de chaque nouvelle saison. Mais le perfectionnement du personnel n'en n'est pas moins constitutif de l'ensemble des activités des formations. Une partie de la formation du

³⁵ Pour cette partie de la monographie, les variables 11,12,13, 14,16,17,19,41,42,43,57,58 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Centre de Plein Air est donnée par le personnel de l'établissement même, soit par des formateurs internes (cadres ou employés), qui ont à former à la fois les nouveaux employés et la clientèle inscrite dans les différentes activités de plein air. Le Centre recourt aussi à des formateurs externes pour la formation des guides. Enfin, la formation peut être donnée à l'intérieur même des locaux du Centre de Plein Air, ou encore dans d'autres villes québécoises lorsqu'il s'agit de formations externes.

Les formateurs internes

« Les employés, en exemple, formateur de kayak de mer. Il donne la formation à une clientèle, les services de formation de canot et de kayak à notre clientèle (...) ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de Plein Air

Le recours aux formateurs externes

« J'ai toujours des guides en masse pour faire venir un formateur pour former strictement mes gens. Le fait que c'est très dispendieux, je prends des jeunes entre guillemets « formés ». Je leur donne la formation supplémentaire qui fait qui entre dans les normes ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de Plein Air

« ... Ou si on parle, le guide patrouilleur d'un jour, souvent, c'est un autre guide qui a de l'expérience de cette activité-là. Il va transférer à la gagne des nouveaux recrues ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de Plein Air

« Nous, en fait, on engage beaucoup de guides qui sont déjà formés, qui sortent de l'école. On va prendre beaucoup de stagiaires qui ont toutes les formations nécessaires. Ce serait intéressant de les rendre plus ferrés et de faire des guides 4 étoiles. Mais là, on a peut-être des guides 2 étoiles, 3 étoiles. Je veux dire qu'ils sont quand même dans les normes ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« Nous dans le domaine où on est, c'est un domaine où c'est émergent. Donc, tous les formateurs en canot, en région éloignée, des formateurs de premiers soins en région éloignée, des formateurs en sauvetage en eau vive, ils sont habitués justement de venir en région éloignée. Comme la Gaspésie, Montréal, ce serait beaucoup plus dur. Puis, ce sont des entreprises privées qui font des formations. On les paye un tel montant pour quatre jours, cinq jours et peu importe l'endroit où on est, ils ont des formateurs à travers le Québec ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

La formation donnée par les cadres de l'entreprise

« Selon l'endroit, les anciens et un cadre, souvent moi ou Armand Potvin vont superviser trois jours de formation. Après cela, les nouveaux vont être sous tutelle, c'est-à-dire qu'ils vont toujours travailler avec un ancien pour deux à trois semaines, selon la débrouillardise des gens. Par exemple, le service à la clientèle, l'endroit où je suis le plus affecté, on a des documents de procédures de toutes les descriptions de produits ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« Une fin de semaine, des fois, j'ai quatre clients. Je vais prendre des guides et pendant une semaine de temps, ils suivent le groupe et ils nous aident. (...) Il prend la formation pour savoir comment ça se passe. On en a fait beaucoup, que ça soit descente de rivière, randonnée pédestre, kayak de mer. Ça dure de vingt-quatre heures à sept ou dix jours ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de Plein Air

« Dans nos locaux, en dehors de nos locaux, à Rimouski, à Montréal, un peu partout, 75% sur les lieux. Ça c'est en dehors de la formation que le jeune ou la personne qui travaille en comptabilité et les heures qu'elle a passées à l'école ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de Plein Air

En résumé donc, le fonctionnement de la formation du Centre de Plein Air s'effectue de façon très saisonnière, suivant en quelque sorte l'activité de cet établissement. Les principales formations concernent les nouveaux employés au début de chaque saison. Le perfectionnement du personnel n'est toutefois pas exclu, mais l'analyse des données recueillies montre qu'il y en a moins, comparativement à la formation à l'embauche.

4.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DU CENTRE DE PLEIN AIR

Nous allons examiner maintenant plus attentivement l'activité des employés interviewés dans le cadre des pratiques de formation du Centre de Plein Air.

4.3.1 Portrait des employés interviewés au Centre de Plein Air/ leur situation professionnelle / leur formation / leur expérience de travail

Quatre employés ont été interviewés au Centre de Plein Air, soient une directrice de marketing, un coordonnateur responsable du marketing, un responsable à l'accueil à la clientèle, puis enfin un guide.³⁶ Afin de préserver l'anonymat des employés interviewés, nous allons les identifier comme suit : employé 1, employé 2, employé 3 et employé 4. Les employés rencontrés ont une ancienneté moyenne de trois ans au Centre de Plein Air. Trois employés ont des fonctions d'encadrement et ils y travaillent à temps plein, l'autre employé étant saisonnier. Les fonctions d'encadrement exigent du personnel qu'il se préoccupe constamment du bon fonctionnement du Centre. Cette préoccupation fait partie intégrante de leurs tâches quotidiennes (supervision des départements, gestion des plaintes de la clientèle, planification des cédules de travail, etc.) (Tableau 6).

Caractéristiques	Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
Statut	Temps plein	Temps plein	Temps plein	Saisonnier
Tâches principales	. Conception des stratégies de vente sur le site Web, des dépliants, coordination des opérations du service à la clientèle, du travail des guides et des chauffeurs, etc.	. Vente et marketing avec la clientèle, création de la publicité, conception de programmes consacrés à l'approche clientèle, préparation du suivi avec la clientèle,	. Descente de canot ou en kayak, organisation de descentes guidées avec la famille et autres tâches connexes d'aide à l'accueil et la restauration.	. Amener les clients sur la rivière à Bonaventure, mettre les kayacs à la rivière
Ancienneté dans l'organisation	5 ans	1 mois	10 ans	2 ^e saison

³⁶ Les variables 1, 2, 3, 4, 5 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation) seront respectivement analysées pour ce faire. Voir le détail en annexe.

Ancienneté sur le marché du travail	7 ans	35 ans	20 ans	2 ans
Expériences pertinentes -Formations et/ou -Emplois antérieurs	. Formations : privée ponctuelle au niveau du marketing.	. Formations : autodidacte . Emplois antérieurs : Directeur d'une entreprise touristique, ventes et marketing.	. Formations : Service à l'accueil . Emplois antérieurs : magasin d'aliments naturels	. Formations : Tourisme d'aventure, méthodes pour faire les nœuds, attacher les kayacs, expéditions . Emplois antérieurs : travail auprès du public dans les magasins

Qu'ils réalisent des tâches d'encadrement, ou encore d'autres tâches d'exécution, la collaboration est essentielle entre les employés du Centre de Plein Air, notamment afin de permettre le transfert de connaissances entre eux. Il n'est pas rare en effet que les employés montrent à d'autres de quelle façon réaliser leur travail et comment l'accomplir, selon les normes de l'établissement. Grâce aux fréquentes formations sur le tas qui leur sont offertes, ils peuvent donner ces divers apprentissages.

La collaboration entre employés se réalise dans le cadre des réunions hebdomadaires où s'effectue la transmission des informations les plus importantes, qui permettront le déroulement efficace des différentes activités du Centre. La collaboration doit favoriser également une meilleure synergie entre les employés. Elle est essentielle du reste afin d'assurer le bon fonctionnement de chacune des activités écotouristiques et récréatives auxquelles est inscrite la clientèle.

Les diverses formes de collaboration dans l'accomplissement du travail

« Supervision de tous les préposés au service à la clientèle, des guides, des chauffeurs et des magasiniers ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« Des réunions hebdomadaires, je m'assure que les nouvelles informations soient bien données à tout le monde dans le temps, parce qu'on a l'entreprise touristique selon les feedbacks des clients. On va avoir des changements à faire. Donc, c'est vraiment la communication et leur formation à leur entrée. De la coordination sur le feu de l'action, je vais enligner les gens de façon à ce qu'ils soient le plus productifs possible ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« Oui, une personne qui travaillait en comptabilité pour balancer notre caisse et des fois les problèmes sur le site Web ou les changements sur le système de réservation. On avait Carole, adjointe administrative, qui s'occupait de ça. Aussi avec monsieur Leblanc, qui est directeur général, qui nous donne souvent des recommandations. (...) On fait le plus possible pour travailler en équipe. On se rencontre le matin pour pouvoir organiser nos journées pour que tout coordonne avec les guides, avec l'animation ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« Pelleter pour passer un tuyau, on va se mettre deux à trois pour faire ça. Couper du bois. Une équipe le matin de quatre personnes pour embarquer les embarcations dans le traveur. Quand on charriait des canots et des kayaks, on était jamais tout seul. On n'était jamais tout seul quand on partait pour trois jours et on était une journée sur la rivière. Ils mettaient deux guides ».

Extrait d'entretien, Centre de Plein Air

La collaboration doit favoriser le rendement optimum du Centre de Plein Air en assurant la disponibilité des ressources humaines requises pour les diverses tâches à accomplir auprès de la clientèle. C'est pourquoi elle est essentielle.

Favoriser le rendement optimum du Centre de Plein Air

« Voir à ce que moi, je vais vendre à la clientèle, c'est-à-dire le produit des activités touristiques. Faire en sorte que ce qu'on dit, qu'on vend, ça soit vraiment ça. Si on dit qu'une telle activité est de telle qualité et qu'il y a tel équipement de fourni avec et tout ça, il faut que je m'entende avec le responsable de la qualité pour voir à ce que ce soit vraiment ça. Avec le directeur général, avec Monsieur Leblanc, c'est un peu la même chose au niveau des actions qu'on va faire. Ça amène toujours une dépense pour aller chercher de la clientèle, faire de la formation, du marketing. Il va falloir que je m'assure que le budget soit là aussi ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

En résumé donc, la collaboration est essentielle entre les employés, car tel que nous allons le voir dans la prochaine partie, ces derniers doivent fréquemment enseigner à d'autres employés de quelle façon accomplir leur travail, selon les normes de l'établissement.

4.3.2 Les expériences de formation des employés du Centre de Plein Air

Il n'est pas rare qu'une organisation dans le secteur du tourisme ait à former le nouveau personnel, et ce pour diverses raisons. Il peut s'agir par exemple d'initier les personnes aux particularités des tâches de leur nouveau milieu de travail, ou encore de les initier aux tâches à accomplir, lorsqu'ils n'ont pas du tout de formation de base. Comme nous l'avons évoqué plus tôt, pour sa part, le Centre de Plein Air offre davantage une formation à l'embauche, plutôt qu'une formation spécialisée proprement dite, bien que celle-ci ne soit pas exclue pour autant. Le roulement du personnel est l'un des principaux motifs expliquant que la formation à l'embauche soit redonnée à chaque nouvelle saison. Quant à la formation spécialisée, elle a lieu surtout lors des changements dans l'établissement et vise principalement l'enseignement des nouvelles procédures de travail aux employés. Selon les données recueillies au Centre de Plein Air, à l'exception d'un seul employé, la majorité du personnel interviewé a eu diverses expériences de formation.³⁷

TABLEAU 25 : Les expériences de formation des employés interviewés – Centre de Plein Air - Gaspésie

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Formation ponctuelle sur le marketing . Formations ponctuelles en	. Autodidacte	. Service à l'accueil et à la clientèle . Système de réservation	. Formation en premiers soins . Formation en milieu éloigné . Formation sur les kayaks, en

³⁷ Nous analysons dans cette partie de l'étude, les variables 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

mise en marché en gestion des ressources humaines . Préparation des cahiers de formation . NB : Agit à titre de formatrice		. Balancement de la caisse	canot (différents niveaux) . Formation en sauvetage en milieu aquatique
---	--	----------------------------	--

Une formation est donc donnée au début de chaque nouvelle saison aux nouveaux employés, ainsi qu'une autre plus spécifique pour communiquer au personnel, s'il y a lieu, les divers changements dans le travail. La formation peut aussi être donnée par les créateurs de systèmes et de logiciels. L'employé peut également s'initier lui-même aux activités de l'établissement grâce à l'information contenue sur le site web du Centre. Il peut aussi décider s'il est pertinent ou non de suivre telle formation, en considérant ses compétences professionnelles et ses besoins spécifiques pour exercer son métier.

La formation sur les changements

« Les tâches nouvelles, c'est un peu nous qui les initions, selon les besoins. L'initiative vient de moi, des dirigeants. C'est pas vraiment difficile pour moi, comme j'en connais la nécessité. C'est pas quelque chose de difficile d'accepter. On essaie toujours de bien communiquer à nos employés la raison pour laquelle on fait des changements ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Un exemple de formation donnée par le créateur du système

« Exemple, on a eu un nouveau système de réservation, mais c'est celui qui a créé le système de réservation qui est venu nous former. C'est sûr que si on a des problématiques sur des choses bien techniques, on va avoir quelqu'un qui va venir, ou on va faire des formations. On a des gens qui sont allés suivre une formation avec Acomba. C'est souvent le fournisseur ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

L'autoformation

« ...Je suis en train de faire une bonne initiation moi-même. Je suis en train de passer à travers tout le site Web du Centre de Plein Air, de réviser, de corriger, transformer les textes. En même temps, je prends connaissance des textes. Ça fait un mois presque que je suis là-dedans ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« C'est plus à moi de décider si je suis apte à le faire. Si je suis assez bon pour le faire, je n'ai pas besoin. Il y a différents types de rivières comme la rivière Bonaventure. C'est une rivière facile. C'est une classification (spécialisée) « de R1 et 52 des rapides ». Et tu peux aller dans une rivière qui a des R4, ou ce n'est pas n'importe qui va là dedans. T'es mieux d'avoir des niveaux pour être confiant que tu es apte dans ce type de rivière-là ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Diverses formations se donnent dans le domaine du tourisme dans des établissements d'enseignement. Dans le cas de figure qui nous intéresse, l'employé a reçu sa formation en tourisme d'aventure dans l'un de ces établissements. Il a été embauché spécifiquement sur la base de ses qualifications académiques et n'a pas eu à suivre la formation à l'embauche, au moment de son entrée en poste au Centre de Plein Air. Mais

ce cas de figure n'est pas courant, car comme nous l'avons signalé antérieurement la problématique du roulement de personnel à laquelle est confronté l'établissement l'oblige à redonner à chaque nouvelle saison une formation à l'embauche.

Un cas de figure d'une formation pertinente dans un établissement d'enseignement externe

« Si on a des guides formés avec un diplôme et tout, on peut se baser sur un salaire. Vu que tu es mieux qualifié, tu donnes un meilleur produit, avoir des meilleurs salaires. C'est en expansion dans le tourisme d'aventure. Je trouve ça bien que les gens soient formés ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

En résumé donc, le Centre de Plein Air offre davantage une formation à l'embauche, qu'une formation spécialisée proprement dite. Celle-ci n'est pas exclue pour autant. Elle a lieu lorsqu'il faut communiquer aux employés les changements de certaines procédures de travail. Le roulement du personnel est l'un des principaux motifs des formations données régulièrement au personnel du Centre, notamment au début de chaque nouvelle saison.

4.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès

Les résultats de recherche auprès des employés du Centre de Plein Air révèlent plusieurs facteurs de succès dans le travail, tels que par exemple « bien savoir parler et# communiquer les renseignements à la clientèle, savoir identifier la meilleure approche auprès d'elle, être apte à la sécuriser au besoin et bien connaître en détail l'environnement écotouristique». ³⁸ La formation du Centre permet d'ajouter des éléments plus personnalisés et spécifiques à l'établissement et constitue un bon complément des formations académiques, telles que celle du tourisme d'aventure offerte dans certains établissements d'enseignement. Sans se définir comme une formation scolaire, elle n'en fournit pas moins des éléments de connaissance d'appoint afin que les employés puissent accomplir adéquatement leur travail. Or, parmi ces différentes activités de formation, nous retrouvons certaines formations « à succès » dont nous allons parler maintenant.

TABEAU 26 : Exemples d'activité de formation conduite avec succès – Centre de Plein Air - Gaspésie

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Formation pour les guides	. Client-Plus	. Service à la clientèle	. Formation en histoire (scolaire) . Formation en histoire (scolaire)

Nous constatons que lorsque certaines formations satisfont les objectifs du Centre Écotouristique, cela contribue grandement à leur succès; les employés sont en mesure

³⁸ Pour l'analyse de l'activité de formation conduite avec succès, les variables 14, 15, 16, 17 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

alors de bien répondre aux attentes de la clientèle grâce à ces formations. Quand l'employé par exemple rassure comme il se doit la clientèle, qu'il sait lui prodiguer les meilleurs conseils du moment, ou encore les plus judicieux selon une situation donnée, cela est considéré comme une indication que les formations qu'il a reçues préalablement sont un succès. La réussite d'une activité de formation se mesure aussi en prenant en considération de telles dimensions. La formation en lien avec le service à la clientèle est appréciée et essentielle, car elle permet de tenir compte de notions plus méconnues chez l'employé.

Une formation sur les consignes de sécurité est aussi donnée à la clientèle avant qu'elle pratique les diverses activités de loisir de l'établissement. Il faut dire que certaines activités écotouristiques exigent de la témérité et ne sont pas sans danger. Enfin, la formation des guides est mentionnée parmi les formations « à succès ».

Un exemple de formation à succès : la formation des guides

« Je dirais que, on a une activité de formation au niveau des guides, qui est de leur enseigner tout le discours, qu'ils ont à tenir avec les clients. À ce moment, chacun des guides passe en avant du groupe de guide et énonce son discours. Et chacun va nommer un bon point que le guide vient de faire et une critique. On va passer tour à tour comme ça. Tout le monde sent qu'ils apprennent. Les gens sentent qu'ils ont un impact. Je pense que ça été positif ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

L'importance de la sécurité des personnes

« Le discours, dont on parle touche vraiment la sécurité des gens au moment où ils sont sur l'eau. La sécurité des gens, c'est notre priorité numéro 1, même avant le sourire au comptoir. Les gens, il faut qu'ils soient en totale sécurité ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre Écotouristique de Bonaventure

L'importance de savoir bien rassurer la clientèle

« Ça peut être assez, mais c'est un domaine un peu pointu le type d'activité qu'on offre. Ce n'est pas juste comme aller visiter un zoo, un parc ou un musée. C'est une activité qui a un potentiel au niveau de la sécurité. Les gens s'en vont sur l'eau avec un canot ou un kayak. Maintenant le Centre de Plein Air ont des activités de la Grotte, donc si les gens vont sous terre aussi. Il faut que les employés et les guides interprètes aient une formation très adéquate pour la sécurité d'un côté quasiment au niveau psychologique. Savoir parler au client. S'il est inquiet par rapport à certaines activités qu'il va avoir à faire. Pour qu'il soit à l'aise si le client s'en va et il a peur qu'il arrive certaines choses, il n'aimera pas son expérience. Il y a des techniques pour ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

La formation en lien avec le service à la clientèle

« Oui, moi ça fait longtemps que je travaille avec le service à la clientèle. Ce que j'ai suivi pour le service à la clientèle. C'est sûr que, il y avait beaucoup de choses que je savais. Il faut faire attention à la personne qui est devant nous, qu'elle soit gentille ou pas, il faut la traiter bien quand même. Il y a beaucoup de choses que je savais. Ça m'a donné un plus ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Il faut rappeler que lorsque la formation académique est utile et en lien direct avec le métier exercé, elle est grandement prisée, voire même bonifiée dès que l'employé est embauché. Elle est considérée comme complète au point que la formation à l'embauche n'est plus nécessaire pour les employés ayant ces expériences de formation. Nous avons d'ailleurs un cas de figure soulignant l'apport de certains cours d'un établissement d'enseignement identifiés, du reste comme des formations « à succès ».

La formation dans un établissement d'enseignement

« Histoire, géographie, c'est bon en parler aux gens. On est dans le domaine de la nature. Connaître l'histoire de notre patrimoine, c'est quelque chose qui s'apprête bien d'en parler aux touristes. Et géographie, tu connais le terrain où tu es. Ça aide à gérer les dangers. Tu connais bien ta géographie, les sortes de terrain, la météo ».

Extrait d'entretien. Employé - Centre de Plein Air

Nos résultats de recherche font bien ressortir à quel point une diversité de facteurs fait le succès des formations. Ainsi, les formations données au Centre de Plein Air constituent un complément des formations académiques en transmettant aux employés des éléments plus personnalisés et spécifiques à l'établissement, soient des éléments de connaissance d'appoint permettant aux employés de bien accomplir leur travail.

4.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

Dans l'ensemble des données recueillies, nous avons obtenu peu de cas de figure d'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec (Tableau 9).³⁹ Cependant, quelques-uns ont permis de mettre en relief des facteurs de difficultés ou d'échec.

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Formation des téléphonistes	. Aucune	. Aucune	. Promotion et entrepreneurship

Tel que nous l'évoquions précédemment, la formation donnée par le Centre de Plein Air, complète parfois la formation des établissements d'enseignement. Cette formation englobe les facteurs de priorité et l'approche auprès de la clientèle, les procédures et les demandes variées concomitantes, d'attente, etc. Lorsque le manque de temps ne permet pas de transmettre les notions essentielles aux employés, l'activité de formation de l'établissement connaît certaines difficultés et cela a des incidences visibles notamment sur le manque de savoir-faire dans l'accomplissement du travail. Parfois la formation du Centre se donne effectivement dans un laps de temps trop court, entraînant alors certaines

³⁹ Pour cette partie de l'analyse, les variables 21, 22, 23 et 24 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) sont analysées.

lacunes dans la façon dont les employés accomplissent leurs tâches. De même, lorsque celle-ci n'a pas de lien avec les tâches à exécuter, elle est considérée comme moins utile.

Un délai trop court pour donner de la formation

C'est difficile de trouver des téléphonistes formées parce qu'il y a un centre d'appel qui s'est ouvert, qui offre des emplois à l'année pour les téléphonistes. On a été obligé de former des gens qui répondent au téléphone. Évidemment, ce n'est jamais comme quelqu'un qui a déjà fait ça, ou qui a suivi une formation pour être téléphoniste. Ça été un peu décevant parce que disons que le rendement des personnes qu'on a essayé de former, parce qu'on a une semaine pour former quelqu'un à être téléphoniste. Ça ne fait pas de quelqu'un de très protocolaire. Oui, ça été difficile parce que le rendement était peut-être de 30% à 50% d'une téléphoniste ordinaire ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Un cas de figure d'une formation considérée comme inutile

« Promotion, entrepreneurship, à moins que tu veuilles te partir une business, c'est intéressant, sinon c'est deux cours. Ça ne sert à rien. Tu ne seras pas un meilleur guide, si tu sais ça ».

Extrait d'entretien, Centre de Plein Air

En résumé donc, lorsque la formation n'a pas de lien avec les tâches immédiates à accomplir, elle est considérée comme étant moins utile. De même, lorsque le manque de temps ne permet pas de transmettre les notions essentielles aux employés, cela conduit à des difficultés se traduisant par un manque de savoir faire dans l'accomplissement du travail.

4.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC

Les résultats de recherche font ressortir que le rapport à l'utilisation des technologies est très variable d'un employé à l'autre au Centre de Plein Air. À l'exception d'un seul employé, tous ont reçu une ou plusieurs formations à l'utilisation des technologies (Tableau 10).⁴⁰

TABLEAU 28 : Une expérience de formation à l'utilisation des TIC – Centre de Plein Air - Gaspésie

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Formation sur le système de réservation	. Autodidacte .	. Formation pour balancer la caisse . Formation sur le système du canot kayak	. Formation sur le GPS (scolaire)

Certains employés ont reçu une formation à l'utilisation des technologies avant même d'être embauchés au Centre de Plein Air. D'autres employés ont reçu leur formation en cours d'emploi. Des employés ont reconnu avoir besoin actuellement d'une formation

⁴⁰ Cette partie de l'étude repose sur l'analyse des variables 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 et 34 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

additionnelle. Le perfectionnement supplémentaire dont certains ont fait part en cours d'enquête indique peut-être que l'utilisation plus intensive des technologies est en devenir au sein de cet établissement. En effet, une meilleure connaissance de toutes les potentialités des technologies favorise leur utilisation optimum pour une diversité d'opérations du fonctionnement organisationnel de l'établissement.

La formation du Centre porte sur l'utilisation adéquate de logiciels spécialisés, tels que celui du système de réservation, afin que l'employé puisse maîtriser parfaitement les fonctions techniques de base pour faire fonctionner ce système.

La formation sur le système de réservation

« C'est-à-dire que chaque page, tu dois remplir des critères. Si tu n'as pas rempli ces critères, tous les critères, tu ne pourras pas avancer plus loin. C'est pas un système de réservation qui est bien compliqué. Ça ne demande pas une grande connaissance, mais si en partant, tu as de la misère avec ta maîtrise du français et tu as de la misère à taper un nom, parce que évidemment, chaque client doit être rentré à l'ordinateur, les coordonnées et les clients. Si la capacité est là, c'est pas difficile ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« Oui, c'est un système deux jours d'adaptation et après les gens vont trouver des façons de fonctionner plus rapides. Parce que c'est un système qui est très, très simple, c'est vraiment une histoire de logique ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Les connaissances techniques préalables

« Le GPS, oui, au collège de formation Méridien, c'était une explication d'environ 2 à 3 heures sur le GPS. On avait des données à rentrer pour se positionner sur une carte et il fallait trouver un point de GPS. Ce n'était pas un cours de 45 heures là-dessus ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Je n'ai eu aucune formation. J'ai tout appris par moi-même. Je fais tout tout seul. J'apprends avec la machine que j'ai dans les mains. Quand je me suis acheté un ordinateur pour la première fois, je n'avais jamais touché à un clavier d'ordinateur. J'ai appris, je me suis planté une couple de fois mais ça ne fait pas mal.

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Un perfectionnement plutôt que l'apprentissage des fonctions de base

« Malheureusement, on n'est pas une école en informatique. On ne peut pas former les gens à avoir leur doigté, surtout quand on commence à engager les gens en juin. Et il faut qu'ils soient fonctionnels pour juin. Si tu n'as jamais été en lien avec un ordinateur, on n'est pas en mesure d'offrir ça. Parce que nous, notre système sur Windows explorateur... Donc de passer de la précédente à la suivante, normalement c'est quelque chose d'acquis des gens qu'on peut former. On ne veut pas parler d'initiation à l'informatique. Mais pour les gens qui sont limités, c'est une formation qui est très fonctionnelle et efficace! ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

En résumé, les données d'enquête révèlent que les formations données en cours d'emplois sont grandement prisées. Qui plus est, certains employés reconnaissent même avoir besoin de formation additionnelle.

4.4 L'évaluation et le suivi de la formation recue

Nous observons que l'évaluation, ainsi que le suivi sont courants au Centre de Plein Air. Mais cela ne veut pas dire qu'ils se réalisent consécutivement à chacune des activités de formation. Ils se font en prenant en considération certains critères liés à l'exécution tâche, tels que par exemple les risques de danger pour la clientèle inscrite à diverses activités encadrées par les guides. Selon des critères donnés, l'évaluation et le suivi sont fonction de la tâche qui sera éventuellement exercée par l'employé et de ses implications en cas de difficulté pour la clientèle et pour l'établissement. Prenons l'exemple de la formation donnée aux guides, une évaluation sera faite également auprès de la clientèle afin de voir si l'employé a bien appris les notions inculquées et si celles-ci leur ont été correctement transmises. Dans ce cas, l'évaluation et le suivi prennent d'autant plus d'importance que la vie même des clients doit être protégée en toute situation (par exemple, pour la pratique du canot kayak, les risques de dangers ne sont pas exclus tout dépendant de l'état des rivières). L'employé doit maîtriser parfaitement toutes les composantes de son travail pour être apte à bien réagir en cas de difficultés. Enfin, selon les résultats de recherche, l'évaluation et le suivi prennent d'autant plus d'importance que les formations données dans les établissements d'enseignement sont parfois très éloignées des spécificités des activités de plein air, telles que celles du Centre de Plein Air.

L'évaluation

L'évaluation de certaines activités de formation du Centre de Plein Air permet de vérifier si les employés maîtrisent bien les nouvelles notions apprises, notamment concernant l'approche à la clientèle.⁴¹

Une évaluation de chacune des étapes du travail

« Il va y avoir un cadre qui va suivre le guide dans chacune des premières sorties qu'il va faire pour pouvoir évaluer la façon dont il travaille. Il y a une évaluation qui est faite pas directement là-dessus, mais qui est faite à savoir comment il agit avec les clients ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Cette évaluation est d'autant plus importante pour éviter toute improvisation dans la façon d'accomplir le travail.

S'assurer que le guide réalise adéquatement le travail demandé

« Ils vont prendre n'importe qui. Exemple, au collégial, en Gaspésie eux, ils ont recruté du monde qui était sur le chômage. C'est du monde qui était sur le chômage qui n'avait pas nécessairement eu un intérêt pour être guide, mais comme ils se sont fait dire que leur chômage serait allongé pour prendre ce cours-là, ils ont pris ce cours-là. On se retrouve souvent avec des guides qui souvent n'ont aucun entretient, aucun intérêt pour le plein air. Je veux dire, on peut les soigner en premier soins, tant qu'on veut, mais s'il faut qu'il fasse tripper quelqu'un six jours, ça va être difficile ».

⁴¹ Pour l'évaluation et le suivi, les variables 31, 32, 33, 38, 39 et 40 (Guide d'entretien, Section 2, description de la formation), ainsi que les variables 18, 19, 20, 26 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

L'évaluation ne se fait pas uniquement auprès de l'employé, mais auprès de la clientèle inscrite aux diverses activités de loisir.

L'évaluation de l'employé par la clientèle

« Ce qui est mesuré, c'est mesuré à chaque sortie parce que chaque guide doit faire signer un formulaire d'appréciation au client. Donc, par rapport aux fiches de commentaires des clients, on peut voir comment les clients apprécient le guide. C'est certain que nous, l'évaluation se fait aussi au niveau des nombres d'incidents qui vont arriver et comment ils sont gérés. C'est vraiment énormément à cause de l'appréciation des clients par rapport à ce guide. Si un guide est 100% apprécié par les clients, on va faire tout ce qu'il faut pour corriger les autres lacunes. Par contre, si les clients l'aiment moins, c'est quelque chose qui est plus difficile à former. Quelqu'un qui n'a pas assez d'entregent. Aimer les personnes, être juste assez téteux pour qu'ils se sentent qu'on est important pour eux. C'est une formation, je vous dirais la plus « totchée », parce que présentement il y a beaucoup de recrutement par les écoles au niveau de la formation des guides ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« Moi, pour évaluer s'il avait bien assimilé la formation, je demandais l'avis de la clientèle. C'était un questionnaire écrit chaque fois qu'il avait terminé leur activité, on demandait aux gens de remplir avec de l'espace pour leurs critiques bonnes ou mauvaises. C'est là que je voyais qu'est-ce qu'il fallait améliorer et qu'est-ce qu'il fallait enlever. Je faisais participer la clientèle directement. Je trouvais que c'était la meilleure manière de savoir. C'est la clientèle qui évaluait le guide, parce que moi, je n'étais pas avec le groupe. À chaque fois, c'était vraiment aux gens qui se faisaient offrir le service. S'ils étaient satisfaits pourquoi? Et s'ils ne l'étaient pas, pourquoi? »

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

À l'instar des évaluations des établissements d'enseignement, celles du Centre de Plein air sont importantes pour vérifier si les personnes ont appris correctement les notions enseignées lors des activités de formation. En règle générale, le résultat de ces évaluations est communiqué aux employés et s'il y a lieu des correctifs sont apportés dans leur façon d'accomplir leurs tâches.

La communication des résultats de l'évaluation à l'employé

« Si c'est bon, on va faire du renforcement positif. S'il y a des points négatifs, on va les prendre à l'écart. On va leur expliquer selon les feedbacks des clients ce qu'on a pu observer. On voit avec la personne ce qui peut être fait pour l'amélioration ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« Je dirais que j'ai fait une évaluation comparative avec une personne qu'on avait eu qui était capable de répondre environ quatre fois plus de lignes qu'elle. Les formules de politesse, elle n'a pas réussi à les apprendre. Les façons de prioriser les appels, elle n'a pas réussi à les apprendre, c'était trop difficile. On a essayé trois personnes et la pression était quelque chose de trop difficile pour eux. Aussitôt qu'ils voyaient une ligne flasher, c'était la panique ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« On revenait, on avait des examens pratiques. Ça peut être aller faire un rapide en canot. Donc, il va m'expliquer qu'est-ce que je fais de correct et qu'est-ce que je fais de pas correct. Si j'atteins un certain niveau, il va me donner mon brevet ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Le suivi

Au Centre de Plein Air, le suivi n'est pas une opération régulière, mais dans certaines situations, il se réalise de façon presque continue.

« Moi, je regardais ça hebdomadairement à chaque semaine, mais à la fin de l'année, on regardait ce qui avait mieux fonctionné, ce qui avait été le mieux apprécié et le moins apprécié. On s'organisait pour redonner une petite formation de pointe pour améliorer certaines choses ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Le suivi est fonction du besoin de perfectionnement de l'employé à l'issue de son évaluation. Il fait suite à l'appréciation de la clientèle concernant sa manière de l'encadrer lors du déroulement des activités, à savoir était-elle satisfaite ou non des services offerts pendant son séjour au Centre. Le suivi tiendra compte de cette évaluation auprès de la clientèle, de ses besoins ou revendications et de ses attentes à l'égard du personnel.

Le suivi à l'issue de l'évaluation de l'employé par la clientèle

« Comme je vous dis, nous on évalue toujours les fiches de commentaires. Donc, si les fiches de commentaires sont améliorées suite à notre intervention, on ne fera pas de suivi autre que de suivre les fiches et de s'assurer que les clients sont satisfaits. Mais il y a de mauvais commentaires à ce moment-là, on n'intervient pas vraiment. Deux fois, un client qui nous a dit que c'était pas bon une fois, on a fait une intervention en fonction de ... et le client revient encore et dit la même chose. Après trois interventions au client, nous on sévit. On ne peut pas avoir quelqu'un qui ne satisfait pas nos clients ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Ainsi, l'évaluation et le suivi sont courants au Centre de Plein Air. L'employé doit bien maîtriser toutes les composantes de son travail, afin d'être apte à réagir en toute situation. Selon le contenu de l'évaluation et la nature des tâches à accomplir, celle-ci sera complétée par un suivi. Enfin, l'évaluation et le suivi prennent d'autant plus d'importance que les formations données dans les établissements d'enseignement sont parfois très générales, ne tenant pas compte des spécificités des activités de plein air, telles que celles qu'offre le Centre de Plein Air à sa clientèle.

4.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DU CENTRE DE PLEIN AIR

Nous allons examiner maintenant la nature des attitudes et des perceptions des du responsable et des employés interviewés à l'égard des activités de formation.

4.4.1 Le point de vue du responsable interviewé du Centre de Plein Air

Les attitudes et les perceptions des employés à l'égard des activités de formation restent somme toute assez positives, car celles-ci font partie intégrante du contenu de leurs tâches. (Tableau 11).⁴² Tel est le constat résumant l'essentiel des données recueillies auprès du responsable interviewé.

TABLEAU 29 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point de vue du responsable interviewé – Centre de Plein Air - Gaspésie

.« Les gens travaillent ensemble. Ils comprennent ce que l'autre fait. La formation aussi, c'est le mode de fonctionnement de l'entreprise ».

. « Ils sont impliqués. Ils sont contents, sont vraiment dévoués ».

En effet, selon le responsable interviewé, compte tenu que certaines procédures de travail doivent être enseignées avant le début de chaque saison régulière, la formation est constitutive à part entière du mode de fonctionnement de l'établissement. Cela explique selon lui que cette première initiation des employés à leur travail actuel soit perçue de façon positive généralement. Qui plus est, les gens semblent très encouragés à participer aux activités de formation.

L'attitude positive des employés

« Les gens travaillent ensemble. Ils comprennent ce que l'autre fait. La formation aussi, c'est le mode de fonctionnement de l'entreprise. Si on donne une formation, comment l'autre perçoit ça : service à la clientèle, chauffeur d'autobus, guide patrouilleur, la personne responsable en marketing. Ces gens là peuvent comprendre ce que l'autre fait. Donc, il y a un intérêt de tout le monde de savoir qui fait quoi ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de Plein Air

⁴² Pour le point de vue de la responsable interviewée, les variables 68, 69, 70, 75, 83, 84, 85, 86 et 87 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Les employés sont encouragés à suivre une formation

« Ils sont impliqués. Ils sont contents, sont vraiment dévoués. Là, quand on peut arriver, c'est pour le bien-être. Nous, on travaille fort sur le fait de gagner, le fait de groupe. On fonctionne tout ensemble, tu peux pas avoir le pied malade ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de Plein Air

L'activité saisonnière du Centre de Plein Air ne semble pas davantage poser de difficultés à la conciliation travail-famille lorsqu'il y a des activités de formation. Selon les données recueillies, les employés suivent ces formations à des moments différents de la saison régulière, car ils ont plus de disponibilité alors pour ces activités.

Pas de difficultés majeures de conciliation emploi-famille

« Pour un guide, il y a des compromis à faire. Ça se peut que mercredi, il peut pas être chez eux (...) qu'il applique sur le bien-être social ou qu'il suive la formation. C'est le minimum qu'il peut faire ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de Plein Air

Par ailleurs, bien que les attitudes et les perceptions des employés à l'égard des activités de formation soient positives généralement, le Centre de Plein Air n'en fait pas moins face à certaines difficultés. Une de ces difficultés, comme nous l'avons déjà souligné, tient à son activité saisonnière et au roulement de personnel qui s'ensuit. Cette activité saisonnière a comme contrepartie un manque de ressources financières puisque le Centre n'a qu'une activité étalée sur cinq mois approximativement. Or, le roulement de personnel et l'obligation d'embaucher du personnel qui s'ensuit l'obligent à redonner à chaque fois les mêmes activités de formation pour initier les nouveaux employés à leurs tâches. C'est pourquoi l'une des solutions pour améliorer les activités de formation serait de bénéficier de ressources financières additionnelles. Dans le même ordre d'idées, un appui financier pourrait être utilisé dans le cadre de certaines activités d'expansion de l'établissement, permettant ainsi à quelques employés saisonniers de travailler un plus grand nombre de semaines au Centre.

Un soutien financier aux employés

« Un soutien financier aux employeurs, mais à l'employé (...). Si l'employé serait supporté, son salaire sur trois mois, je n'ai pas de problème à l'assumer. Sur cinquante semaines, c'est un problème pour moi et c'est un problème pour lui. Parce que si sa job d'été, elle est très payante, très le fun, plus ou moins payante, arrive le chômage. Là, il ne peut plus vivre. Je dirais que le moyen à utiliser, ce serait un moyen financier aux employés pour pouvoir continuer à travailler pour l'employeur à faire la recherche et du développement sur un produit bien précis ».

Extrait d'entretien, Centre de Plein Air

« À la limite, si un employé dit, regarde-moi, mon salaire, j'ai un soutien pour les deux prochaines années, c'est sûr que tu dois avoir un projet précis sur quoi tu veux demander. J'aimerais offrir en Gaspésie des forfaits de randonnées de chiens avec (...) des skis. Si j'ai pas à payer le salaire du gars, je vais pouvoir mettre dans mes brochures, que j'offre des forfaits de six jours en ski avec un chien. Pis si j'en ai pas un client, ce n'est pas grave, je ne paye pas le guide ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de Plein Air

Pour le responsable interviewé, ce soutien financier constituerait en quelque sorte une forme d'investissement pour l'expansion des activités de l'établissement, ce qui faciliterait par là même l'embauche de personnel sur une plus longue période. Incidemment, l'emploi d'une main-d'œuvre sur une base annuelle constitue un support à l'expansion des activités du Centre de Plein Air.

4.4.2 Le point de vue des employés interviewés du Centre de Plein Air

Les point le point de vue des employés se rapproche de celui du responsable, puisque de part et d'autre la participation aux activités de formation est considérée comme étant très positive (Tableau 12).⁴³ Cependant, bien que s'accordant sur le caractère positif des attitudes et perceptions, les employés n'en n'ont pas moins relevé certaines attitudes plus passives.

TABLEAU 30 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point du vue des employés interviewés – Centre de Plein Air - Gaspésie

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
<p>. Participation à la formation : « On a une bonne partie qui sont motivés par eux-mêmes, qui sont toujours attentifs. On a une autre partie qui vont être influencé par les autres qui vont, soient être attentifs ou pas une autre partie les faiseurs de troubles, ceux qui se motivent pas du tout ».</p> <p>. <u>Les différences selon le sexe</u> : « Oui, je vais paraître sexiste, mais dans le service à la clientèle au niveau du comptoir, ce qu'on constate, c'est que les femmes sont capables de faire beaucoup plus de choses en même temps (...). Je dirais que, au niveau des emplois plus d'animation, je dirais que les gars ont peut-être une plus grande facilité à animer des groupes sur une longue période, tandis que les femmes vont être meilleures pour faire plusieurs choses en même temps ».</p>	<p>. Participation à la formation : « Parce qu'ils aimaient leur travail, ils étaient conscients que c'est un domaine assez pointu et qu'il fallait toujours essayer de s'améliorer et de garder la même qualité de service. Il y avait aussi un gros sentiment d'appartenance ».</p> <p>. <u>Les différences selon le sexe</u> : « Peut-être plus sur le plan physique. Dans cette activité-là, ce n'était peut-être pas facile physiquement. Mais pour transmettre l'information, non. L'ouverture de la porte de la grotte en acier, c'était plus difficile pour les filles et les guides interprètes femmes d'ouvrir la porte parce qu'elle était plus lourde que pour un homme ».</p>	<p>. Participation à la formation : « Bien, c'est sûr que je veux devenir de plus en plus professionnel dans ce que je fais. Je veux apprendre les bonnes manières si je prends la formation, c'est pour la mettre en pratique ».</p> <p>. <u>La conciliation emploi-famille</u> : Ma priorité était ma famille et mes enfants, puis c'est ce que j'ai fait. Maintenant, mes enfants sont grands et j'ai le temps ».</p>	<p>. <u>Les différences selon l'âge</u> : « La nouvelle génération, nous on arrive avec les guides formés. On a un peu de misère avec les guides qui sont sur le terrain. La différence d'âge entre les guides, moi j'ai 22 ans, des guides plus vieux. C'est un domaine compétitif ».</p>

⁴³ Pour le point de vue des employés, les variables 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58 et 59 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

La relation entre nouveaux et anciens employés peut s'avérer très aidante et empreinte d'une grande collaboration. Mais dans certaines situations, une certaine passivité des employés a été observée aussi. À cela s'ajoute l'attitude individuelle de chaque employé qui peut varier grandement de l'un à l'autre. Précisons cependant qu'il y a toujours une corrélation positive avec la formation lorsque l'employé a le sentiment qu'elle lui est utile dans l'accomplissement de son travail quotidien ou encore pour mieux maîtriser certains aspects de celui-ci. Il semble par ailleurs que plus la formation est personnalisée en fonction des besoins et activités de plein air spécifiques au Centre de Plein Air, meilleure sera la participation du personnel à la formation.

Des attitudes et perceptions positives

« Si c'est une formation qui se donne spécifiquement pour l'entreprise et non qui se donne en général pour toutes les entreprises, parce que moi, je trouve que c'est toujours plus efficace si c'est personnalisé au type d'entreprise. À ce moment-là, on peut aller avec plus de matière en profondeur au niveau de la formation. On va chercher plus ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« Quand j'ai de la formation, je mets toute mon énergie ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« Bien, c'est sûr que je veux devenir de plus en plus professionnel dans ce que je fais. Je veux apprendre les bonnes manières si je prends la formation, c'est pour la mettre en pratique. (...) Tout à fait, je veux qu'on soit de plus en plus ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« On a une belle communication entre les employés et le personnel cadre. Donc, oui quand les employés ont des questions, ils ne se gênent pas à nous les demander. Comment on pourrait faire ça? Souvent, ce sont des questions qui ne nécessiteront pas une formation at large, mais qui vont être bien ponctuelles avec la personne qui pose la question. Les réponses vont être données sur le champ, mais les employés peuvent avoir toujours leurs réponses la journée même ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Des attitudes et perceptions variables d'un employé à l'autre

« On a une bonne partie qui sont motivés par eux-mêmes, qui sont toujours attentifs. On a une autre partie qui vont être influencés par les autres qui vont, soient être attentifs ou pas une autre partie les faiseurs de troubles, ceux qui se motivent pas du tout. Il y a une bonne entraide quand il y a un nouveau, il se fait aider par les plus anciens. Si on voit que quelqu'un est pas capable de répondre à la question qu'un client pose, il y a toujours quelqu'un qui va intervenir de façon très polie ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« Tout le monde est à la formation. Maintenant est-ce que tout le monde écoute et donne son 100% à la formation, je ne pense pas. Comme je l'ai dit tantôt, il y a une bonne partie des gens qui se motivent eux-mêmes, qui vont être très intéressés. On a l'autre partie qui est influencée par le reste. Et ceux qui, bonne formation ou mauvaise formation, ne sont pas intéressés du tout, ils vont essayer d'emmener les autres dans leurs distractions ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« On a des gens des gens qui sont intéressés à la formation qu'on donne. S'il y en a qui ne sont pas intéressés, c'est pas du monde qui va rester travailler avec nous autres ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Une certaine passivité

« En tant que cadre, c'est sûr qu'on souhaiterait toujours que les employés s'impliquent plus, comprennent comme nous. Mais notre vision des choses est biaisée. Les employés sont biaisés. Ils veulent une paye à la fin de la semaine. Ça s'arrête à peu près là. Ils n'ont pas le même souci que nous, pas le même désir de perfection que nous. Des fois, ça peut être décevant ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Adopter une attitude négative à l'égard de la formation est presque un non sens, puisque sans celles-ci l'employé ne pourrait exercer convenablement son métier. Un cas de figure a été mis en relief à ce propos dans le cadre d'une expérience professionnelle au sein d'un autre établissement.

Adopter une attitude négative, un non sens

« Est-ce que je me trompe, mais dans des situations comme ça, c'est peut-être difficile d'être réfractaire parce que (...) si c'est des stalagmites et stalactites ou des choses particulières à la grotte, les gens n'ont comme pas le choix. Ce n'est pas comme une technologie ou on peut apprendre par soi-même et qu'on veut pas suivre le cours parce qu'on est capable ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« Parce qu'ils aimaient leur travail, ils étaient conscients que c'est un domaine assez pointu et qu'il fallait toujours essayer de s'améliorer et de garder la même qualité de service. Il y avait aussi un gros sentiment d'appartenance. C'était tous des gens de St-Elzéar et c'est la grotte de St-Elzéar. Ça aidait beaucoup ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Des incitatifs contribuent à façonner les attitudes et perceptions positives des employés lorsqu'ils sont rémunérés pour les suivre.

L'apport des incitatifs dans le façonnement des attitudes et perceptions positives

« Les formations sont rémunérées et obligatoires. Ils n'ont pas le choix. Si tu ne peux pas te faire former, tu ne travailles pas chez-nous. C'est le facteur rémunération aussi. Souvent, on est payé pour rien faire, c'est le fun, on va y aller. Ceux qui sont pas motivés à venir vont quand même trouver le prétexte qu'ils sont payés à se faire monter des affaires. Ce n'est pas si difficile que ça ».

Extrait d'entretien, Employé - Centre de Plein Air

Certaines données recueillies auprès des employés interviewés concernant les manières de travailler des femmes et des hommes mettent en relief la persistance de certains stéréotypes traditionnels et d'une certaine forme de division sexuelle du travail en tourisme. Les différences entre les femmes et les hommes s'observent dans le contenu de leurs tâches, ainsi que dans la distribution des tâches extérieures (de plein air) et d'intérieur (tâche administratives et de bureau diverses).

La persistance de certains stéréotypes traditionnels et d'une certaine forme de division sexuelle du travail

« Oui, je vais paraître sexiste, mais dans le service à la clientèle au niveau du comptoir, ce qu'on constate, c'est que les femmes sont capables de faire beaucoup plus de choses en même temps (...). Je dirais que, au niveau des emplois plus d'animation, je dirais que les gars ont peut-être une plus grande facilité à animer des groupes sur une longue période, tandis que les femmes vont être meilleures plus pour faire plusieurs choses en même temps : répondre au téléphone, dire un instant à un client, faire une réservation là-dessus. Un gars, aussitôt qu'il a une chose qu'il fait, il arrête n'importe quelle autre intervention, tandis qu'une femme... J'ai vu un reportage, les flux énergétiques voyagent mieux d'un cerveau à l'autre, du droit au gauche. C'est scientifiquement prouvé que la femme est capable de se concentrer sur plusieurs choses en même temps. L'intérêt des gars est à être à l'extérieur beaucoup plus qu'à l'intérieur et je vous dirais qu'il y a plus de femmes qui ont de l'intérêt pour être à l'intérieur ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« Peut-être plus sur le plan physique. Dans cette activité-là, ce n'était peut-être pas facile physiquement. Mais pour transmettre l'information, non. L'ouverture de la porte de la grotte en acier, c'était plus difficile pour les filles et les guides interprètes femmes d'ouvrir la porte parce qu'elle était plus lourde que pour un homme ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

De même, le facteur âge exerce une relative incidence, non pas sur le contenu du travail proprement dit, mais plutôt sur le rapport au marché du travail. Ainsi, travailler après 35 ans n'a pas la même signification qu'à 20 ans. D'après les données recueillies, plus les personnes avancent en âge, plus l'idée d'être en chômage est mieux acceptée. Il y a par ailleurs des préjugés des plus vieux envers les plus jeunes quand il s'agit d'exercer le métier de guide. Dans ce dernier cas de figure, l'expérience professionnelle de longue date se pose en opposition aux formations académiques, moins bien acceptées par certains. Les différences sont aussi observées quand il question d'utilisation des technologies et elles sont importantes au point que le Centre privilégie une main-d'œuvre plus jeune, car elle serait plus à l'aise, semble-t-il, pour utiliser les technologies.

Le travail saisonnier, le chômage : une réalité acceptée

« ...Les personnes qui ont au-dessus de 35, 40 à 45 ans, quand on parle de gens qui veulent travailler chez nous, c'est des gens qui ne travaillent pas à l'année. (...) La culture gaspésienne, ça fait longtemps qu'il y a du chômage en hiver, donc, c'est plus accepté. Ici à Montréal, si on est chômeur, l'hiver, le monde nous regarde avec des yeux... ».

Extrait d'entretien, Employé - Centre de Plein Air

La compétition entre les plus vieux et les plus jeunes guides

« La nouvelle génération, nous on arrive avec les guides formés. On a un peu de misère avec les guides qui sont sur le terrain. La différence d'âge entre les guides, moi j'ai 22 ans, des guides plus vieux. C'est un domaine compétitif. C'est dur de se faire accepter par eux autres. Ils disent qu'on est des voleurs de jobs ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Les différences selon l'âge

« En fait, l'expérience de formation qu'on a fait avec le système de réservation, les jeunes sont très habilités avec l'informatique. C'est quelque

chose qui leur semble très simple, mais souvent, on est obligé de prendre plus des jeunes que des personnes qui ont 35 ans, 40, ou 45 ans, qui n'ont jamais touché à un ordinateur. Ils sont arrivés là-dessus. C'est quelque chose en partant, c'est compliqué. Il faut les convaincre que c'est simple. Tandis que le jeunes arrivent avec l'attitude, qui, en partant, c'est simple ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« Au service à la clientèle, chez nous, on essaie d'avoir une personne plus mature et on essaie des jeunes et des plus vieux qui travaillent ensemble, parce que ça fait une variété. Malheureusement, on va être obligé de délaissier le côté, parce que souvent les personnes qui ont le plus d'expérience vont avoir plus de facilités avec les formules de politesse avec l'approche client, on va être des fois obligé de délaissier ça au profit de quelqu'un qui est capable de faire une réservation sur notre système. Tu as bien beau être fin et sourire tout le temps si tu n'es pas capable de faire la réservation, on n'a pas beaucoup d'avance. Les plus jeunes sont plus capables de travailler sous pression avec les nouvelles technologies »

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

La conciliation emploi-famille ne semble pas poser de difficultés, mais cela n'est pas dû au travail saisonnier et aux plages horaires de disponibilité qu'il permet, comme le mentionnait le responsable interviewé. C'est plutôt parce que les employés du Centre ne vivent pas nécessairement dans le cadre de situations familiales qui interpellent plus directement la conciliation emploi-famille. Aussi, cela n'est pas dit que des problèmes de conciliation ne se manifesteraient pas si des employés vivaient maritalement en ayant un ou plusieurs enfants. Le métier de guide par exemple est essentiellement un métier de plein air, qui s'exerce généralement loin des cités et loin des villages habités. Il est donc prévisible qu'un employé exerçant ce type d'emploi connaisse des difficultés de conciliation travail-famille s'il n'est pas à proximité de sa famille quotidiennement. Donc, dans une situation où il y aurait des enfants à sa charge, on peut penser qu'il vivra certaines difficultés en particulier s'il exerce son métier loin de sa famille.

La conciliation emploi-famille

« On a rarement des gens qui ont des familles. Les quelques personnes qui avaient des familles n'ont pas eu de difficultés. Nos meilleurs employés notamment avaient des familles ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« Ma priorité était ma famille et mes enfants, puis c'est ce que j'ai fait. Maintenant mes enfants sont grands et j'ai le temps ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre Écorouristique de Bonaventure

« C'est comme ça moi, je suis ici pour quatre mois et après je retourne vivre chez moi. Je n'ai pas d'emploi pour l'hiver à venir jusqu'à date ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Malgré quelques variations entre les sexes dans la façon de travailler, ou encore selon l'âge des personnes, l'analyse de l'ensemble des données recueillies montre que les attitudes et les perceptions sont assez positives à l'égard des activités de formation. Nous constatons en règle générale que les employés les apprécient, lorsqu'elles leur permettent de mieux maîtriser leurs fonctions et toutes les composantes de leur métier. Cela dit, les employés interviewés n'en n'ont pas moins suggéré certaines solutions pour améliorer leur participation à la formation. Parmi les solutions proposées, ils ont mentionné le

financement, ainsi que la formation à distance pour les personnes habitant loin des grands centres où se donnent généralement les formations. Une formation en relations de travail a été aussi évoquée afin de mieux encadrer le personnel du Centre (qui connaît, comme nous l'avons dit à plusieurs reprises, un taux de roulement élevé). De même, une formation pour une meilleure connaissance du fonctionnement de certains logiciels serait souhaitée. À cela s'ajoute une demande pour accroître la pratique lors des activités de formation.

Donner des ressources financières

« Le financement, c'est la problématique, parce que nous, il faudrait qu'on forme en début de saison, au moment où il n'y a pas encore d'entrée d'argent, au moment où le fond de roulement est le plus bas. Puis, pour une entreprise saisonnière, environ un demi million par année et les dépenses sont presque la même chose. C'est difficile de déboursier les sous tout en même temps en début de saison comme ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

La formation à distance

« On a souvent conseillé des retours aux études pour les employés, mais la motivation de retourner aux études est souvent très.... Mais, on a deux ou trois personnes qui sont retournées au Cégep, qui ont fait des formations en bureautique. Peut-être que la Téléq pourrait offrir des programmes, mais il faudrait qu'on voit les programmes qui sont disponibles. Comme on a parlé tout à l'heure, c'est souvent des formations très techniques qui sont très terrain. Donc, ce n'est pas quelque chose qui se fait à distance ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« Qu'on puisse avoir de la formation plus facilement. En région surtout, c'est toujours un peu un problème à cause des distances, à cause de la population ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Une formation en relations de travail

« Parce que c'est toujours du travail saisonnier avec la majorité des employés, il n'y a pas beaucoup d'employés à temps plein là. C'est juste saisonnier. Ce n'est pas toujours les mêmes employés qui reviennent année après année, parce que ça fonctionne pas mal avec des projets. (...) Il y a souvent un roulement d'employés qui n'est pas voulu nécessairement parce que ce n'est pas du travail à l'année. C'est du travail saisonnier. Donc, il y en a qui à un moment donné se trouve un travail à l'année. Alors, ils ne reviennent pas l'année suivante. Moi, je trouverais que ce serait bon une formation en relations de travail ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Une formation sur le fonctionnement de certains logiciels et des cours d'anglais

« Je serais ouvert à de l'information là dedans pour aller chercher plus de connaissances. Comme au niveau de la créativité, conception graphique et tout ça, j'en fais, mais c'est vraiment de base, parce qu'encore là, je serais peut-être juste 10 à 15% de ce que la machine me permettrait de faire si j'avais une formation là-dedans. Ce serait quelque chose qui pourrait être bien. Même chose avec Excel, on ne connaît pas toutes les possibilités qu'il y a là-dedans. Des formations techniques, ce seraient très bien ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« Ne serait-ce que, juste pour tenir à jour ou monter les questionnaires qu'on demanderait à la clientèle de répondre. Au niveau des employés aussi, au niveau des tâches qu'il y a à faire, c'est des choses qui peuvent se montrer : Word, mais Excel aussi. Au niveau des données statistiques de la compagnie, le nombre de clients qui passent dans l'administration. C'est tous des outils qui sont nécessaires à ça. On peut s'en servir presque à tous les jours ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

« Balancer une caisse. On a un système (...) pour la vente de canot kayak. J'en aurais besoin. Je ne l'ai pas suivi, mais la personne qui s'en occupait ne revient plus. Je vais avoir besoin de ça. C'est surtout un logiciel pour la comptabilité, surtout pour la vente de nos équipements, parce que nous, on vend des canots et des kayaks et accessoires. J'aurais besoin d'apprendre ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

C'est sûr qu'il faut être formé, comme moi qui travaille à l'accueil, j'aurais besoin de connaître plus mon système de réservation que je connais déjà bien. La formation là-dessus, ce serait mieux et de la formation pour bien parler en anglais ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Une aide pour former le personnel

« Je dirais que si on a de l'aide à former notre personnel. C'est sûr que ça aiderait. Quand on engage du monde, on force pour que la personne soit bilingue ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Tel que nous pouvons le constater, divers résultats de recherche font ressortir la nécessité de donner plus de formation à l'utilisation des technologies, que ce soit pour l'apprentissage de nouveaux logiciels, ou encore pour améliorer le service à la clientèle, grâce à une meilleure utilisation du système de réservation. À la lumière de l'ensemble des données recueillies au Centre de Plein Air, nous constatons aussi qu'il existe un réel besoin de formation au sein de cet établissement, mais la distance semble être un obstacle pour ce faire. Ainsi, la formation à distance pourrait-elle constituer possiblement une solution fort appropriée pour remédier à cette difficulté, du moins pour le cours de langue ou d'informatique, si ce n'est pour les formations plus pratiques ou de terrain.

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

4.5 CONSTAT SUR LE CAS DU CENTRE DE PLEIN AIR ET RECOMMANDATIONS

Cette monographie sur le Centre de Plein Air nous a permis de mettre l'accent sur diverses problématiques reliées à la formation dans un établissement consacré aux activités de plein air (descente de la rivière, canot, kayak, randonnées pédestres, etc.). Tel que nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, cet établissement est aux prises avec diverses problématiques en lien avec le caractère saisonnier de ses activités de plein air et cela n'est pas sans conséquence sur la formation. En effet, certaines activités de formation offertes dans les établissements d'enseignement ne correspondent pas toujours aux besoins du Centre. De plus, celui-ci doit redonner annuellement les mêmes formations, car le roulement de son personnel l'oblige à faire de nouvelles embauches à chaque année. Incidemment, compte tenu de son activité saisonnière, il n'a pas nécessairement les ressources financières suffisantes pour donner de la formation plus spécialisée.

Le Centre de Plein Air a mis sur pied ses propres pratiques, ainsi que ses outils de formation. Il a mis un accent particulier sur le service à la clientèle, tant pour bien servir celle-ci, que pour lui transmettre des notions de sécurité, afin qu'elle puisse pratiquer en toute sécurité les activités de plein air. Le Centre donne aussi la formation sur tous les aspects du mode fonctionnel de l'établissement (système de réservation par exemple). En règle générale des formateurs internes donnent la formation, mais des formateurs externes le font aussi pour certains aspects liés à l'exercice du métier de guide.

La plupart du personnel interviewé a eu diverses expériences de formation au Centre de Plein Air. Comme nous l'avons dit, ils ont eu une formation au moment de leur embauche. À cela se sont ajoutées d'autres activités de perfectionnement (logiciels spécialisés utilisés au Centre). Parmi les formations dites « à succès », celle concernant les guides a retenu l'attention. Cette formation est reconnue pour apporter une satisfaction tant à l'employé qui la reçoit, qu'à la clientèle qui bénéficie de l'encadrement du ou des guide(s) lors de la pratique des activités de plein air. Il est à noter que la formation académique en tourisme d'aventure fait aussi l'objet d'une bonne appréciation, particulièrement pour son apport à l'exercice du métier de guide (connaissances générales en géographie et en histoire). Par ailleurs, peu d'activités ayant connu des difficultés ou un échec ont été mentionnées par les employés. La formation de téléphoniste, du fait qu'elle ait été donnée dans un laps de temps très court, a cependant connu quelques difficultés. Cela a eu des incidences directes sur la manière d'accomplir le travail; puisque des lacunes ont été observées chez le personnel. Enfin, une formation n'ayant pas de lien avec le travail à accomplir est aussi considérée comme beaucoup moins pertinente. Le Centre de Plein Air offre également certaines activités de formation pour initier les employés à l'utilisation des technologies, notamment celles du système de réservation. Néanmoins, des employés réclament davantage de formation à l'utilisation

des technologies, ce qui les inciterait à participer davantage aux activités de formation en général.

Le Centre réalise des évaluations auprès des employés (consécutivement aux activités de formation suivies) et de la clientèle (consécutivement aux activités de plein air suivies). Les résultats sont communiqués par la suite aux employés, ce qui permet d'apporter les améliorations nécessaires à leur façon de travailler. Quant au suivi, sans être une activité régulière, il se réalise cependant de façon continue dans le cas de certaines formations.

En règle générale, les attitudes et perceptions du responsable et des employés interviewés à l'égard des activités de formation sont assez positives, car celles-ci font partie intégrante du mode de fonctionnement de l'établissement. Il y a un mode de faire spécifique à l'établissement, notamment en ce qui a trait aux activités de plein air et bien maîtriser celui-ci constitue la clé de réussite d'une bonne maîtrise du travail. Bien conscient de cette réalité, les employés adoptent une attitude positive à l'égard des formations.

Une autre observation intéressante dans les résultats de recherche concerne le développement de certaines habitudes de travail propres aux régions plus éloignées. Ces habitudes se découpent en deux moments : le travail intensif pendant la haute saison, puis une période de relâche et de repos en basse saison. Or, ce mode de faire est devenu avec le temps un mode de vie bien intégré dans les mentalités des personnes, notamment des plus âgées. Aussi, tout ce qui peut faire obstacle à ce mode de vie est par le fait même moins bien prisé. Les employés plus âgés par exemple acceptent moins bien les plus jeunes dans les emplois de la région. Cette désapprobation devient plus importante lorsqu'en plus, d'autres différences se manifestent entre eux et les plus jeunes. À titre d'exemple, ceux-ci sont parfois plus habiles pour utiliser des technologies et plus ouverts aussi à l'idée des formations comparativement aux plus âgés, ce qui ne plaît pas à ces derniers.

Selon les données recueillies, la conciliation emploi-famille ne semble pas à priori poser de difficultés, puisque les activités de plein air du Centre se déroulent sur une base saisonnière. Les employés peuvent suivre une formation à d'autres moments de l'année. Toutefois, cette argumentation n'est pas appropriée à toutes les situations, car les employés travaillant sur une base saisonnière n'habitent pas toujours à proximité du Centre de Plein Air et doivent s'éloigner de leur domicile familial quand il s'agit de reprendre la saison régulière de travail.

Les recommandations

Recommandation 1 :

Que le Centre de Plein Air puisse obtenir les moyens nécessaires, afin de mettre en œuvre les diverses propositions de solutions mentionnées lors de l'enquête auprès du responsable et des employés interviewés :

- **Avoir accès à des ressources financières pour la formation spécifiquement**
- **évaluer la possibilité de donner de la formation à distance, ou des formations fondées sur les TIC**

- **donner de la formation en relations de travail**
- **donner une formation sur le fonctionnement de certains logiciels**
- **permettre l'apprentissage de l'anglais**
- **offrir une aide pour donner de la formation**

Recommandation 2 :

Que le Centre de Plein Air évalue la possibilité d'offrir certains cours dans le cadre de la formation à distance à ses employés (ceci dans la perspective de pallier au problème des distances et du manque de ressources matérielles en région plus éloignée).

Recommandation 3 :

Faire une analyse du marché du travail de la région gaspésienne et réfléchir de quelle façon il serait possible de mettre en place un système d'emploi favorisant la rotation des employés dans des secteurs d'emplois comparables au sein des établissements d'une même localité, de façon à atténuer le plus possible le problème de roulement du personnel. La réintégration des mêmes personnes dans les emplois saisonniers, tels que ceux du Centre Écotouristique, éviterait à celui-ci de refaire chaque année les mêmes activités de formation.

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

Les organisations hôtelières

Le cas d'une auberge

MONTRÉAL

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

5 LE PROFIL DE L'AUBERGE MEL

L'Auberbe Mel, manoir victorien du 19^e siècle, est un petit hôtel urbain à caractère champêtre, 3 étoiles, situé au cœur même du Plateau Mont-Royal, à Montréal.⁴⁴ L'Auberge se trouve à proximité du quartier latin et des restaurants, boutiques spécialisées, friperies, cafés, librairies, petits bistros et au confluent du Parc Lafontaine et des pistes cyclables. Reconnue pour son ambiance raffinée, elle compte vingt-et-une chambres élégantes et personnalisées et sa politique d'occupation de celles-ci répond aux divers besoins de sa clientèle (suites, chambres régulières et supérieures, occupation triple et quadruple, etc.).⁴⁵ L'Auberge Mel offre aussi plusieurs services, notamment le petit déjeuner, l'accès gratuit à la cuisine pour la collation, le lavage des vêtements ou leur nettoyage à sec, s'il y a lieu. Elle permet de plus l'accès à la réception 24 heures par jour, de même qu'à un poste Internet, à une terrasse à l'arrière au 3^e étage aménagée pour la détente, ainsi qu'à des coins de lecture avec journaux, revues et romans, etc. À cela s'ajoute le service de conciergerie, ainsi que des espaces de stationnement gratuits. Enfin, la clientèle de l'Auberge Mel se compose autant de voyageurs d'affaires que de touristes.

TABLEAU 31 : Le profil de l'Auberge Mel	
Date de création de l'organisation	1989
Secteur ou sous-secteur d'activité économique	Hôtellerie
Type de clientèle	Individus Clients réguliers Tourisme d'agrément et d'affaires
Nombre d'employés -à temps plein -à temps partiel	12 5 hommes 7 femmes
Types d'emplois -à temps plein -saisonniers -à temps partiel -temporaires	À temps plein (sauf exception) Directeur général Directrice de la réception Préposé à la réception Préposé aux déjeuners Préposé à l'entretien ménager Préposé à l'entretien de la bâtisse Informaticien Et autres postes

⁴⁴ Cette partie de la monographie renvoie à la variable d'analyse 1 (Guide d'entretien : Section 1, La participation des PME à la formation). Voir en annexes le tableau descriptif des variables d'analyse.

⁴⁵ Ces informations sont tirées du site Internet de l'établissement.

Niveau d'études	Universitaire, collégial et secondaire
-----------------	--

Source : Ce tableau est issu des résultats de recherche auprès d'un responsable de l'organisation (Variable 1 en annexe)

5.1 Le développement des pratiques de formation de l'Auberge Mel

La politique de gestion actuelle de l'ensemble des activités de l'Auberge Mel date du début des années 2000. C'est à ce moment-là en effet que les dirigeants de l'Auberge ont établi les bases principales de leur politique de gestion prévalant actuellement pour toutes les activités. Il s'agit d'une gestion informatisée se fondant principalement sur les principes d'organisation du YIELD Management. Le *YIELD Management* englobe un mode de fonctionnement très spécifique impliquant tout autant les dirigeants que les employés de l'Auberge. Grâce à la mise en place d'une structure d'information spécifique concernant l'ensemble des activités de l'Auberge et le contenu des tâches de chaque employé, les dirigeants de l'établissement souhaitaient optimiser davantage le rendement de l'établissement hôtelier. Or, depuis 2000, la mise sur pied des pratiques de formation de l'Auberge ne visa qu'un seul objectif, celui de concrétiser l'usage du YIELD Management, à savoir rendre performante cette structure d'information mise en place et initier tous les employés à ce mode de faire pour qu'ils soient autonomes et aptes à prendre des initiatives. Toutes les formations subséquentes à la mise sur pied de la structure d'information seront subordonnées au perfectionnement et à la meilleure efficacité du YIELD Management.

Les données recueillies font bien ressortir l'avant-gardisme et l'autonomie de l'Auberge Mel dans sa manière de développer les différentes pratiques de formation. Afin de bien se positionner dans son créneau et d'être rentable, elle l'a fait en tenant compte du développement des activités hôtelières dans l'économie. Dans le cadre de sa réorganisation et de la mise en place de la nouvelle structure d'information qui s'ensuit, l'Auberge Mel a été amenée à préciser la nature de sa mission, à fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs eu égard à l'estimation du rendement souhaité et de ses attentes en matière de performance, puis enfin à revoir et redéfinir les grands axes de son fonctionnement. Pour mettre en place ses pratiques de formation, l'Auberge a donc fait plusieurs recherches sur le développement de l'hôtellerie et de l'activité du tourisme et a eu recours à un informaticien pour la mise en place des formations requises. Tout son fonctionnement repose sur l'utilisation des technologies, et ce, tant au niveau de sa gestion interne, que de celle de ses ressources humaines.

Les exemples puisés à l'extérieur

« On a des gens qui nous fournissent un peu d'informations sur les tendances, comme je vous disais. On est très près de la veille en tourisme qui vient de naître. On est abonné à plusieurs bulletins électroniques qui nous donnent un

peu ces besoins-là, les nouveaux marchés, les nouvelles niches. Comment satisfaire notre client? On est près de l'UQAM, on se tient près du milieu académique aussi, qui nous permet d'être toujours à l'avant-garde ».

Extrait d'entretien, Responsable – Auberge Mel

« Comme je vous dis, si je prends l'exemple du YIELD Management, c'était plus adapté à la grande hôtellerie, sur le plan des services à la clientèle, nous autres on voulait aller plus loin que ça. (...) Quand on a vu ça et on pouvait envoyer une personne à la fois et ensuite digérer ça, l'adapter et la reformuler au sein de notre personnel. On s'est rendu compte que c'était beaucoup trop compliqué. On a convenu à ce moment-là de bâtir nous-mêmes nos propres sessions et d'y aller dans ce sens ».

Extrait d'entretien, Responsable – Auberge Mel

L'Auberge a adapté certains outils existants, tels que le YIELD Management, à son fonctionnement et à sa taille, compte tenu qu'elle n'est qu'une petite organisation. L'un des attraits essentiels du « YIELD Management » est qu'il permet d'ajuster les tarifs des chambres en tenant compte la conjoncture du moment.⁴⁶

Les caractéristiques du logiciel YIELD Management

« On applique aussi le YIELD Management. C'est un logiciel qu'on a développé en fonction de s'assurer de maximiser les revenus et ça nous permet d'avoir sept codes de plus différents pour la même catégorie de chambre et qu'on peut ajuster, nous, la direction, en fonction de la tendance de la demande. Et à ce moment aujourd'hui, si je suis en code 4 et j'ai beaucoup de demandes à 4 heures, je risque un peu plus cher parce que je sens qu'il y a une pression. Ou, si j'ai pas de demandes, ça me permet de baisser mon prix. Donc, le prix de la chambre varie chaque jour et dans la même journée souvent et à chaque jour de l'année parfois ».

Extrait d'entretien, Responsable Auberge Mel

Au fil du temps, l'auberge parviendra à créer son propre produit original en matière de formation, et ce, sans prendre l'exemple de ce qui se fait dans d'autres établissements concernant le développement et la gestion des activités hôtelières. Atteinte de hauts standards en termes d'efficacité organisationnelle, développement d'une structure d'accueil personnalisée et d'un cachet propre à son activité, constituent en quelque sorte les trois principaux traits caractéristiques de sa gestion.

Les services de l'informaticien permettront la mise sur pied des différentes pratiques de formation pour le personnel de l'Auberge, consécutivement à la conception de logiciels spécialisés assurant le fonctionnement de la nouvelle structure d'information. Tel que nous l'avons évoqué précédemment, l'Auberge a adapté un logiciel spécialisé (le YIELD Management) à son fonctionnement, puis elle a mis en place une structure d'information. Celle-ci contient entre autres la description des tâches de chaque employé au sein de l'Auberge.

L'adaptation du YIELD Management à l'Auberge Mel

« Souvent, on les a développés nous-mêmes parce que sur le marché, ça ne répondait pas à nos attentes. Donc, ça ne s'appliquait pas. Il y avait des

⁴⁶ Pour cette partie de la monographie, les variables 2,3,4,5,6,7,11,12,13,14 (Guide d'entretien, Section 1, La participation des PME à la formation), ainsi que les variables 1,2,3,4,5,6,24,25,26,49 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

difficultés. C'était fait pour un grand hôtel avec quatre cents chambres. Nous, on en a vingt-et-une. On s'est dit, on comprend le principe. On adapte à notre réalité de petite hôtellerie et à ce moment-là, on est aussi bien équipé que les grands hôtels. On est très autonomes. On a les outils maison à nous ».

Extrait d'entretien, Responsable Auberge Mel

« Mais ça permet de colliger aussi toutes les informations qui ont trait à votre tâche. Donc, chacun des départements retrouve dans la structure d'information, la description de ses tâches et là-dedans, il y a un très gros bloc d'informations ».

Extrait d'entretien, Responsable Auberge Mel

« Comme on a pris une tendance de faire nous-mêmes, la tendance fait qu'on a les yeux moins ouverts sur ce qui se fait à l'extérieur ».

Extrait d'entretien, Responsable – Auberge Mel

En plus de personnaliser le développement de ses activités de formation, l'Auberge Mel a choisi de les concevoir de manière très transparente. Effectivement, le développement des activités de formation résulte aussi d'une certaine synergie entre le personnel de l'Auberge, donnant ainsi une couleur particulière aux pratiques de formation de cette organisation. Dans un premier temps, le personnel participa à la mise en place du logiciel spécialisé en décrivant clairement le contenu de ses tâches et en donnant son avis sur les diverses étapes de son opérationnalisation quotidiennement. Cette manière de procéder assura par le fait même un meilleur contrôle des dirigeants de l'Auberge sur le fonctionnement de celle-ci et sur les employés qui y travaillent en conséquence. Dans un deuxième temps, une formation adaptée aux besoins de chaque employé a pu être donnée.

De la même manière que la structure d'information est conçue pour permettre un meilleur contrôle de l'Auberge sur l'activité de ses employés, elle favorise aussi un plus grand encadrement du service à la clientèle. Concrètement, cela signifie qu'elle permet de vérifier si les employés accomplissent adéquatement leurs tâches auprès de la clientèle et de contrôler par le fait même leur travail quotidien. Les employés doivent faire en sorte de fidéliser la clientèle de l'Auberge Mel et pour ce faire, ils doivent parvenir à bien s'approprier la structure d'information. Tel que nous pouvons le constater, celle-ci est très englobante : **« La direction, les employés et le contenu de leurs tâches, puis enfin les clients »**. Son optimisation est aux yeux du responsable interviewé, ce qui fait l'originalité des services offerts à la clientèle de l'établissement hôtelier.

La mission et la philosophie de gestion de l'Auberge Mel

« On a fait un programme de formation sur la mission de l'entreprise et la philosophie de gestion. On a établi ça clairement au niveau de la direction et on l'a soumis pour discussion en devenant carrément une formation, en mettant en place notre mission de l'entreprise avec les objectifs à atteindre avec tout le groupe. Que ce soit réception, entretien dans un premier temps, ça nous a permis d'adhérer aux mêmes principes et aux mêmes objectifs, ça c'est important! ».

Extrait d'entretien, Responsable Auberge Mel

L'atteinte d'une grande rentabilité

« On a bâti nous-mêmes notre logiciel de réservation. Il n'existe nulle part par ailleurs. Ça suppose une volonté d'investir beaucoup à ce niveau-là, d'où

l'idée d'avoir (...) notre informaticien, qui est associé à nous, depuis le tout début et qui a été ici à temps plein longtemps et maintenant presque à mi-temps. Nous, c'est notre choix, c'est sûr que ça coûte plus cher en termes de développement, mais ça nous permet d'avoir des résultats et des outils de gestion qui nous amènent à avoir des taux d'occupation de 15 à 16 points plus élevés que la moyenne à Montréal et d'avoir un tarif moyen aussi toujours le plus élevé possible ».

Extrait d'entretien, Responsable Auberge Mel

« Ça nous permet d'augmenter notre chiffre d'affaires sans vendre plus de chambres, mais en ajustant notre prix ».

Extrait d'entretien, Responsable Auberge Mel

L'ajustement des tarifs des chambres

« Toujours parce qu'on leur donne à nos clients réguliers, une variation de prix. On leur dit durant cette saison, nos prix varient de tant à tant! Dépendamment de la journée ou de la demande alors, les gens le savent. C'est construit comme ça sur nos promotions sur Internet, à moins que vous ayez une raison qui gèle votre prix, comme un client gouvernemental qui a toujours le même prix. Un client avec qui on a une entente, qu'on appelle un client préférentiel, lui aussi son prix est gelé pour six mois. On a deux structures de prix : haute et basse saison. Eux autres, il n'y a pas de danger, le prix reste le même. Sinon, le prix peut se modifier. C'est aussi avantageux des fois parce qu'il peut être à la baisse ».

Extrait d'entretien, Responsable Auberge Mel

La conception de l'Intranet

« C'est vraiment un intranet qu'on a bâti nous-mêmes, maison et qui nous permet d'échanger de l'information entre chacun des départements ou adresser des messages à tous. Ce qui est d'une convivialité extraordinaire et qui nous permet de s'assurer que l'information a été aussi lue ».

Extrait d'entretien, Responsable Auberge Mel

L'exercice d'un contrôle grâce à la structure d'information

« Parce qu'il y a un exercice de contrôle qu'on peut appliquer là-dedans. Donc, moi à chaque matin, je regarde la structure d'information et je peux voir si chacun a lu ses messages, à quelle heure il l'a lu, quel jour il l'a lu. Donc, on est certain qu'il y a rien qui glisse ».

Extrait d'entretien, Responsable Auberge Mel

La structure d'information permettant le contrôle des besoins spécifiques de la clientèle

« Et ça sert autant pour nous, c'est un exercice précieux (...) qui nous permet surtout de bien focuser la connaissance de notre client parce qu'on a une grosse préoccupation sur le « guest history » pour s'assurer qu'on va personnaliser notre service. C'est souvent un employé qui découvrira un aspect d'un client qui va pouvoir le saisir et à ce moment-là, le communiquer à l'ensemble des autres. (...) Ce qui nous permet vraiment durant tout le séjour de saluer Monsieur Ritchie sachant que ça été son 40^e anniversaire, pis qu'on lui a envoyé des fleurs dans sa chambre. Et ça, je pense que c'est une des forces de la petite hôtellerie et sans cet outil, on aurait de la difficulté à le faire aussi bien qu'on le fait maintenant ».

Extrait d'entretien, Responsable Auberge Mel

« Et ça le surprend tout le temps, ça peut aussi être des banalités comme quelqu'un qui dit à notre fille d'entretien, qu'il préfère avoir quatre oreillers. Il lui dit à elle dans sa chambre. Elle nous le dit à la réception. Elle la met

dans sa structure. C'est automatique que lors du prochain séjour, Monsieur Chabot aura ses quatre oreillers à son arrivée. (...) Qui est rattachée à ce logiciel-là, qu'on appelle le mémo ou le « guest history » et qui nous permet de connaître autant ses besoins spécifiques que parfois les grands moments de sa vie, ou on en a qui ont été couronnés parce qu'ils ont gagné une bourse à un endroit quelconque. On l'a appri par les journaux. Dès qu'il y en a un qui l'apprend, il le communique aux autres et à ce moment-là, ça nous permet d'avoir une interaction avec le client, qui est toujours fort agréable. Et nous, c'est ce qui fait notre force parce qu'on fidélise beaucoup notre clientèle. Le défi, c'est de les amener ici la première foi; par après, le service, le produit jouent leur rôle ».

Extrait d'entretien, Responsable Auberge Mel

En résumé donc, l'analyse des résultats de recherche fait bien ressortir le rôle stratégique de la formation au sein de l'Auberge Mel. Nous avons expliqué plus haut que cette organisation a mis en place une structure d'information, en informatisant l'ensemble de ses activités. Pour ce faire, elle a utilisé un logiciel spécialisé, le YIELD Management, qu'elle a adapté à sa gestion quotidienne en tenant compte d'un ensemble de caractéristiques liées aux services qu'elle offre à l'année longue: petite auberge, clientèle touristique, clientèle d'affaires, création de l'ambiance de la maison, etc., etc. L'Auberge cherche ainsi à offrir le meilleur service à la clientèle, afin d'accroître sa rentabilité. Faire qu'elle soit unique sur le marché, qu'elle offre un produit la particularisant et bien adapté à son fonctionnement, voilà globalement comment elle tente de se distinguer de d'autres établissements hôteliers.

5.2 Le fonctionnement de la formation de l'Auberge Mel

Formation à l'embauche et formation spécialisée constituent les deux principales activités des pratiques de formation de l'Auberge Mel (Tableau 5). Tel que nous l'avons observé auparavant, cet établissement est une petite organisation hôtelière, dix personnes et moins seulement y travaillent. Or, les employés affectés au quart de travail du soir sont appelés à travailler en minorité. C'est donc dire qu'ils devront assurer seuls le fonctionnement de l'établissement hôtelier. Cette réalité nous permet de constater que même si les pratiques de formation sont spécialisées pour l'apprentissage de tâches données, les employés n'en reçoivent pas moins une formation très englobante. Celle-ci concerne en effet une diversité de fonctions pour leur permettre de répondre adéquatement à la clientèle, et ce, en tout temps. Cela illustre bien aussi de quelle manière les activités de formation sont structurées en tenant compte de la philosophie du fonctionnement de l'établissement, qui repose, tel que nous l'avons expliqué auparavant, aussi sur la mise en place de la structure d'information (YIELD Management) de l'Auberge.

TABLEAU 32 : Les formations avant été données aux employés – Auberge Mel
<p><u>Formation à l'embauche</u> <u>Théorique et sur le tas</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Mission de l'entreprise et ses objectifs- Philosophie de gestion de l'entreprise- Explication du fonctionnement du YIELD Management- Service à la clientèle (techniques de vente, techniques d'accueil, comment rendre le client heureux, etc.)- Compréhension de la structure d'information de l'Auberge Mel (Intranet) <p><u>Formation spécialisée en lien avec l'emploi occupé</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Procédures d'urgence- Résolution des problèmes liés à la tâche- Fonctionnement de la petite caisse- Cours sur les premiers soins- Client-Plus- Logiciel des tâches répétitives- YIELD Management (comment faire l'ajustement des tarifs des chambres)

La formation, que ce soit suite à l'embauche d'un nouvel employé, ou encore pour le perfectionnement des ressources humaines est donnée par un membre du personnel de l'Auberge Mel.

« Actuellement, on est en période de formation à l'interne sur le fonctionnement de la petite caisse, mais c'est notre informaticien qui a commencé hier une séance de formation individuelle. Il rencontre chaque personne à son poste de travail durant une heure trente. C'est comme ça qu'on procède ».

Extrait d'entretien, Responsable – Auberge Mel

« C'est généralement l'informaticien, ou moi, ou la directrice de réception, qui va former son personnel ».

Extrait d'entretien, Responsable – Auberge Mel

La formation à l'embauche

La formation à l'embauche vise un double objectif; d'une part faire connaître la mission et les objectifs de l'Auberge Mel à l'employé nouvellement embauché et d'autre part, initier celui-ci à ses fonctions.

« Quand il y a un nouvel employé, on lui présente cette philosophie qui est celle à laquelle tout le groupe adhère ».

Extrait d'entretien, Responsable – Auberge Mel

« Dès qu'il y a un nouvel employé comme cette stagiaire-là que je faisais référence, elle rentre dans un processus de formation très structuré. Elle passe par la directrice de la réception, par moi, qui donne telle formation. Ensuite, il y a une autre personne qui lui montre le shift de nuit, une autre personne qui lui montre le matin. Il n'y a pas de nouvelle employée qui n'a pas deux semaines de formation intensive ici, sans qu'elle soit laissée seule. C'est bien certain ».

Extrait d'entretien, Responsable – Auberge Mel

La formation spécialisée

La formation spécialisée vise plus spécifiquement l'apprentissage de nouveaux logiciels, ou encore le perfectionnement des employés concernant certaines tâches précises. L'apprentissage du logiciel YIELD Management qui permet de déterminer la tarification des chambres est un bon exemple de ce type de formation spécialisée. Un autre exemple de formation spécialisée concerne celle des « premiers soins ». Ce type de formation vise aussi à remémorer aux employés certains aspects de leur travail.

« Il a fallu former notre personnel bien sûr là-dessus (les premiers soins) ».

Extrait d'entretien, Responsable – Auberge Mel

« Récemment, on a eu une sur les premiers soins qui est plus technique où on a demandé à nos gens de suivre une formation qui était bonne pour deux ans. Ça, on l'a fait il y a treize ou quatorze mois. Tout le monde a passé dans ce dossier. Ça s'est fait à l'extérieur. On avait eu il y a cinq ou six ans, une formation dans le cadre des crédits d'impôts sur le Client-Plus. Celui-là provenait d'un consultant de l'ITHQ. Ça avait été bâti avec moi qui était au marketing à ce moment. C'était juste pour les gens d'ici. C'était l'ancêtre de Service-Plus ou Client-Plus, qu'on connaît ».

Extrait d'entretien, Responsable – Auberge Mel

« Souvent, ça peut prendre l'allure d'une réunion de gestion où ça devient des points de gestion à travers ça. Il y a une portion formation quand la personne est ici depuis trois à quatre ans. C'est souvent beaucoup plus du réchauffement, du rafraîchissement ou bien quand arrive une nouvelle norme, une nouvelle procédure, là c'est purement une formation comme on le disait tantôt (perfectionnement) ».

Extrait d'entretien, Responsable – Auberge Mel

L'Auberge Mel accorde aussi une attention toute particulière à adapter certaines formations à ses propres besoins. Une illustration de cela est la formation Client-Plus. Cette formation a été donnée la première fois aux employés de l'Auberge par un organisme extérieur (CQRHT). Par la suite, elle a été adaptée à l'Auberge par un formateur. Subséquemment, elle sera offerte, au besoin, au sein de l'établissement, aux employés.

« Nous, on l'a adapté ici avec un formateur. (...) J'ai bâti des sessions de formation à chaque semestre pour vraiment prendre un trois heures pour expliquer nos techniques de vente, nos techniques basées sur toutes sortes d'outils qu'on va repiquer ici et là ».

Extrait d'entretien, Responsable – Auberge Mel

En résumé, les pratiques de formation de l'Auberge Mel englobent deux types d'activités : une formation à l'embauche, puis une formation plus spécialisée pour le perfectionnement du personnel. Mais, cela ne signifie pas pour autant, tel que nous l'avons montré, qu'il s'agit de formations données pour l'exécution des fonctions d'un seul poste de travail, à l'intérieur de l'établissement. Ces formations doivent être très complètes, afin de rendre le personnel le plus polyvalent possible. Elles doivent permettre aux employés d'assurer le fonctionnement normal de l'établissement sur les quarts de travail où le personnel est moins nombreux, ou encore lorsqu'un, ou plusieurs employés réguliers, est absent.

5.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DE L'AUBERGE MEL

Les données recueillies concernant les tâches des employés et leur mode d'initiation aux nouvelles fonctions font bien ressortir de quelle façon la logique organisationnelle de l'Auberge Mel se fonde sur la polyvalence des tâches du personnel. Celle-ci est encadrée grâce à la structure d'information informatisée de l'établissement, contenant l'ensemble des procédures relatives à son fonctionnement (YIELD Management). Nous examinons cela plus en détail maintenant.

5.3.1 Portrait des employés interviewés À L'Auberge Mel / leur situation professionnelle / leur formation / leur expérience de travail

Quatre employés ont été interviewés, soient un informaticien, un adjoint administratif, une coordonnatrice à la réception, puis enfin une gouvernante.⁴⁷ Afin de préserver l'anonymat des employés interviewés, nous allons les identifier comme suit : employé 1, employé 2, employé 3 et employé 4. Les employés rencontrés ont une ancienneté moyenne de 14 années et demi à l'Auberge Mel. Ils y travaillent à temps plein. Certains exercent des fonctions d'encadrement, qui permettent d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation (supervision des départements, gestion des plaintes de la clientèle, planification des cédules de travail, etc.). La majorité des employés interviewés ont exercé auparavant divers emplois dans d'autres établissements hôteliers (Tableau 6). Dans tous les cas, ces diverses expériences ont été fort utiles pour la pratique de leur métier actuel.

Caractéristiques	Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
Statut	Temps plein	Temps plein	Temps plein	Temps plein
Tâches principales	Responsable de toutes les conceptions informatisées (logiciels, programmes spécialisés).	Responsable des dossiers administratifs, gestion du personnel.	Fonctions de la réception, faire les réservations (arrivées et départs), les inventaires d'alcools, préparation des enveloppes de tarifs et	Préparer les chambres, communiquer les informations au personnel de l'entretien ménager, voir à ce que tout fonctionne bien,

⁴⁷ Les variables 1, 2, 3, 4, 5 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation) seront respectivement analysées pour ce faire. Voir le détail en annexe.

			autres tâches diverses.	distribution des tâches.
Ancienneté dans l'organisation	10 ans	2 ans et demi	10 ans	6 ans
Ancienneté sur le marché du travail	30 ans	10 ans	23 ans	13 ans
Expériences pertinentes -Formations et/ou -Emplois antérieurs	.Formations : Mathématiques et informatique . Emplois antérieurs : Travail auprès de professeurs du HEC	. Formations : dans le cadre d'expériences professionnelles antérieures et à l'Auberge Mel . Emplois antérieurs : auberge de jeunesse en France, Auberge Saint- Pierre à Québec	. Formations : Techniques touristiques (3 ans) Emplois antérieurs : Association touristique de la Montérégie (5 ans) Autres projets en hôtellerie	. Emplois antérieurs : Travail de gouvernante dans un autre hôtel

La majorité des employés interviewés ont eu également des formations en tourisme, ou encore divers cours dans le cadre d'expériences professionnelles dans d'autres organisations (Tableau 6).

Les expériences professionnelles passées

« Ça fait 14 ans que je fais ça. J'ai commencé par être femme de chambre. Pis où je travaillais, la madame m'a montré pas mal d'affaires (...). J'ai toujours aimé ça. Ils m'ont montré un peu les airs, mais j'avais une base, moi. J'étais capable de faire une chambre. Je n'ai pas trouvé ça difficile, moi ici. Moi, je peux pas vous dire que c'est difficile ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

L'Auberge Mel étant, comme nous l'avons dit déjà, un petit établissement, la collaboration devient d'autant plus importante puisque que tous et toutes sont appelés plus ou moins à effectuer les tâches de d'autres employés. Toutefois, d'après les données recueillies, ce ne sont pas tous les employés qui sont polyvalents. Certains d'entre eux accomplissent en effet des tâches très spécialisées, qui ne pourraient être exercées par d'autres. À ce titre, la participation aux processus décisionnels pour la conception des programmes informatiques maison, ou encore la résolution des problèmes, constituent de bons exemples de collaboration entre les employés. En définitive cependant, les employés ne doivent pas moins collaborer entre eux, peu importe la nature de leurs tâches quotidiennes.

Les formes variées de la collaboration

« Un est adjoint administratif, directrice de la réception, le propriétaire (...), son épouse, c'est elle qui s'occupe de tout le secteur administration. (...) le directeur général (...) (Claude) qui est responsable de la réception. Je suis toujours à l'écoute des nouveautés que le personnel... Avec le président développer des nouveaux systèmes. Ensuite avec l'administration, c'est parce que c'est tout moi qui a fait le côté administration au complet. Alors bien sûr, lorsqu'il y a des écueils, on s'assoit et on règle les problèmes qui peut y avoir ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« Avec le président, je fais beaucoup de mises à jour, des modifications apportées, demandées par les employés et approuvées par le président, qui lui m'apporte son opinion pour qu'on puisse faire une mise à jour. Quelle que soit la grosseur de la mise à jour, ça passe toujours aux mains du président, mais aussi, (...) le directeur général, qui peut m'arriver avec des situations qui vont nous permettre des faire aussi des mises à jour. Donc, lui aussi a son mot

à dire et tout le personnel, le personnel au complet peut dire : ça marche par des voies hiérarchiques. C'est que le personnel peut dire Claude et Jacinthe, bon il y a telle situation, ça ne fonctionne pas. Eux autres partent, vont voir le président ou le directeur et viennent me voir après. Ça peut aussi directement aller d'un problème immédiat. On peut sauter directement du personnel à moi ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« Avec le directeur général, c'est surtout des dossiers un peu plus administratifs. Soit de la gestion de personnel et tout ça. Au niveau de la directrice de la réception, c'est d'offrir mon aide au niveau des programmes informatiques et tout ça. Recevoir les commentaires, essayer de solutionner les situations et tout ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« Les clients, les fournisseurs, on travaille tous ensemble. L'adjoint administratif, le directeur général (...), le propriétaire (...), son épouse qui travaille avec lui au niveau de la comptabilité et de la gestion de l'Auberge, les autres préposés à la réception. Nous, on est une grande famille, on travaille tous ensemble. On est pas la personne qui fait le déjeuner, la personne de nuit, les femmes de chambre, on est tous en contact ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Ainsi donc, la collaboration se fait sous forme d'échanges verbaux, mais aussi avec le courrier électronique et le téléphone. Que ce soit la directrice de la réception, les préposés à la réception, les préposés à l'entretien ménager, ou encore les préposés à l'entretien de la bâtisse, tous peuvent être appelés à collaborer ensemble, mais la directrice de la réception est souvent rejointe la première à ce moment-là.

L'apport des TIC dans le cadre de la collaboration

« Échanges verbaux, il peut y avoir des contacts téléphoniques. À l'occasion, s'ils ont un problème quelconque, ils peuvent nous rejoindre. Je dirais que, c'est peut-être, ils rejoignent la directrice à la réception en premier ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« La différence entre un petit hôtel et un gros hôtel. Ça aussi, il y a une différence. Il y a des gens qui ne veulent pas travailler dans les gros hôtels. Il y en a qui ne veulent rien savoir des petits hôtels. Ici on fait tout. Quand une personne est engagée pour être préposé à la réception, il faut qu'elle s'attende à faire autre chose. Ça peut être servir le petit déjeuner. Ça peut être les femmes de chambre. Mettons qu'elles sont mal prises. Il y en a une qui tombe malade. Ça peut être d'aller l'aider faire une chambre ou deux. Ça peut être de ramasser le petit déjeuner, vider le lave-vaisselle, partir une brassée de lavage, laver le plancher. C'est toute, toute. Ce n'est pas monotone. Il n'y a pas une journée pareille. Mais on touche à tout. Donc, si quelqu'un tombe malade, n'importe qui ici est capable de le remplacer, parce qu'on a vu tous les shifts et tous les départements ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« Si j'ai un message à laisser à quelqu'un, ça peut être, on a une structure d'information (...) on peut s'écrire des messages. On appelle notre système de messagerie interne, si vous voulez. On peut communiquer ensemble. Comme ça, les employés sont obligés de consulter (la messagerie électronique) à tous les débuts du shift. Si je veux laisser un message à quelqu'un qui n'est pas là, je le fais par le biais de cette structure-là ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« Oui, les ordinateurs, on va voir les messages le matin. En ayant les messages comme ça, on peut plus suivre la clientèle parce que des fois, les clients arrivent dans la nuit. Pis la personne de nuit va nous laisser un message comme de quoi ce client, il ne faut pas le déranger avant telle heure. Parce que la personne de nuit, on ne la voit pas. Ils nous laissent des messages dans l'ordinateur et on le voit ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« Verbalement avec la réception. On se parle pas mal tous ensemble. On a des « walky talky » (radio émetteurs). Solange tantôt m'a contacté tout de suite parce que vous étiez arrivée. Ah dit Jacinthe, Madame est arrivée. Parce que des fois, ils ne savent pas dans quelle chambre je suis. C'est un bon moyen de communication ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

La technologie est donc un outil fort utilisé pour favoriser la collaboration entre les employés. Elle est en effet omniprésente et c'est sans aucun doute ce qui distingue particulièrement l'Auberge Mel, car comme nous l'avons observé, elle fait un grand usage de la messagerie électronique et de la radio-émetteur.

5.3.2 Les expériences de formation des employés de l'Auberge Mel

Dans le but de rendre le personnel le plus polyvalent possible dans l'accomplissement du travail, l'Auberge Mel a instauré un cadre de formation très large pour les employés nouvellement embauchés (Tableau 7).⁴⁸

TABLEAU 34 : Les expériences de formation des employés interviewés – Auberge Mel

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Aucune (l'employé est lui-même concepteur des formations)	. Cours de secourisme . Formation sur la structure d'information (YIELD Management) . Formation sur les logiciels « maison » . Formation sur le service à la clientèle	. Formation sur les techniques des ventes . Formation sur la structure d'information (YIELD Management) . Formation de l'ITHQ . Cours de secourisme	. Cours sur l'accès au courrier électronique

Ainsi par exemple, la plupart des employés interviewés ont eu des formations de d'autres employés. Ils sont appelés à donner aussi de la formation au nouveau personnel pour lui permettre de réaliser différentes tâches liées au fonctionnement de l'Auberge. De cette manière, celui-ci à son tour deviendra polyvalent dans l'exécution de ses tâches.

⁴⁸ Nous analysons dans cette partie de l'étude, les variables 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

La formation reçue de plusieurs personnes

« J'ai eu aussi une formation du propriétaire. Il y a eu le directeur général, qui, à l'époque, était le directeur des ventes marketing. Il a fait des formations plus spécifiques sur les différents marchés, différents tarifs qui offrent tout ça. L'informaticien m'a montré les différents programmes qu'on avait. Au départ, ça été une formation assez cédulée. Le premier lundi, de 8 heures à midi, on voyait tel point. Ensuite donc, c'est de le faire d'une façon logique pour que je sois ... (...) Deux jours de formation, ça été pour me familiariser avec les systèmes qu'il y avait ici parce que ça ne faisait pas tellement longtemps que j'avais travaillé à un autre hôtel avant. Il y avait beaucoup de choses avec lesquelles j'étais familier. Il me restait juste à m'adapter à différentes procédures spécifiques. Ça été des formations un peu à part et aussi des situations réelles de travail. J'étais là en même temps que la personne qui faisait son shift. Je faisais de l'observation. Aussi, je pouvais intervenir au téléphone en même temps et tout ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Tout le personnel donne de la formation

« Avec la direction, nous on fait beaucoup de formation interne. Ce qui est peut-être intéressant aussi, c'est qu'en étant moi à la réception, il y a quelqu'un qui est au comptoir. Si je vois qu'elle est hésitante sur quelque chose ou qu'elle fait quelque chose qui n'est pas comme on lui a montré, un de mes rôles est tout de suite d'aller lui dire, bien telle affaire, on fait ça de telle façon. Mais disons en général, il y a un premier tour de table qui se fait avec Monsieur Paul (le directeur général). On a un nouveau système de comptabilité, un nouveau système de facturation. Donc, la personne qui a fait les modifications me le montre à moi et ensuite, moi je le montre aux gens de la réception ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« Mais chaque personne a la possibilité d'apporter son grain de sel. Oui quand on a des formations, souvent on donne une formation. On valide avec les employés. Avec les gens, on s'assure que c'est compréhensible, que c'est bien structuré et tout ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Certains cours se distinguent des formations spécialisées consacrées à l'apprentissage des différentes tâches de l'Auberge. C'est le cas du cours sur le secourisme par exemple. Les employés ont dû le suivre obligatoirement, car il constitue une exigence de la réglementation des établissements hôteliers.

Un exemple de formation à l'externe

« C'est une exigence de la loi d'avoir des gens qui sont aptes à intervenir dans des cas. C'est plus une exigence. On n'a pas eu quelqu'un, tout le monde devait le faire parce que la loi exige qu'il y ait toujours une personne par quart de travail, qui à son cours de secourisme dans le milieu. Pour avoir une accréditation, si je ne me trompe pas, il doit toujours avoir une personne en poste qui a ... ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Nombre de formations conçues et données à l'interne visant un meilleur service à la clientèle, sont adaptées en tenant compte tout spécialement de la taille de l'Auberge Mel.

Des formations adaptées à la taille de l'Auberge Mel

« ...Tout ce qui concerne au niveau du travail, on a des formations périodiques sur différents sujets par exemple : au niveau des ventes, au niveau des différents tarifs qu'on offre et tout ça, au niveau des nouveaux forfaits qu'on offre. C'est toujours des formations internes qui se font ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

«Je dirais qu'à l'Auberge, les gens sont très innovateurs. (...) La formation est pensée, conçue, donnée toujours en fonction de nos besoins à l'Auberge. Nos besoins ne sont pas les mêmes que ceux d'un gros hôtel. Moi qui n'avais pas de formation en hôtellerie à un moment donné, je me suis dit # comment puis-je convaincre un client hésitant à louer? Comment je peux le convaincre pour qu'il décide de réserver? C'est grâce à ces techniques de vente que Monsieur Paul nous a donné. Ça peut être, baisser le prix un peu. Lui dire, on est en face d'un parc, c'est des techniques de vente de ce genre-là qui nous aident finalement».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Nous avons constaté au cours de notre enquête que les formations de l'Auberge Mel se modifient régulièrement et que de nouveaux cours sont mis sur pied consécutivement au perfectionnement de la structure d'information. Pour ce faire, les employés sont consultés au moment de l'élaboration des contenus de formation, car l'Auberge tient à ce qu'ils se sentent en confiance dans l'accomplissement de leur travail et qu'ils soient bien outillés pour répondre à la clientèle. Nous observons donc à quel point le service à la clientèle occupe une place importante dans les priorités de l'établissement hôtelier.

« Oui, parce que les gens veulent savoir qu'est-ce que les clients nous demandent? Quelle est leur façon de réagir? Pourquoi, ils sont réticents aux prix? ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« ... Cette formation-là est toujours à jour. Je me sens plus sûr de moi aussi. Je trouve que j'ai de bons arguments. Le principal, c'est qu'on a un très beau produit qui est facile à vendre parce qu'on y croit tous au produit ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« Il y a aussi au niveau de nos outils de travail, parce qu'on a un système de réservation qui est unique à l'Auberge et qu'on améliore continuellement. Nous, on travaille avec le système. On dit telle affaire, telle affaire, ce n'est pas assez vite. C'est à améliorer. Ce n'est pas comme ça. C'est toujours corrigé. Ils nous écoutent. Ils corrigent parce que c'est notre outil de travail, c'est important de mieux connaître les besoins du client et d'améliorer nos outils de travail ou nos besoins. Notre formation est en conséquence de la demande des clients ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

En résumé, rappelons que les employés reçoivent régulièrement une nouvelle formation, car la structure d'information, qui chapeaute l'organisation du travail de l'Auberge Mel, se raffine sans cesse en fonction des besoins de la clientèle de l'établissement. Cela explique que les formations de l'Auberge sont caractérisées par une grande souplesse, car dans certaines situations, elles sont très structurées, alors que dans d'autres cas, elles le sont beaucoup moins, puisqu'elles ne visent qu'une mise à jour de certaines procédures de travail.

5.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès

Nous avons constaté qu'une partie importante des formations « à succès » nécessitent le recours aux technologies (Tableau 8).

TABLEAU 35 : Exemples d'activité de formation conduite avec succès – Auberge Mel

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Formation sur le système de réservation . Formation sur la structure d'information	. Formation sur le service à la clientèle	. Formation sur la structure d'information . Formation sur le système de réservation et de facturation	. . Aucune

En effet, cela ressort clairement des données recueillies auprès des employés interviewés, car la formation en lien avec la structure d'information informatisée a été évoquée plus d'une fois comme étant une formation « à succès ». D'autres formations « à succès » s'impliquaient aussi le recours aux TIC, notamment la formation en lien avec le système de réservation et la facturation et nombre d'autres logiciels dits « maison » (Tableau 8).⁴⁹

« Quand on parle de formation comme ça, on peut parler de formation du système de réservation. Toute la conception qui a été faite et puis les résultats qui en sont sortis de ça et que les employés nous disent qu'ils sont satisfaits ou même contents d'avoir un système comme ça d'exploitation, je pense que c'est satisfaisant. Je pense que c'est un tout. Ce n'est pas seulement la formation, mais, c'est un tout ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« De la formation, on en a à tous les jours. Je pense que Monsieur Paul vous a parlé de la structure d'information qu'on a ici à l'interne, qui est une formation continue mise à jour régulièrement, avec laquelle on travaille beaucoup. Ça, je pense que c'est un gros succès. Ça fait longtemps que le propriétaire voulait mettre ça en place. Ça été long à monter, long à concevoir, mais je pense que ça vaut la peine ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Un autre aspect contribuant à faire le succès des formations renvoie à la collaboration demandée aux employés pour une utilisation optimum de la structure d'information. Sans cette collaboration en effet, l'informaticien ne pourrait améliorer la structure d'information. C'est pourquoi elle contribue aussi à faire le succès des formations qui somme toute traduisent bien ces diverses interactions entre le personnel de l'Auberge.

« Tout dépend de l'approche qu'on a avec l'employé. Si l'on traite l'employé d'une façon responsable, puis on lui dit à l'employé, vous pouvez en tout

⁴⁹ Pour l'analyse de l'activité de formation conduite avec succès, les variables 14, 15, 16, 17 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

temps apporter des commentaires ou des critiques positives. Peut-être même des critiques négatives et qu'il peut nous arriver avec une amélioration du système, on va être à l'écoute, c'est certain. Oui, ce serait une approche qui serait fort agréable. Présentement à l'Auberge, on doit dire qu'on est à l'écoute de tout le monde autour. Que ce soit la personne qui fait du nettoyage, à la personne qui fait de la réception, au directeur, au président, tout le monde est à l'écoute ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« Oui, il y a aussi au niveau de nos outils de travail, parce qu'on a un système de réservation qui est unique à l'auberge et qu'on améliore continuellement. Nous on travaille avec le système. On dit telle affaire, telle affaire, ce n'est pas assez vite. C'est à améliorer. Ce n'est pas comme ça. C'est toujours corrigé. Ils nous écoutent. Ils corrigent parce que c'est notre outil de travail. C'est important de mieux connaître les besoins du client et d'améliorer nos outils de travail ou nos besoins, notre formation en conséquence de la demande des clients ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Les résultats de recherche montrent que le besoin de se sentir en confiance importe grandement quand l'outil de travail est une technologie. Lorsque les employés font un lien avec le succès de leur formation et les TIC, c'est aussi parce qu'ils se sentent très en confiance en les utilisant pour accomplir leur travail.

« Tout simplement pour bien répondre aux besoins des gens en connaissant bien tout ce que je peux leur offrir, c'est beaucoup plus facile de leur répondre en connaissant bien leur produit. C'est toujours bien de se faire rafraîchir la mémoire. Il y a aussi certaines nouveautés, parce que justement on s'adapte au marché. On peut avoir des demandes différentes à une certaine époque. Il y a toujours un ajustement au marché qui se fait. La formation aussi est conçue en conséquence ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Ce sentiment de sécurité chez les employés s'accroît d'autant plus que les formations ont l'avantage de leur faire mieux connaître la situation du marché hôtelier dans son ensemble, ce qui les aide par là même à bien répondre à la clientèle de l'Auberge.

« Oui, parce que moi, je pense que ça nous rend beaucoup plus professionnel dans notre travail. Je pense que c'est essentiel de bien connaître le produit qu'on offre pour ... ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« ...c'est comme un programme à part si vous voulez ou peu importe quel événement, quel problème qui peut se passer dans l'Auberge, tout est détaillé là-dedans. Quelqu'un qui est tout seul. L'air climatisé brise, elle va être capable d'aller lire ce qu'il faut faire. On manque d'électricité, elle va savoir, tout est détaillé, quoi faire de A à Z sur tous les shifts. La personne se sent en sécurité. Elle ne sait pas trop quoi faire, elle va consulter ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Un autre élément de succès renvoie aux retombées positives de la formation. Le fait de faciliter l'accomplissement des tâches constitue un bon exemple de retombées positives de la formation « à succès ».

« Les gens s'en servent. Si les gens ne s'en servaient pas et trouvaient ça inutile, ça aurait été un échec. Du fait qu'ils l'utilisent, qui vont voir l'information dedans, du fait qu'ils nous disent, vous devriez écrire telle affaire dans la structure. Je pense que déjà-là, ça prouve sa nécessité et son besoin. C'est simple, c'est écrit en mots de tous les jours. Ce n'est pas des mots techniques, pis c'est facile, même les personnes à l'entretien peuvent la consulter ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Si nous faisons un survol de l'ensemble des éléments caractéristiques faisant que les formations soient « à succès », nous constatons que la plupart d'entre elles ont un lien avec l'utilisation des technologies. Les formations ont permis aux employés de mettre à jour leurs connaissances du marché de l'hôtellerie. Elles permettent aussi une meilleure appropriation des technologies car les employés les maîtrisent mieux et, par voie de conséquence, ils se sentent plus à l'aise pour offrir un meilleur service à la clientèle.

5.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

Les données recueillies concernant activités de formation ayant connu des difficultés ou un échec révèlent qu'il y a eu peu d'insatisfaction à l'égard des formations de l'Auberge Mel en général (Tableau 9).⁵⁰

TABLEAU 36 : Exemples d'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec – Auberge Mel

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Aucune	. Aucune	. Cours de secourisme	. Aucune

Le sentiment d'échec à l'égard d'une formation découle parfois de son manque de lien avec l'accomplissement du travail actuel. Dans ce cas, ce n'est pas que la formation en soi est un échec ou qu'elle a connu des difficultés, mais plutôt qu'elle n'est pas « utile » pour le travail immédiat.

« On a eu un cours de secourisme à un moment donné. Sauf moi, je l'ai suivi l'hiver passé. J'avoue honnêtement que si quelqu'un tombait malade ou quoi que ce soit, je ne suis pas sûr que je saurais quoi faire. C'est parce que si je ne pratique pas, on oublie. (...) ..Sauf entre le lire et la pratique, c'est deux, c'est une autre affaire. Il montre la respiration artificielle, ces choses-là, faire des bandages. Je ne suis pas sûr que je me rappellerais de tout ça. C'est bien que je l'aie eu, mais comme je ne la pratique pas, je l'oublie ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« En général, je n'irai pas jusqu'à dire qu'il y a des formations qui étaient négatives et tout ça. La seule chose comme je disais bon pour certaines

⁵⁰ Pour cette partie de l'analyse, les variables 21, 22, 23 et 24 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) sont analysées.

personnes. Certaines formations peuvent être un peu moins pertinentes. Mais de dire une formation vraiment négative, je n'irai pas jusque-là. Parce qu'on ne fait pas des formations pour le plaisir d'en faire, non plus, on en fait selon les besoins ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

D'autres résultats de recherche contribuent à relativiser encore davantage la notion de difficulté ou d'échec liée à l'activité de formation elle-même. C'est le cas entre autres lorsque les employés doivent suivre la même formation l'année suivante. Ici le caractère répétitif de la formation qui aurait pu apparaître comme une source de difficulté ou d'échec, ne l'est pas. Profitant d'une première expérience de formation, l'employé, qui suit la même formation une seconde fois, peut faire valoir aux autres le fruit de son savoir-faire. En ce sens là, la couleur négative de la formation change, car elle devient plus enrichissante pour tous.

« Oui, en fait ça permet de toute façon, si c'est des gens qui maîtrisent un peu mieux le sujet, peu importe, ça va permettre justement d'intervenir un peu dans la formation et ça amène un peu plus de contenu. Dans ce sens là, même les formations quand on dit, une personne en tant que telle n'a pas besoin de la suivre, ça lui permet à la limite d'intervenir dans la formation. Finalement, à mon avis, il n'y a pas de formation négative en le prenant sur cet aspect, en disant qu'on a la possibilité d'intervenir, pis d'amener du contenu ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Enfin, l'analyse des résultats de recherche fait bien ressortir que les pratiques de formation de l'Auberge Mel sont partie intégrante de la gestion informatisée de ses activités. Le fait que les employés aient tout à gagner de ces formations en étant mieux outillés pour accomplir leurs tâches par la suite fait en sorte que celle-ci est attendue de leur part. Il ne s'agit pas de formations très générales, mais bien ciblées et surtout axées sur la connaissance d'un ensemble de procédures liées au fonctionnement global de l'établissement hôtelier. Cela explique qu'en bout de ligne, peu de formations ont été relevées comme constituant une source de difficulté ou d'échec.

5.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC

Au sein de l'Auberge Mel, comme nous l'avons expliqué précédemment, tous les employés, peu importe la nature de leur poste de travail, utilisent les technologies dans l'accomplissement de leurs tâches. C'est pourquoi la majorité des employés interviewés ont eu une, sinon plusieurs, expériences de formation à l'utilisation des technologies. (Tableau 10).⁵¹

⁵¹ Cette partie de l'étude repose sur l'analyse des variables 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 et 34 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

TABLEAU 37 : Une expérience de formation à l'utilisation des TIC – Auberge Mel			
Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Aucune	. Formation à l'utilisation des logiciels maison . Formation à la structure d'information (YIELD Management)	. Formation au système de réservation et de facturation . Formation à la structure d'information (YIELD Management)	. . Cours sur l'accès au courrier électronique

Les formations liées à l'utilisation des technologies sont de deux ordres : il y a tout d'abord les formations consécutives à l'informatisation de l'ensemble des activités de gestion, puis il y a les formations faisant suite au perfectionnement des logiciels « maison ».

« Moi, quand je reviens un peu en arrière, quand je suis arrivé ici, nous on prenait les réservations à la main sur une feuille. On faisait tout à la main. Il n'y avait rien dans l'ordinateur. Quand je suis arrivé, ils travaillaient déjà à mettre en place le système de réservation, le système de facturation. Et on disait, attend, Jacinthe dans quelques années, tu n'auras plus à faire ça à la main. Tout va se faire à l'ordinateur. J'étais bien d'accord avec ça. C'était moins long. Une fois qu'ils ont eu terminé de monter le système informatique, il a fallu qu'ils donnent la formation au personnel pour savoir comment s'en servir. J'ai eu cette formation-là, sauf que pour moi, c'était un gros changement de passer de l'écriture à l'informatique. Alors que tous les autres sont arrivés après moi. Eux sont arrivés et leur formation s'est faite tout de suite sur le système informatique. Ils n'ont pas connu l'écriture à la mitaine ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« C'est plus du perfectionnement parce qu'au niveau de l'utilisation même des technologies, c'est un prérequis. Donc, les gens à la base l'ont ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« C'est spécialement avec l'utilisation des programmes qu'on a. On a un système de réservation maison, un système de facturation maison, la structure d'information aussi, qui est un programme maison. Il y a tout un autre paquet de programmes aussi qui ont été conçus pour faciliter notre travail... ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« C'est planifié parce qu'en fait à la base, avant de pouvoir commencer à travailler, ça faisait partie de la formation initiale. Donc, il faut maîtriser les programmes qu'on utilise avant de commencer à travailler. Ensuite, comme je disais, c'est des programmes maison et qu'on tente de les améliorer, selon les commentaires des gens et tout ça, selon les besoins qui se présentent, en fait, ça se fait aussi en formation un petit peu ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

En résumé, les formations liées à l'utilisation des technologies sont rendues nécessaires afin que les employés maîtrisent adéquatement les technologies et tout autre procédure technique consécutive au perfectionnement des logiciels « maison » et à certaines améliorations demandées par le personnel.

5.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue

Les données recueillies ont permis de mettre relief trois aspects particuliers du mode d'organisation du travail de l'établissement hôtelier : 1) mise en place d'une structure d'information afin de favoriser une meilleure interaction entre les employés entre eux; 2) utilisation des technologies comme moyen de communication entre eux; et 3) perfectionnement de la structure d'information pour permettre un meilleur service à la clientèle. Ces trois aspects sont aussi indissociables entre eux.⁵² En effet, la structure d'information favorise une meilleure synergie entre les employés, mais ceux-ci du fait qu'ils doivent se l'approprier, afin d'optimiser l'utilisation des TIC, doivent faire connaître leurs propres besoins, ainsi que les améliorations qu'il serait utile de faire. Cela se traduit en bout de ligne par de nouvelles formations à chaque mise à jour ou perfectionnement de la structure d'information. L'Auberge Mel a donc introduit « le coaching », qui se présente en quelque sorte comme une forme spécifique de formation, d'évaluation et de suivi.

Le « coaching »

Le coaching est possible après une première formation de base et les jours qui suivent celle-ci. Il a l'avantage d'offrir une aide à l'employé qui saisit mal une opération, ou encore qui souhaite se faire expliquer des procédures mal assimilées, etc.

« On a trois cadres qui sont plus intermédiaires ou des gens qui ... On a la directrice de la réception. On a notre support administratif qui est très fort en technique. Notre informaticien, moi en marketing, on est quatre qui peuvent éventuellement combler la difficulté de chacune des personnes pour pouvoir la prendre par la main et l'amener où on veut aller avec ça. C'est donc un coaching. Je reviens sur ce mot parce que pour nous, le coaching, c'est aussi de la formation. C'est aussi reconnaître quelque part qu'on est pas seul et il y a quelqu'un qui va nous appuyer et cheminer avec nous ... ».

Extrait d'entretien, Responsable – Auberge Mel

« ... On a senti récemment, que un membre de la nuit avait une difficulté dans une technicalité de vérification de réservation. On l'a vu. On l'a convoqué par notre responsable du support administratif. Elle a accepté la rencontre bien sûr, bien allègrement. Pis elle est venue et cette heure a permis de régler sa difficulté de compréhension. Il s'est fait de la formation, mais ça s'est fait aussi en coaching parce qu'on a fait la tâche à l'écran. On lui a montré dans l'exécution de ses tâches ».

Extrait d'entretien, Responsable – Auberge Mel

L'évaluation

Des outils d'évaluation ont également été mis en place au sein de l'Auberge Mel, afin de mesurer le degré de compréhension des employés consécutivement aux divers apprentissages reçus. Les questionnaires d'évaluation, ou encore les mises en situation constituent quelques-uns de ces outils.

⁵² Pour l'évaluation et le suivi, les variables 31, 32, 33, 38, 39 et 40 (Guide d'entretien, Section 2, description de la formation), ainsi que les variables 18, 19, 20, 26 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

« Oui, on a fait un questionnaire à un moment donné. Là-dedans, il y avait une série de questions qui concernaient la compréhension du logiciel. À quelques exceptions près, ça ressemblait pas mal à des résultats de très bonnes notes. Les gens savaient où ils s'en allaient. Je ne dis pas que le monde comprenait tout. J'ai toujours pensé et je le penserai tout le temps, les gens ont une évaluation bien ordonnée pour eux autres ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« Oui, des cas simulés, quelqu'un tombait malade. Comment faire le bandage, c'était les cas simulés ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« Comment placer les serviettes, parce qu'il y a une méthode pour placer les serviettes, les débarbouillettes, tout ça. Ce n'est pas comme ça ... Il faut qu'ils soient propres, nous l'entretien ménager, on a toujours un pantalon propre et un chandail avec l'Auberge Mel. Nous l'entretien ménager, on a ça. (...) Je les laisse tout seul dans les chambres et après, je vais vérifier. Mais je vérifie assez longtemps. Des fois, je suis un mois où je vais aller vérifier des chambres de temps en temps, parce que moi aussi, j'ai les miennes à faire. Mais quand même, je vais aller vérifier ».

Extrait d'entretien, Employé 4 – Auberge Mel

Une confirmation écrite est parfois donnée aux employés ayant suivi et réussi le cours.

« Oui, j'ai reçu une belle carte comme de quoi j'étais secouriste, que j'avais passé le cours. J'ai ma carte dans mon portefeuille ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Le suivi

Le suivi ressemble au « coaching », dont nous parlions plus haut, puisqu'il vise à aider l'employé à mieux saisir ce qu'il n'a pas bien compris dans l'exécution de son travail.

« Oui, oui, c'est arrivé deux ou trois semaines plus tard à la demande du Président. Les employés sont venus me voir, qu'est-ce qu'ils comprenaient et qu'est-ce qu'ils ne comprenaient pas ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« Il est quotidien à différents niveaux. C'est comme on fait des vérifications, des réservations, des arrivées. Ça nous permet de voir certains points. Aussi en étant à la réception, soit la directrice de la réception, moi, ou encore le directeur général, qui voit certains aspects qui sont mal compris, ou à ce moment il peut intervenir aussi ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« Oui, des fois, elles vont me dire, j'avais oublié ça. Je n'y avais pas pensé, parce qu'il y a beaucoup de petites choses ici. (...) Même des fois, il y a des nouvelles qui m'appellent à la maison. À dit Nicole, je ne sais pas quoi faire. À dit, je ne suis pas capable d'ouvrir la fenêtre. Là, je lui ai expliqué parce qu'elle est nouvelle. Ça ne fait pas longtemps qu'elle est à la réception ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Pour conclure, retenons que le "coaching", l'évaluation et le suivi » constituent les principales formes permettant d'évaluer le degré de compréhension des employés suite aux formations qu'ils reçoivent régulièrement. Pour l'Auberge Mel, une maîtrise adéquate de l'outil technique est fondamentale, car elle lui permettra de bien se

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration

Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

positionner sur l'échiquier des divers établissements hôteliers, grâce à un service tenant compte des besoins spécifiques de chaque client.

5.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION À L'AUBERGE MEL

Depuis le tout début de cette monographie, nous montrons à quel point l'Auberge Mel fait un grand usage des technologies de l'information. En effet, bon nombre de formations de l'Auberge sont consécutives à l'informatisation de sa structure d'information. Nous allons voir maintenant si une telle particularité influence les attitudes et perceptions des employés de manière positive ou négative.

5.4.1 Le point de vue du responsable interviewé à l'Auberge Mel

Selon le responsable interviewé, la structure d'information relève d'un mode de gestion participative.⁵³ Elle se veut très interactive en appelant à la participation de tous les employés (Tableau 8).

TABLEAU 38 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point de vue du responsable interviewé – Auberge Mel

. Participation des employés : « ...les gens sont bien conscients et sont partie prenante de notre réflexion... »;
. Attitudes : « mis à part la crainte des bogues, (...) on a eu un ajustement qui a pris un peu de temps sur notre système de réservation (...) maintenant, je vous dirais que c'est pas mal réglé »;
. Conciliation emploi-famille : « Je n'ai pas vu aucun problème à ce niveau-là... »

La participation des employés est une condition préalable au bon fonctionnement de la structure d'information et par voie de conséquence à celui de l'établissement hôtelier dans son ensemble. En effet, le perfectionnement de cette structure et des logiciels « maison » fait suite à leur participation aux différentes consultations portant sur les perfectionnements techniques de la structure d'information.

« Ça c'est certain, les gens sont bien conscients qu'ils sont consultés et sont partie prenante de notre réflexion. Il y a une gestion participative dans à peu près tout ».

Extrait d'entretien, Responsable – Auberge Mel

⁵³ Pour le point de vue de la responsable interviewée, les variables 68, 69, 70, 75, 83, 84, 85, 86 et 87 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Ainsi donc, les retombées positives de la formation sont visibles sur des éléments plus techniques, tels que la diminution du taux d'erreurs.

« Justesse des informations, comme je vous disais, il n'y a presque plus d'erreurs qui se fait. Alors qu'à l'époque, des erreurs de prix, c'était courant. Des erreurs de tarifs, c'était courant. On avait une moins bonne connaissance de notre client que maintenant. Notre client, on le connaît pas mal bien avec tout ce qu'on a mis en place. Ça je trouve que ça facilite leur travail, les empêche d'avoir de mauvaises notes à cause d'erreurs qu'ils ne font plus ».

Extrait d'entretien, Responsable – Auberge Mel

Les données recueillies indiquent par ailleurs que les attitudes positives ou négatives envers les formations sont proportionnelles à la maîtrise de l'outil technique. Ainsi par exemple, plus les employés s'approprient et maîtrisent bien les TIC à la suite de leur formation, plus ils adoptent des attitudes positives à l'égard de l'utilisation des technologies. Leurs attitudes peuvent être par contre plus négatives lorsqu'ils assimilent moins bien les procédures techniques, ou que des difficultés techniques perturbent le bon fonctionnement des équipements.

« Mis à part la crainte des bogues, (...), on a eu un ajustement des prix (...) sur notre système de réservation. Et ça, c'est venu compliquer la tâche des gens et ça les a agacés. (...) Maintenant, je vous dirais que c'est pas mal réglé ».

Extrait d'entretien, Responsable – Auberge Mel

Le responsable interviewé ne relève pas des différences d'attitudes et de comportements manifestes entre les employés.

« Pas vraiment, la seule particularité, il faut animer nos réunions différemment quand on est avec les gens de l'entretien et quand on est avec les gens de l'accueil. Il faut parler différemment de certains domaines, certains dossiers, certains sujets ».

Extrait d'entretien, Responsable – Auberge Mel

Le responsable interviewé a signalé que la situation familiale de chaque employé ne présente pas non plus d'obstacles majeurs lorsqu'il s'agit des différentes activités de formation. En outre, le petit nombre d'employés de l'établissement hôtelier permet certains accommodements, grâce auxquels les activités de formation peuvent se donner sans trop de difficulté.

« Je n'ai pas vu encore aucun problème à ce niveau là. L'aspect famille est pas présent beaucoup à la réception. Il n'y a pas d'enfants là bas. À l'entretien bien sûr, il y a de grands enfants, compte tenu de l'âge de nos gens, mais ça se passe toujours de jour. Leur travail et la formation est toujours de jour donc. La nuit, ça pourrait arriver, c'est une fille célibataire. L'autre, c'est un jeune couple, pas d'enfant. Celle qui vient demain, elle travaille juste les fins de semaine. Ça lui permet de prendre le pouls de la place ... Il n'y a pas vraiment de frein à ce niveau ».

Extrait d'entretien, Responsable – Auberge Mel

Tel que nous pouvons le constater, les résultats de recherche montrent que le responsable interviewé a des perceptions et attitudes relativement positives à l'égard de la

participation des employés à la formation. Celle-ci constitue en effet l'un des meilleurs moyens pour permettre aux employés de bien exercer sans difficulté leur travail. La formation occupe, comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, une place importante dans le mode de gestion de l'organisation du travail de l'établissement hôtelier. Bien conscients de cette réalité, les employés adoptent alors plus facilement des attitudes positives quand il s'agit de suivre différentes activités de formation mises en place par les dirigeants de l'établissement.

5.4.2 Le point de vue des employés interviewés à l'Auberge Mel

Un regard d'ensemble sur les résultats d'enquête concernant les attitudes et les perceptions sur la formation de l'Auberge Mel montrent qu'elles sont assez positives en général chez les employés, tout comme cela était le cas pour le responsable interviewé (Tableau 12).⁵⁴

TABLEAU 39 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point du vue des employés interviewés – Auberge Mel			
Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
<p><u>Attitudes</u>: « D'où l'approche est importante. (...) si on lui dit, écoute, on va apprendre ensemble. On va l'évaluer ensemble, on va pouvoir commettre des erreurs ensemble »;</p> <p><u>Entraide</u> : « Je ne sais pas si vous, vous en êtes rendus compte, mais moi, j'aime beaucoup parler avec les gens »;</p> <p><u>Différences entre les sexes</u> : « au niveau sexe, on en a un, lui ça été le dialogue est complètement différent qu'avec une femme (...) On a des affinités, plus qu'on a des affinités au niveau sportif, au niveau intellectuel. Un gars, c'est moins facile de le vexer. Tandis qu'avec une femme, je fais attention de ne pas blesser la personne. Je fais moins attention avec un gars ».</p>	<p><u>Participation à la formation</u> : « Moi je trouve ça intéressant parce que souvent je suis impliqué dans le fait de la donner la formation ».</p> <p><u>Participation des employés</u> : « Ça va se faire selon les différents départements, parce que les gens à l'entretien ménager n'ont pas la même formation que les gens à la réception, parce que ce n'est pas nécessairement approprié à leur travail (...) ... il y a toutes sortes de facteurs qui font que des fois, les gens participent un peu moins, mais je dirais en général, il y a une bonne participation ».</p> <p><u>Attitudes des collègues</u> : « Il y a un bon climat justement. Il y a des personnes qui vont se sentir plus à l'aise par rapport à certains points, vont faire profiter les autres de leurs échanges ».</p> <p><u>Conciliation emploi-famille</u> : « Je pense par défaut en entrant dans le milieu comme</p>	<p><u>Participation à la formation</u> : « La formation, on n'en n'a jamais de trop, je pense. C'est ça qui nous permet d'être à jour dans notre travail ».</p> <p><u>Conciliation emploi-famille</u> : « C'est des contraintes que les gens acceptent. D'autant plus quand ils viennent en formation, ils sont payés ».</p> <p><u>Différences entre les sexes</u> : « S'il y a quelque chose d'électrique qui brise, on va demander aux gars avant. S'il y a une toilette qui brise, s'il y a des valises très lourdes à transporter, on va demander s'il y a un gars sur place. On va aller le voir en premier ».</p>	<p><u>Attitudes négatives</u> : « Oui, vous savez qu'il y a des gens qui travaillent toujours sur ordinateur et ils ne veulent rien savoir. Il y a du monde qui travaille sur les ordinateurs qui ne voulaient même pas aller voir les messages ».</p> <p><u>Conciliation emploi-famille</u> : « Non, moi je dis que ça se fait, quand on veut on peut! ».</p>

⁵⁴ Pour le point de vue des employés, les variables 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58 et 59 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

	<p>l'hôtellerie, c'est comme prévu à l'avance que c'est des horaires qui sont un peu difficiles et tout ça ».</p> <p><u>Différences selon l'âge</u> : « Il y a une génération qui est beaucoup plus à l'aise avec l'informatique, les 20 à 30 ans qui sont plus à l'aise avec l'informatique. Le groupe d'âge un peu plus élevé sont un peu moins à l'aise au niveau de l'informatique ».</p>		
--	---	--	--

Les données recueillies font ressortir l'importance de l'approche du formateur envers les employés qui suivent la formation. En effet, son approche importe à ce point qu'elle contribuera grandement à modeler de manière positive l'attitude des employés à l'égard de la formation.

L'approche du formateur

« D'où l'approche est importante. Si on arrive avec une personne et on lui dit... On l'oblige d'une façon dictatoriale, « c'est comme ça ou tu t'en vas »! Tout de suite, il va y avoir un branle bas de combat qui va être fait. Si on lui demande, tu vas fonctionner comme ça, je te donne trois semaines. On vient de créer un stress épouvantable. Mais si on lui dit, écoute, on va l'apprendre ensemble. On va l'évaluer ensemble. On va pouvoir commettre des erreurs ensemble! ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Les activités de formation génèrent des attitudes positives se traduisant une volonté des employés d'améliorer encore davantage la structure d'information qui supporte l'ensemble de l'accomplissement de leur travail. Ils sont appelés à faire part des améliorations susceptibles de la rendre plus performante. Or, c'est grâce aux activités de formation qu'ils peuvent faire valoir leur point de vue.

Les employés donnent leur avis sur les perfectionnements à apporter à la structure d'information

« Est-ce que je peux porter un commentaire? À l'époque, la structure d'information, ça s'appelle comme ça, ça été mis en place et c'est comme si on avait eu une obligation. Les employés se sentaient obligés de ... Maintenant, si j'enlève ça, des employés eux autres, ils vont venir me voir. Ils vont dire pourquoi tu as enlevé ça? On est bien. On est capable de transporter des données. C'est quoi l'affaire? Donc, il y a eu aussi à l'intérieur du groupe aussi... On voit que le groupe est homogène dans un premier temps, pis ensuite ce groupe-là sait que le système leur apporte des outils. Que ça soit notre système, ou un autre système, il y a des outils qui sont importants et des outils qui permettent d'aller plus loin. Il ne faut pas oublier que l'ordinateur et le logiciel, ce sont des outils! S'ils ne s'en servent pas, ils viennent de perdre un outil. Si pour eux autres, c'est un calvaire, là on a un problème ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Les données recueillies révèlent donc qu'à un stade supérieur d'appropriation des TIC se manifeste l'effet « balancier » des activités de formation. Grâce à celles-ci, les employés maîtrisent mieux le fonctionnement des technologies. Ils sont en mesure alors de signaler

quels perfectionnements contribueraient à améliorer encore davantage l'accomplissement de leurs tâches. Il s'agit là d'un bon exemple de retombées positives des activités de formation et de leur effet « balancier ».

« Il y a une autre chose que je perçois, c'est que les gens sont plus ouverts à d'autres changements. Ça ne leur fait plus peur comme c'était il y a cinq ou dix ans. C'est normal, ils voient et se disent, on va s'adapter ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Par ailleurs, l'évaluation positive de la participation des employés aux activités de formation est perceptible, compte tenu de leur éveil lorsqu'il s'agit d'apprendre de nouvelles procédures de travail.

Les aspects positifs d'une bonne participation des employés

« Moi, je trouve ça, intéressant, parce que souvent, je suis impliqué dans le fait de la donner la formation. En général, on va le voir dans la qualité du travail, surtout s'il y a toutes sortes de facteurs qui font que des fois, les gens participent un peu moins, mais je dirais, en général, il y a une bonne participation, un bon échange et des fois, la formation se prolonge un peu, parce qu'on avait pas prévu que ça interagirait autant. En général, il y a une bonne participation ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« Il y a une chose qui est très importante, c'est qu'on est dans un environnement qui n'a pas beaucoup de personnes aussi. Je me vois mal aller sur trois étages, d'aller voir tous mes gens. On peut dire, on a une réunion de prévue à dix heures, rendez-vous à dix heures et là, on discute ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« La participation est excellente (...), je le vois et je le sens par les commentaires des gens par la suite ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« La formation, on en a jamais de trop, je pense. C'est ça qui nous permet d'être à jour dans notre travail. Quand on comprend bien nos outils de travail, que nos outils de travail sont adaptés à nos besoins, ça rend les gens plus heureux dans son travail ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

De la même façon, qu'elle entend que ses employés se rendent disponibles pour la formation, l'Auberge Mel propose des horaires assez souples pour donner les différentes formations. C'est pourquoi, la conciliation emploi-famille ne semble pas a priori un obstacle, lorsqu'il s'agit de suivre une formation. Lorsque cette souplesse est impossible à réaliser, les incitatifs contribuent à amenuiser quelques-unes des conséquences négatives des activités de formation sur la conciliation emploi-famille.

La souplesse des horaires des formations

« (Concernant une employée travaillant la nuit). Oui, elle se sentait tellement insécure que j'avais reçu un mémo qui m'avait frappé « je vous en prie, aidez-moi! » Vingt-quatre heures après, j'étais à côté d'elle. Elle faisait des choses. Elle aimait son travail. Elle aimait ce qu'elle faisait. Elle aimait ses heures de travail en plus. Et puis nous, c'était très difficile à l'époque de trouver

quelqu'un durant la nuit. Et puis on est arrivé à un moment donné, je vais y aller. Elle était contente de me voir ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« Oui, oui, si la personne, ça peut être soit à l'extérieur des heures de travail si la personne fait du 3 à 10, disons qu'elle a la possibilité de commencer à deux heures pour qu'on puisse avoir la formation avec cette personne-là, Ou après dix heures, mais c'est plus facile de donner une formation de 2 à 3 parce que l'encadrement de 9 à 5 existe. Donc, lorsqu'on arrive à deux heures, on est prêt pour cette personne et on est apte, dix heures, on vient de passer une journée de travail, tout le monde est fatigué, ce n'est pas évident. L'écoute est moins présente. Je pense que c'est mieux de le prendre au début, tout le monde est frais et dispose ou presque. Ils sont plus à l'écoute et prêt à cette réunion-là ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« Je pense par défaut en entrant dans le milieu comme l'hôtellerie, c'est comme prévu à l'avance que c'est des horaires qui sont un peu plus difficiles et tout ça. Par contre, comme on a un petit groupe et tout ça, on essaie de s'accommoder les uns et les autres ». (...) Non, bon en fait c'est sûr, c'est comme partout, il y a des gens qui peuvent avoir une activité comme un mariage, peu importe, on va essayer de s'arranger entre nous pour que ça ne devienne pas un problème ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« Non, moi je dis que ça, ça se fait. Quand on veut, on peut ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« C'est sûr qu'on essaie de donner la formation sur les heures de travail. Lorsqu'on réussit, mettons qu'on finit le chapitre des procédures d'urgence, bon là, on est prêt à réunir tout le monde. C'est sûr qu'une personne qui ne travaille pas, va être obligée de venir durant sa journée de congé. C'est sûr, parce qu'on ne peut pas être là tous en même temps. C'est des contraintes que les gens acceptent. D'autant plus quand ils viennent en formation, ils sont payés, ça déjà, c'est un plus. (...) Elle avait peut-être d'autre chose de prévu qu'une formation, mais on essaie de limiter ça à une demie journée. La personne est payée, c'est sûr et on essaie de le faire à tour de rôle pour ne pas que ça soit la même qui soit pénalisée ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Malgré des attitudes relativement positives et une bonne participation dans le cadre de ces activités de formation, certaines données recueillies font aussi ressortir que parfois, les perceptions peuvent aussi être très variables d'un employé à l'autre. Plusieurs facteurs entrent en considération pour expliquer les attitudes des employés à cet égard. Qu'il s'agisse par exemple de l'âge, ou encore de l'expérience professionnelle, cela peut avoir des effets sur la manière dont les employés appréhenderont les activités de formation.

Des attitudes très variables à l'égard de la formation

« Il y a une génération qui est beaucoup plus à l'aise avec l'informatique, les 20 à 30 ans qui sont plus à l'aise avec l'informatique. Les groupes d'âge un peu plus élevés sont un peu moins à l'aise au niveau de l'informatique. C'est comme au niveau de la formation académique, les gens travaillaient par défaut avec les ordinateurs. Il y en a qui sont beaucoup plus à l'aise avec les ordinateurs et d'autres qui n'ont pas travaillé justement avec les ordinateurs

qui étaient totalement nouveaux au niveau du marché du travail pour eux. Ce n'est pas nécessairement le même rythme d'apprentissage. Selon l'intérêt, il y en a qui vont s'impliquer moins selon si c'est un sujet qui pour eux est juste finalement bien utile, parce que ça fait partie de leur travail qui ne cherche pas nécessairement à aller plus loin, ça peut être une différence qu'on peut remarquer ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

« Oui, vous savez qu'il y a des gens qui travaillent toujours sur ordinateur et ils ne veulent rien savoir. Il y a du monde qui travaille sur les ordinateurs qui ne voulaient même pas aller voir les messages ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

L'impossibilité d'avoir du personnel de remplacement pendant les formations est l'une des difficultés que rencontrent fréquemment les petites organisations. Or, cela peut aussi affecter un établissement hôtelier de la taille de l'Auberge Mel. Aussi, les résultats d'enquête montrent que l'une des solutions recherchées pour contrer cette difficulté est de trouver du personnel de remplacement, afin de permettre une pleine participation des employés à la formation. La suggestion du responsable interviewé allait du reste dans le sens de la mise sur pied d'une équipe de relève.

Recourir aux services d'une équipe de relève

« Nous, ça prendrait comme une équipe de relève pour pouvoir réunir nos gens. Notre principale difficulté, c'est de réunir notre personnel dans des blocs de temps répétitifs. Se dire, on s'embarque dans une session de quatre heures par semaine et on va au bout de telles affaires, c'est impensable avec nos horaires. Si on fait une formation, il y a toujours quelqu'un qui est obligé de tenir le téléphone de la réception. C'est une grosse problématique. Actuellement, on se sert de notre stagiaire qui joue ce rôle de back up très bien. Je pense que c'est comme ça qu'il va falloir penser à l'avenir à moins qu'il existe une équipe volante qui pourrait nous aider ».

Extrait d'entretien, Responsable – Auberge Mel

De meilleures approches pédagogiques constituent une autre solution préconisée pour améliorer la participation des employés à la formation.

De meilleures approches pédagogiques

« C'est les formateurs. Je pense que le formateur doit trouver les moyens d'approches, des moyens de vulgariser la matière s'il y en a qui le font ou devrait le faire davantage pour que les gens qui viennent à cette formation-là, soient plus à l'écoute. Parce qu'il ne faut pas oublier que le formateur a un rôle de professeur. Je pense que le professeur qui tourne la page jaune, ça ne devrait plus exister ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Bénéficier de plus amples informations sur les dates des formations à venir et leur contenu serait également grandement apprécié. Comme nous l'avons signalé également, il y a une consultation préalable aux activités de formation qui se fait. Néanmoins, celle-ci ne serait pas suffisante aux dires d'un employé interviewé, les employés en étant informés quelque temps seulement avant qu'elle ait lieu, et ce, sans toujours bien en connaître le contenu.

Annoncer plus à l'avance les dates des formations

« Les solutions peuvent être en le sachant peut-être un peu plus d'avance, plus précisément, quels sujets on va traiter ou d'impliquer différentes personnes à donner une formation, peut-être un peu plus encore qu'on le fait maintenant. On le fait quand même déjà, comme je le disais. Mais de le faire encore plus, on va améliorer la participation ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Donner plus d'information

« Comme je le disais au niveau de la présentation, peut-être de fournir plus d'informations à l'avance ».

Extrait d'entretien, Employé – Auberge Mel

Malgré les quelques solutions avancées pour améliorer, nous remarquons que les attitudes et perceptions sont en général assez positives à l'égard de la formation. Toutefois, nous constatons que les employés, n'ont pas le choix d'adopter de telles attitudes, sans quoi ils pourront difficilement bien maîtriser et s'approprier adéquatement les technologies pour accomplir leurs tâches. Nous constatons aussi que l'employeur cherche à accommoder le plus possible ses employés, afin que ceux-ci acceptent bien les différentes activités de formations qu'ils doivent suivre. Les incitatifs à la formation (paiement de la demie journée ou de la journée complète de travail), ainsi que la souplesse relative des horaires auxquels sont données les formations l'illustrent bien.

5.5 CONSTATS SUR LE CAS D'UNE AUBERGE ET RECOMMANDATIONS

Tout au long de cette monographie, nous avons décrit les aspects caractéristiques des pratiques de formation de l'Auberge Mel. Rappelons qu'elle a informatisé ses activités de gestion en se basant sur les principes d'organisation du YIELD Management. Tout son fonctionnement repose donc sur l'utilisation des technologies, tant au niveau de sa gestion interne, que de ses ressources humaines. En conséquence, la formation a été, au cours de ces dernières années, tributaire de la mise en place d'une structure d'information informatisée, dont les principaux avantages sont de favoriser une plus grande interaction entre les employés et d'offrir par le fait même un meilleur service à la clientèle. Cette structure d'information a nécessité différentes activités de formation pour que les employés maîtrisent et s'approprient les technologies de l'information dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes.

Deux types de pratiques de formation ont été mises en place : soient la formation à l'embauche, puis la formation spécialisée (perfectionnement technique, apprentissage de nouveaux logiciels « maison », etc.) en lien avec l'occupation de l'emploi actuel. Nous avons constaté qu'en général l'Auberge recourait très peu aux formations extérieures. Deux explications ont été fournies pour expliquer ce choix. Premièrement, elle n'a pas eu d'autres choix que de mettre en œuvre ses propres pratiques de formation, compte tenu qu'une structure d'information informatisée selon les principes du YIELD Management n'est pas courante dans d'autres établissements comparables de la même taille. Deuxièmement, l'Auberge souhaitait aussi offrir des formations spécialisées tenant compte des services particuliers qu'elle offre à sa clientèle (confort, de la maisonnée, atmosphère familiale, etc.) et qui la distingue également de d'autres établissements.

Nous avons observé que l'Auberge Mel a une logique de fonctionnement grandement axée sur la polyvalence des tâches de son personnel, grâce à sa structure d'information informatisée. Cette polyvalence est logiquement organisée dans le cadre de pratiques de formation structurées. Ce sont les employés eux-mêmes qui transmettent à d'autres employés leur savoir-faire et les divers éléments en lien avec le contenu de leurs tâches. Ainsi, ils sont à leur manière des formateurs. De plus, ils sont appelés à collaborer entre eux. Pour ce faire, ils doivent consulter quotidiennement la messagerie électronique. Celle-ci est en effet leur principal support technique pour favoriser la collaboration entre eux et garantir de surcroît la bonne marche de l'ensemble de l'établissement hôtelier. Diverses formations sont également mises sur pied consécutivement aux perfectionnements des technologies qu'utilise l'Auberge.

La formation en lien avec la structure d'information informatisée a été mentionnée plus d'une fois comme étant une formation « à succès ». Le fait que la mise en place de cette structure ait nécessité une grande collaboration et implication des employés, n'est pas étranger à ce succès et à celui des formations qui s'ensuivirent. Celles-ci du reste contribuèrent à accroître le sentiment de sécurité et de confiance des employés envers l'utilisation des technologies. Peu de formations ayant connu des difficultés ou un échec ont été évoqués. Seul le cours de secourisme a été mentionné comme n'ayant vraiment pas été utile pour l'accomplissement du travail.

Une autre constatation renvoie à l'évaluation et au suivi des activités de formation. L'Auberge Mel accorde une importance fondamentale à ceux-ci, puisque l'excellence de son personnel est une condition de son succès et de sa rentabilité. Des questionnaires d'évaluation et des activités de suivi sont donc mis sur pied régulièrement pour s'assurer que les employés ont bien intégré et assimilé les procédures de travail exigées dans le cadre de la structure d'information. À cela se joint le « Coaching », qui permet de faire un meilleur suivi des employés après chaque séance de formation.

Nous avons constaté enfin, à la lumière de l'analyse des données recueillies, que plus les employés maîtrisent bien les technologies, plus leurs attitudes à l'égard de celles-ci sont positives. Leurs attitudes positives sont aussi perceptibles du fait qu'ils interagissent beaucoup entre eux lorsqu'il s'agit de proposer à l'informaticien des perfectionnements techniques pour améliorer la structure d'information.

Enfin, la conciliation emploi-famille ne semble pas constituer un obstacle à la mise en place des activités de formation, car la petite taille de l'Auberge lui autorise une certaine souplesse sur le plan des horaires pour donner de la formation. Néanmoins, les employés n'en souhaitaient pas moins être informés plus à l'avance et recevoir davantage d'informations avant de recevoir une formation, quelle qu'elle soit.

Les recommandations

Recommandation 1 :

Que l'Auberge Mel fasse sienne les solutions proposées par les participants et participantes à cette enquête pour améliorer la participation du personnel aux activités de formation, à savoir :

- **Recourir aux services d'une équipe de relève;**
- **Améliorer et diversifier les approches pédagogiques;**
- **Annoncer plus à l'avance les dates des formations;**
- **Donner plus d'informations sur les contenus des formations avant qu'elles ne soient données aux employés.**

Recommandation 2 :

Considérant que l'Auberge Mel peut à juste titre servir d'exemple et de modèle dans le secteur du tourisme, qu'elle fasse connaître aux autres établissements hôteliers et associations hôtelières provinciales ses différentes pratiques de formation, ainsi que les aspects caractéristiques de son mode de gestion fondé sur une structure d'information informatisée selon les principes du YIELD Management.

Les organisations hôtelières

Le cas d'un petit hôtel

haut de gamme

QUÉBEC

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

6 LE PROFIL DE L'HÔTEL DES VOILES

L'Hôtel des Voiles, quatre étoiles, est situé au cœur du quartier Saint-Roch au centre-ville de Québec. Il est situé à proximité des musées, galeries d'art, cafés, restaurants du quartier, boutiques et magasins d'antiquité de la jolie Place-Royale, le plus vieux quartier de la plus vieille ville d'Amérique du Nord.⁵⁵ L'Hôtel des Voiles se trouve au carrefour des grands axes routiers et aux principaux sites naturels de la région, en plus des grandes attractions touristiques urbaines (Vieux-Québec, Port de Québec, Colline parlementaire, Observatoire de la Capitale, théâtres, musées, galeries d'art, Complexe Méduse, etc.). En plus de posséder une quarantaine de chambres et suites junior chaleureuses, un restaurant se distinguant par sa cuisine française, régionale et du terroir, est aussi à la disposition de sa. Ses chambres et suites sont spacieuses, confortables et munies de commodités diverses (accès Internet à haute vitesse, lignes téléphoniques, coffre-fort, etc.). À cela se joint aussi une vaste gamme d'installations devant répondre aux besoins de sa clientèle: salles de conférences, support technique, autres matériels de congrès ou pour les colloques et séminaires. L'Hôtel des Voiles offre également à sa clientèle une salle de mise en forme, des salles de réunions (audiovisuel), le service de nettoyage à sec, le service de gardiennage, des chambres adaptées pour personnes à mobilité réduite, un service de valet gratuit, puis enfin un stationnement. Dans le but de satisfaire le plus possible sa clientèle, il met aussi à la disposition de sa clientèle divers forfaits comprenant l'hébergement, les repas, ainsi qu'un agrément (visites touristiques, musées, restaurants, envolée en montgolfière, tour de ville, croisière, golf, etc.).⁵⁶

TABLEAU 40 : <u>Le profil de l'Hôtel des Voiles</u>	
Date de création de l'organisation	?
Secteur ou sous-secteur d'activité économique	Hôtellerie Secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Type de clientèle	Clientèle régulière et nouvelle Touristes Hommes et femmes d'affaires
Nombre d'employés -à temps plein -à temps partiel	45 employés 2/3 Femmes 1/3 Hommes

⁵⁵ Cette partie de la monographie renvoie à la variable d'analyse 1 (Guide d'entretien : Section 1, La participation des PME à la formation). Voir en annexes le tableau descriptif des variables d'analyse.

⁵⁶ Ces informations sont tirées du site Internet de l'établissement hôtelier

Types d'emplois	À temps plein en majorité
-à temps plein	Responsable des ventes
-saisonniers	Gérant de restaurant
-à temps partiel	Chef de la réception
-temporaires	Commis à la réception
	Chef de maintenance
	Chef de cuisine
	Gouvernante
	Femme de chambre
	Contrôleur
Niveau d'études	Secondaire, collégial et universitaire tout dépendant du métier exercé

Source : Ce tableau est issu des résultats de recherche auprès d'un responsable de l'organisation (Variable 1 en annexe)

6.1 Le développement des pratiques de formation de l'Hôtel des Voiles

Le secteur hôtelier de la région de Québec, à l'instar de d'autres régions, est aux prises avec différentes problématiques depuis ces dernières années. Le besoin de personnel est réel pour nombre d'établissements hôteliers, mais le bassin de main-d'œuvre disponible n'offre pas actuellement un nombre suffisant de personnes ayant les compétences recherchées par les employeurs du secteur. Les résultats de recherche auprès du responsable interviewé de l'Hôtel des Voiles ont permis de mettre en relief que cette problématique de pénurie de main-d'œuvre a été un moteur important pour développer des pratiques de formation au sein de l'établissement hôtelier. Face à cette situation de pénurie de main-d'œuvre, l'Hôtel n'a pas eu le choix et a dû former lui-même les employés ne possédant pas nécessairement les qualifications et les compétences requises au moment de leur embauche.⁵⁷ L'établissement hôtelier se chargea ainsi de leur donner les formations requises pour qu'ils aient bien les rudiments requis essentiels pour exercer leur métier.

À chaque formation donnée, il s'agit presque d'une gageure cependant, puisque les employés ne restent pas toujours à l'emploi de l'Hôtel des Voiles. Le problème de roulement est en effet une problématique importante à laquelle est confrontée actuellement le secteur hôtelier; l'Hôtel des Voiles n'y échappe pas en étant aussi aux prises avec de telles difficultés de rétention de personnel. Sa stratégie est de donc de choyer le plus possible ses employés en leur offrant de bonnes formations et d'excellents outils, afin qu'ils restent au sein de l'établissement hôtelier.

Les problématiques du secteur hôtelier

« Il y a présentement pénurie de main-d'œuvre dans l'industrie hôtelière, main-d'œuvre compétente ou possédant un peu d'expérience. (...))On est bien conscient de la difficulté qu'on a à trouver des bons employés. Depuis

⁵⁷ Pour cette partie de la monographie, les variables 2,3,4,5,6,7,11,12,13,14 (Guide d'entretien, Section 1, La participation des PME à la formation), ainsi que les variables 1,2,3,4,5,6,24,25,26,49 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

trois à quatre ans, on s'en va en croissant. Ça nous amène à axer encore plus sur la formation des employés qui sont en service. (...) Toutes les catégories, c'est rendu difficile de trouver un préposé à la plonge, une femme de chambre, une bonne gouvernante, un commis à la réception, un auditeur de nuit, un contrôleur».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

« La PME hôtelière de par le manque de personnel, qui s'est accentué depuis trois à quatre ans, a énormément de difficulté à retenir ses gens ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

« On n'a pas le choix, nos gens arrivent avec de moins en moins d'expérience. (...) En même temps, c'est une grande préoccupation chez les gestionnaires dans notre industrie qu'on partage pratiquement à tous les jours sur une base hebdomadaire, comment on va résoudre ça? » ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

« Vous n'avez pas le choix d'être pro-formation et d'un autre côté, c'est comme un couteau à deux tranchants. Quand ils (les employés) deviennent performants, comme l'industrie manque de personnel, ils viennent vous les soutirer. Si vous demeurez une petite entreprise et votre capacité de payer demeure limitée, vous n'avez pas le choix de les laisser partir ».

Extrait d'entretien, responsable – Hôtel des Voiles

Les pratiques de formation concernent deux types de catégories d'employés, soient les nouveaux employés, puis enfin l'ensemble du personnel de l'Hôtel des Voiles. Étant donné le très petit nombre d'employés de l'établissement, ceux-ci doivent en effet être polyvalents et performants pour être en mesure d'assurer le fonctionnement normal de l'établissement en tout temps. Les employés sont appelés à se remplacer les uns et les autres lorsqu'il y a des absences ou pour toute autre raison visant à dépanner un employé. Pour ce faire, des formations continues sont mises sur pied tout au long de l'année, afin qu'ils développent différentes habiletés leur permettant d'être polyvalents et performants dans l'établissement hôtelier. À cela s'ajoute un certain nombre de formations spécialisées visant l'inculcation de notions mal apprises, ou encore méconnues, particulièrement lorsque la formation initiale des employés ne concerne aucunement le secteur hôtelier.

La formation spécialisée et le perfectionnement des employés

« Il peut y avoir parfois des besoins ou des objectifs qui sont globaux. Je pense par exemple à Client-Plus, qui est une formation offerte par le CQRHT. Ça ne touchera pas un employé ou un secteur de l'Hôtel, mais l'ensemble des employés ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des voiles

« Je pense à un cours sur la façon de communiquer au téléphone. Ça peut toucher l'ensemble de nos employés. Certains cours peuvent toucher l'ensemble de nos employés, une préoccupation globale en dehors des besoins spécifiques de chaque individu ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

« Notre priorité numéro 1, ce sont toutes les catégories d'employés qui sont en contact direct avec les clients. Ils doivent être des gens très efficaces à

tous les niveaux. Si on veut être, de un compétitif et de deux répondre aux attentes des clients ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des voiles

« Il n'y a pas de doute, d'autant plus que la petite entreprise hôtelière haut de gamme, pour performer, compte seulement sur un petit nombre d'employés. Donc, chaque employé doit être performant, si on veut se distinguer et faire face à la compétition et remplir notre mission ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des voiles

« C'est fait de façon continue. On n'a pas le choix. Il y a des besoins qui peuvent survenir en cours d'année parce que tu viens d'engager un nouvel employé. Donc, il faut répondre à ce besoin immédiatement. On est toujours actif dans ce sens-là ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

« Des habiletés de communication, des habiletés au niveau de la technologie, des habiletés au niveau de la vente, des habiletés en termes d'accueil et de service à la clientèle, des habiletés au niveau de la langue. (...) Cela présuppose que même un employé à l'entretien ou à la maintenance va être peut-être bilingue ou trilingue. Et il va savoir comment s'adresser aux clients si à tout hasard c'est lui, qui, à l'accueil ou qui doit lui rendre un service et qui est en mesure de rendre ce service de façon tout aussi efficace que son collègue qui occupe ce poste-là ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

« J'ai toujours pensé que l'industrie hôtelière était une industrie de services et sa richesse première, c'était les employés. Et il fallait faire en sorte que les employés devaient s'améliorer et contribuer au succès de l'entreprise ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

Le développement des pratiques de formation de l'Hôtel des Voiles rejoint les objectifs de sa stratégie à l'égard des ressources humaines, notamment celui de rendre son personnel très polyvalent et performant. L'Hôtel mise beaucoup sur ses pratiques de formation pour faire en sorte que son personnel ait de bonnes compétences, soit en mesure d'offrir un bon service à la clientèle et qu'il soit aussi polyvalent et performant. Un fait qu'a d'ailleurs reconnu le responsable interviewé est que la formation constitue un couteau à double tranchant. Autant elle constitue une garantie de succès pour l'établissement hôtelier en misant sur la compétence de ses effectifs, autant en revanche, l'Hôtel peut être victime d'un roulement plus ou moins élevé de son personnel vers d'autres établissements hôteliers et perdre ainsi les meilleurs effectifs sur lesquels il comptait. Donc, chaque formation donnée constitue presque toujours une gageure puisque les employés risquent de ne pas rester à l'emploi de l'établissement hôtelier; le problème de roulement étant en effet, comme nous l'avons dit plus haut, une des importantes problématiques à laquelle fait face actuellement le secteur hôtelier en général.

6.2 Le fonctionnement de la formation de l'Hôtel des Voiles

Les pratiques de formation sont organisées sur une base annuelle, puisque l'Hôtel des Voiles offre une formation continue dans le cadre de ses activités de formation (Tableau 5).⁵⁸ L'Hôtel identifie ses propres besoins de formation, mais reçoit aussi certaines offres de formation (produits de formation) de l'extérieur, qu'il peut décider d'offrir à son personnel au besoin.

TABLEAU 41 : Les formations avant été données aux employés – Hôtel des Voiles

<p>Formation à l'interne sur le tas</p> <p>.....Théorique et sur le tas (Formation continue)</p> <p>Langue</p> <p>Accueil en général (attitudes à prendre selon les types de clientèles)</p> <p>Service à la clientèle (divers services de l'hôtel)</p> <p>Vente</p> <p>Nouvelles technologies / outils informatiques</p> <p>- Formation générale (ex : sur les événements touristiques à Québec)</p> <p>Formation structurée</p> <p>- Formations internes et externes sur différentes thématiques (par différents organismes ou collègues)</p> <p>Séminaires</p> <p>Journées de formation</p> <p>Colloque</p>

Les formations se font à l'interne ou à l'externe. Les formations internes peuvent être données par le personnel même de l'établissement hôtelier ou encore par des formateurs externes. Les formations à l'embauche sont très axées sur l'accueil et le service à la clientèle. Elles se réalisent la plupart du temps sur le tas et suite à celles-ci, les employés sont en mesure de pouvoir accueillir différents types de clientèles de toute provenance (accueil) et de leur indiquer tous les services à leur disposition (service à la clientèle) à l'Hôtel des Voiles. Les événements touristiques sont aussi considérés dans le cadre des formations, car les employés doivent bien connaître les principaux événements culturels et curiosités touristiques de la région de Québec, afin de bien servir la clientèle de l'établissement hôtelier. Enfin, d'autres formes spécifiques d'encadrement de la formation, telles que le mentorat et le coaching, se pratiquent aussi au sein de l'Hôtel. Le mentorat est assumé généralement par les Chefs de service. Il aide grandement à combler certaines lacunes dans l'accomplissement des tâches.

Le fonctionnement de la formation

« Elle se fait de deux façons, à partir d'un besoin ou l'inverse, d'une offre de l'extérieur, une offre qui est en général bien spécifique à notre industrie ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

⁵⁸ Pour cette partie de la monographie, les variables 11,12,13, 14,16,17,19,41,42,43,57,58 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Les formateurs

« Une formation à l'interne par des gens externes, une formation à l'externe par différents organismes ou collèges ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

« Je vous dirais que c'est ... une formation à l'interne sur le tas par des gens qui ont plus d'expérience ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

« Effectivement, le mentorat institutionnalisé, ça se fait déjà depuis que l'Hôtel est ouvert. On a des gens qui sont des formateurs dans l'entreprise. Ils ont un emploi plus une responsabilité formation ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

Les contenus

« Une formation à l'interne qui fait partie d'un processus continu, qui sont donnés par nos meilleurs éléments. Ils peuvent être donnés à la rigueur par moi. Et il y a des formations structurées qui peuvent être données par des gens à l'externe, soit à l'interne, sous forme de séminaires, journées de formation, de colloques ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

« C'est une préoccupation annuelle auprès de nos employés de la réception. Quelle est l'offre touristique de Québec? Et s'ils ne la connaissent pas, on les envoie la découvrir ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

« La formation va toucher des points spécifiques : la langue, des attitudes qui touchent le service à la clientèle, les attitudes qui touchent la vente, les attitudes qui touchent les nouvelles technologies, les outils informatiques, tout ce qui touche l'accueil ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

« Quand ça sort des écoles, des fois, il faut tout revoir, tout réactiver. Des fois, on n'enseigne pas nécessairement les petites choses qu'on voudrait qu'ils aient. On a reproché par exemple à l'école hôtelière de ne pas enseigner l'éthique, la vente, de ne pas enseigner la communication, les relations interpersonnelles ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

En définitive donc, le fonctionnement de la formation englobe une formation à l'embauche (dite formation continue) pour les nouveaux employés, puis une formation spécialisée pour le perfectionnement du personnel consécutivement à certains changements, ou encore pour combler certaines lacunes dans l'accomplissement des tâches. Cette formation se fait aussi sous forme de mentorat, et permet alors aux employés d'être suivis individuellement tout au long de leurs activités de formation.

6.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DE L'HÔTEL DES VOILES

Depuis ces dernières années, l'Hôtel des Voiles a mis sur pied différentes pratiques de formation, que ce soit pour initier les nouveaux employés à leur travail, ou encore pour le perfectionnement professionnel de sa main-d'oeuvre. Nous allons examiner maintenant la nature de l'activité des employés lorsqu'il est question de pratiques de formation à l'Hôtel des Voiles.

6.3.1 Portrait des employés interviewés au / leur situation professionnelle / leur formation / leur expérience de travail

Trois employés ont été interviewés à l'Hôtel des Voiles, soient un directeur des opérations et du restaurant relié à l'établissement, une directrice des banquets, ainsi qu'une gouvernante.⁵⁹ Afin de préserver leur anonymat, nous allons les identifier comme suit : employé 1, employé 2 et employé 3. Les employés rencontrés ont une ancienneté moyenne de deux ans et trois mois à l'Hôtel des Voiles. Ils y travaillent à temps plein. Deux d'entre eux occupent des fonctions d'encadrement. Ces employés doivent se préoccuper constamment de la bonne marche de l'Hôtel des Voiles. Cette préoccupation fait partie intégrante de leurs tâches quotidiennes (supervision des départements, gestion des plaintes de la clientèle, planification des cédules de travail, etc.) (Tableau 6).

Caractéristiques	Employé 1	Employé 2	Employé 3
Statut	Temps plein	Temps plein	Temps plein
Tâches principales	Mise en marché de produits (nourriture, menus), vins, publicité, direction, promotion du restaurant, contacts avec les fournisseurs.	Supervision des trois réceptionnistes. En charge des comptes recevables et vérification des comptes à la réception et de l'hôtel, frais de chambre. En charge des banquets, des salles de réunions et des réservations de groupe.	Supervision des chambres. Accomplissement des inventaires et achat des produits.
Ancienneté dans l'organisation	2 mois	8 mois	6 ans

⁵⁹ Les variables 1, 2, 3, 4, 5 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation) seront respectivement analysées pour ce faire. Voir le détail en annexe.

Ancienneté sur le marché du travail	10 ans	15 ans	17 ans
Expériences pertinentes -Formations et/ou -Emplois antérieurs :	. Formations : Dans le cadre des expériences de travail antérieures. . Emplois antérieurs : Autres hôtels (Fairmount, Four Seasons, Sofitel).	. Formations : Bacc en psychologie . Emplois antérieurs : Autres hôtels, directrice des banquets au Manoir Hovey, directrice de garderies.	. Formations : Apprentissage sur le tas . Emplois antérieurs : Travail autonome avec le conjoint (préparation des horaires, des payes et autres tâches de supervision).

L'Hôtel des Voiles est un petit établissement haut de gamme fonctionnant avec une quarantaine d'employés seulement. Les employés interviewés ont signalé que les expériences de travail acquises, au cours de la vie professionnelle, ont été fort utiles pour exercer l'emploi actuel. Ils sont appelés par ailleurs à collaborer constamment entre eux. Cette collaboration est du reste d'autant plus importante, qu'elle est nécessaire et essentielle pour faire fonctionner adéquatement l'établissement. La collaboration se fait verbalement ou par écrit.

L'apport d'expériences de travail antérieures

« Juste avant ça, j'étais directrice des banquets au Manoir Hovey dans un hôtel. Au niveau hôtel, c'était ça. Avant ça, une dizaine d'années, j'ai dirigé des garderies, la plus grosse. Il y avait 15 employés permanents et 120 enfants. Alors, au niveau direction, c'est là que j'ai compris et je ne trouve pas qu'il y a une grosse différence entre diriger du personnel en garderie et du personnel en hôtellerie ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

Les différentes facettes de la collaboration entre employés

« À tous les niveaux, autant les employés de service que les employés de cuisine. C'est pas moi qui leur donne la formation en cuisine. Toutefois, il faut quand même qu'ils rencontrent une certaine vision qui est partagée par moi et le Chef. Je ne vais pas avoir d'interaction directe quant à les corriger, mais souvent on a des discussions ensemble pour essayer d'améliorer le produit (...) ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

« Monsieur Thompson, le directeur général. Madame Champagne, qui est ma mère et la présidente ici et propriétaire. Je collabore aussi avec Raphaël Rigaud, qui est notre contrôleur. Avant, on avait la restauration. (...) À part des gens à la réception avec qui je collabore tout le temps ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

« Monsieur Thompson, lui c'est au niveau, je collabore avec lui au niveau de la tarification des chambres. Si on doit modifier un tarif pour une raison ou une autre, ça il faut s'en parler moi et lui. La création de forfaits, si on veut introduire un nouveau forfait ou faire une modification. Ça c'est ensemble. Et l'embauche de personnel, engager et remercier notre personnel. Ça, on collabore surtout moi et lui ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

« Oui, la distribution des tâches. Je fais tous les horaires. C'est moi qui informe les serveurs lorsqu'il y a de nouveaux produits, de nouveaux vins,

des promotions qui sont lancées. Passer le message que je veux qui soit passé à la clientèle ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

« Non, pour l'instant, ça c'est fait verbalement ou par écrit ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

C'est au quotidien avec monsieur Thompson. C'est quotidien, je dirais le minimum qu'on communique ensemble par jour. On a une réunion par jour officielle. On collabore au moins 4 à 5 fois par jour, parce que lui, tout ce qui est vente, il me les donne à moi pour l'entrer dans l'ordinateur ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

« Les préposés aux chambres, les hommes de maintenance, c'est un travail qui est beaucoup en collaboration avec la réception. Ceux qui s'occupent des banquets. On a toujours à communiquer entre nous pour le bon fonctionnement. (...) Au niveau de l'information des chambres, comme moi le matin, c'est la réception qui me remet la liste des chambres, le statut des chambres et tout ça. Avec les banquets, c'est pareil parce qu'eux autres font les mini bars dans les chambres. Alors, il faut se communiquer les chambres qui sont à faire. La réception, il faut donner à la réception les chambres qui sont prêtes. Si il y a un nouveau client qui arrive, eux autres communiquent avec moi, à savoir si la chambre est prête parce qu'on donne jamais une chambre à un client si elle n'a pas été vérifiée ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

La situation observée dans le secteur hôtelier illustre bien qu'avoir une expérience de travail acquise dans un autre établissement importe grandement. Nous pouvons convenir que ces expériences de travail, quand il s'agit d'accomplir les tâches pour la première fois au sein de l'établissement hôtelier, constituent un grand apport pour celui-ci. Cela d'autant plus si l'on considère les difficultés actuelles de recruter une main-d'œuvre ayant les compétences recherchées. D'autres résultats de recherche montrent cependant que ces expériences ne sont pas suffisantes en soi pour exercer complètement leur métier à l'Hôtel des Voiles. Comme nous l'avons dit antérieurement, cet établissement met en place des formations à l'embauche et les employés doivent suivre diverses formations au moment de leur embauche. Chaque établissement a ses méthodes et culture de travail propres qui nécessitent des séances de familiarisation et d'initiation au mode d'accomplissement des tâches.

6.3.2 Les expériences de formation des employés de l'Hôtel des Voiles

À l'Hôtel des Voiles, les formations sont régulières tout dépendant des besoins du personnel. Elles visent à perfectionner davantage les employés et à leur donner un complément d'informations au besoin. Néanmoins, à la lumière de l'analyse des résultats de recherche, nous remarquons que les expériences de formation des employés, acquises

avant même leur embauche au sein de l'établissement hôtelier, sont aussi grandement utiles pour exercer leur métier actuel (Tableau 7).⁶⁰

TABLEAU 43 : Les expériences de formation des employés interviewés – Hôtel des Voiles		
Employé 1	Employé 2	Employé 3
. Formation de formateur (pour faire de la formation à des employés) . Comment structurer, diviser et mesurer les résultats . Formation sur le leadership	. Formation au poste de travail . Formation sur HMI (sous forme de Coaching) . Formation sur Excel	. Formation en secourisme . Client-Plus

Les employés ont le sentiment que ces formations constituent un apport sur certains aspects bien définis pour exercer leur métier actuellement.

L'apport des expériences de formation

« Je peux vous donner des exemples pour chacune. Pour Fairmount, celles qui ont été le plus utiles à l'intérieur, c'était la formation de formateur. C'était un peu une formation de base pour faire de la formation à des employés. Alors souvent, on sait les données qu'on veut passer aux employés. Par contre, on ne sait pas qu'on débute. Je n'ai pas étudié en formation de personnel. C'est dans le domaine de l'hôtellerie, ça t'apprend un peu comment structurer, comment diviser, comment mesurer tes résultats. C'est quelque chose qui m'a toujours servi lorsque j'ai été appelé à faire de la formation à d'autres employés. (...) Il y a aussi des formations au point de vue du leadership qui ont été utilisées. Celle au point de vue leadership que j'ai trouvée la plus intéressante, était chez Four Seasons. C'était une formation sur le leadership. On travaillait sur des projets qui ne se rattachaient pas directement à l'hôtel comme tel, mais qui nous permettaient de voir un peu comment des cadres de différents niveaux avec des expériences différentes abordaient certains projets ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

« ... J'ai eu une formation aux ventes. J'ai eu des cours privés avec mon coach (...). Ça duré deux mois. Le coach a été engagé par l'hôtel pour me donner une formation. Ça se faisait de personne à personne (...) C'était comme quatre heures par jour pour la semaine (...). J'ai pris un cours aussi. J'ai pris une formation d'une journée au Germain des Prés, une conférence sur les ventes téléphoniques ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

« Alors, ça été vraiment tous les petits détails qu'on voulait qu'ils suivent et par la suite ça nous permettait une fois que ça avait été fait vraiment de façon très précise de pouvoir réévaluer chaque employé et d'aller leur faire une formation adéquate par la suite si ils avaient des manquements ou bien on voit qu'ils y a tel standard ou telle partie que tu performs moins. Alors, on le savait beaucoup plus, tandis que le problème généralement, on forme les gens, mais on ne voit pas. Revoir un peu où ça fonctionne pas surtout dans la restauration ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

⁶⁰ Nous analysons dans cette partie de l'étude, les variables 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

Le déroulement des formations englobe une partie importante d'activités réalisées sous forme de mises en situation. Certaines formations visent également à donner des outils aux employés afin qu'ils puissent mieux informer la clientèle. En d'autres mots, ces formations leur offrent de l'information additionnelle et grâce à celles-ci, ils peuvent mieux exercer leur métier. Enfin, d'autres formations sont plus ponctuelles et visent un meilleur éclaircissement de certains aspects du travail plus complexes ou méconnus.

Des formations comportant des mises en situation

« (...) Il y a une partie qui est toujours dégustatio, où il y a différents éléments de plats, différentes sauces à goûter. Comme ça les gens arrivent à visualiser de quoi on va parler et par la suite, c'est des petits ateliers par groupes où c'est un peu sous forme de devinette surtout quand on travaille les sauces et les agencements de saveur. C'est un peu sous forme de saveur de jeu où on fait travailler en petit groupe. Par la suite tout le monde partage ensemble ce qu'ils ont vu quant aux plats. Par la suite, le chef explique vraiment, bon qu'est-ce qu'il y a dedans au point de vue saveur ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

« Par la suite, on avait des ateliers qui étaient à l'extérieur. On allait voir les approches des gens qui vendaient du luxe et est-ce qu'il y avait une bonne approche. Alors, c'était de la mise en situation. On se donnait simplement, on était divisé par groupe ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

« Il y a une partie qui est un peu vulgarisation comment l'expliquer aux clients? La plupart des clients n'ont pas nécessairement envie d'entendre parler de leur part pendant cinq minutes. Il y a je dirais 5% des gens qui vont vouloir entendre parler pendant cinq minutes. On est là pour donner un service et non donner un cours aux clients. Alors, c'est un peu voir comment tu arrives à passer un message de vente, un incitatif en vendant ton produit sans nécessairement ennuyer le client. Il y a cette partie-là qui est là et après ça moi, j'ai toujours fini ça avec des mises en situation. Aussi simple, dire regardez, « vous êtes les clients, t'es le serveur, tu as ce menu là à présenter et généralement les serveurs ont tendance à être difficiles les uns envers les autres et à poser énormément de questions lors des mises en situation. Ça permet déjà toutes les questions difficiles ou les pièges généralement ont déjà été posés par leurs pairs. Lorsqu'ils arrivent devant le client, ils se sentent un peu plus confortables à parler de ce menu-là ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

« C'était surtout de nous faire comprendre comment les clients réagissaient, c'était une formation juste d'une journée, (...) comment les accueillir, comment répondre aux besoins du client, surtout au niveau de l'hospitalité envers le client ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

Une formation ponctuelle

« La seule formation que l'Hôtel, on a fait le RCR (secourisme) et le Client-Plus. L'ordinateur, j'y ai accès, mais j'apprends par moi-même. (...) Même (...) on a eu des exercices d'incendies à savoir quoi faire si jamais il arrivait un incendie ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

Signalons qu'une consultation est faite préalablement pour informer les employés qu'une formation leur sera offerte dans les prochains jours.

Une consultation préalable

« Je sais que madame Champagne nous envoie beaucoup. Elle m'envoie des e-mails et monsieur Thompson. S'ils reçoivent, ils savent qu'il y a une formation qui se donne. Ils vont me l'envoyer, voir si je suis intéressée. C'est comme ça que j'ai pris connaissance de la formation au Germain des prés. Ça, je pense que ça m'avait été envoyé par e-mail par madame Champagne ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

Parfois, l'employé lui-même a l'initiative de demander de suivre diverses activités de formation.

« Le restant, c'était moi qui avait pris l'initiative dans le sens que j'ai pris le poste aux ventes, comme ici le poste de directrice de l'hébergement. J'ai réalisé très vite que je n'avais pas assez de formation sur HMI. J'ai demandé à madame Champagne sa permission et on a pris ... Normalement, c'est comme ça aussitôt que je bloque dans un niveau de mon travail et je réalise qu'il me manque de l'information, je demande ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

Signalons qu'au cours des années passées, l'Hôtel des Voiles a fait appel à des sous-traitants pour la réalisation d'une partie de ses activités opérationnelles. Elle a eu recours par exemple aux services spécialisés externes d'entretien des chambres. Or, dans une telle situation, l'Hôtel n'a pas d'obligation l'égard de son personnel externe en matière de formation.

« Non, ils en n'ont pas reçu parce que c'est ce qui arrive avec mon personnel. C'est que ça ne fait pas longtemps que c'est nous qui les employons parce qu'avant, c'était donné à sous-contrat. C'est une compagnie qui nous fournissait les préposés aux chambres. C'était eux autres qui nous envoyaient les gens supposément formés, mais ce n'était pas souvent le cas. Ils engageaient, téléphone oui, présente-toi, telle place, ils ont besoin de quelqu'un. C'était à peu près comme ça que ça fonctionnait ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

Toutefois, les employés interviewés ont un profil de formation assez développé de sorte qu'une partie importante de leur expertise pour exercer leur métier est imputable à cela. Tous les employés rencontrés ont signalé l'apport de ces expériences de formation dans leur travail actuel. Quant aux formations offertes par l'Hôtel des Voiles, elles leur ont permis de compléter et d'améliorer leur savoir-faire.

6.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès

Tous les employés rencontrés ont décrit une activité de formation conduite avec « succès » (Tableau 8).⁶¹ Les différentes formations « à succès » le sont pour diverses raisons. Dans un cas, elles ont permis d'enrichir les connaissances sur des aspects particuliers des produits offerts à la clientèle. Dans un autre cas, elles s'avéraient être très personnalisées et utiles en offrant des outils prenant en considération les besoins propres des employés.

TABLEAU 44: Exemples d'activités de formation conduites avec succès – Hôtel des Voiles

Employé 1	Employé 2	Employé 3
. Formation sur les menus (dégustation)	. Formation sur HMI (sous forme de Coaching)	. Client-Plus

Plusieurs facteurs contribuent donc à faire le succès des formations. Comme nous le signalions, le fait que celles-ci puissent enrichir les connaissances sur les produits, quand il s'agit de restauration (vins et alimentation) en constitue un très bon exemple. Qui plus est, une meilleure connaissance des produits a des incidences bénéfiques directes sur la clientèle. Enfin, l'excellence des compétences du formateur ou de la formatrice est au nombre des facteurs de succès des formations.

Une meilleure connaissance des produits

« Oui, oui, moi ce que j'ai reçu, c'est une formation qui était je dirais un rafraîchissement de connaissances. (...) On parlait des cépages en général. On repassait un peu pour par la suite donner une formation aux employés. On a abordé le vin de façon très simple. On parlait de cépage. On parlait des différences en cépage. Il y avait une partie sensorielle qu'on goûtait et en échange encore ce qui se faisait entre les différents participants de l'atelier sur tel cépage. Qu'est-ce que vous avez senti? Qu'est-ce que vous avez goûté? Quelles sensations que vous aviez? (...) Alors, c'était des échanges, ça permettait vraiment aux gens de remettre les pendules à l'heure ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

Les incidences bénéfiques d'une meilleure connaissance des produits

« Moi, c'est par rapport à la formation des menus, dégustation à prendre. Ça a un impact qui est énorme sur les employés. Quand vous sortez au restaurant, vous demandez par curiosité, y a-tu goûté? Je dirais une fois sur deux, l'employé va vous dire. Je n'y ai pas goûté à ce plat-là. Je ne sais pas comment c'est fait, mais j'y ai pas goûté. Avoir un atelier qui permet de voir le produit de différentes façons en y goûtant, en le critiquant, en jouant un peu, en le décortiquant et par la suite comment on va en parler aux clients ».

⁶¹ Pour l'analyse de l'activité de formation conduite avec succès, les variables 14, 15, 16, 17 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

L'excellence des compétences du formateur ou de la formatrice

« C'était une formation qui durait quatre jours. Ça c'était la première journée. Ensuite, il y avait d'autres ateliers. C'est une formation qui était très bien faite. Généralement pour déplacer une directrice des ressources humaines qui n'est pas avec notre groupe. Elle a été pendant huit jours. Elle avait deux groupes de huit et après, elle faisait l'autre département. On l'a immobilisé pendant trois semaines. C'est très onéreux pour un hôtel parce que tu te ramasses avec deux directeurs des ressources humaines pendant un laps de temps. Mais définitivement la personne a été excellente dans ce qu'elle faisait ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

Qui plus est, lorsque la formation est réussie, refaire de nouveau la même expérience est fort bien acceptée. Cet intérêt renouvelé est imputable en grande partie à sa forme d'encadrement et son contenu qui réussit à capter l'attention de l'employé, tout en lui apportant un soutien pour améliorer ou encore résoudre quelques difficultés au besoin dans l'accomplissement de ses tâches. Le « coaching » par exemple a été grandement apprécié d'autant plus qu'il se réalise de façon très personnalisée en fonction des attentes de l'employé. Toutefois, ce n'est parce que la formation a été considérée comme étant « à succès » que les employés souhaitaient la reprendre inconditionnellement.

Refaire de nouveau une même expérience de formation

« Moi, l'expérience de mon coach a été extraordinaire! Je la referais ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

« Sortir parfois d'une formation et dire, ah! J'ai appris tout ça. Avec la documentation que j'ai à la maison, bon généralement ça rentre dans un tiroir et ça ne sort jamais du tiroir. Ça pousse peut-être les gens à dire bon, j'ai besoin d'en savoir un peu plus sur tel type de chose où là bon, je n'ai pas compris cette partie-là du service. C'est beaucoup plus facile ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

Le « coaching »

« Bien au tout début, elle m'a organisé. Elle m'a aidé à organiser mes filières. Organiser des chartes que je devais utiliser pour faire des suivis sur les cohortes. Au tout premier temps, c'était vraiment une question de ce centrer et de s'organiser et de prendre de la confiance à ce niveau là. Et ça aidé énormément. Parce que quand tu n'as jamais géré un bureau avec beaucoup d'informations, c'est quand même, il faut le gérer cette information-là ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

« Ça permettait de regarder des choses que je jugeais qui m'intéressait et qui étaient bonnes pour moi. Quand on est dans une classe, (...) on fait une formation avec beaucoup de gens. On peut être 80% de la classe qui nous vise et l'autre partie qui est pas pour nous ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

En résumé, les différentes formations « à succès » permettent d'enrichir les connaissances sur des aspects spécifiques des produits (vins, alimentation) offerts à la clientèle, et ce, tout en prenant en considération les besoins de perfectionnement des employés.

6.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

L'analyse des résultats de recherche montre que très peu de formations ont été signalées pour leurs difficultés ou échec (Tableau 9).⁶² Tel que nous l'avons observé précédemment, certaines formations ont permis d'enrichir la connaissance, dans d'autres cas elles ont été plus personnalisées (« coaching »), ou encore ont éliminé certaines lacunes dans l'accomplissement du travail. Si nous les considérons globalement, ces formations cumulent plusieurs conditions requises pour éviter des difficultés ou un échec. Est-ce à dire que lorsque certaines conditions essentielles sont remplies les difficultés ou échecs se font rarissimes? C'est ce que tend à confirmer l'analyse des résultats de l'enquête auprès de l'hôtel des Voiles. Nous avons recueilli quelques données sur les facteurs de difficultés ou d'échec dans les formations.

TABLEAU 45 : Exemples d'activités de formation ayant connu des difficultés ou un échec – Hôtel des Voiles

Employé 1	Employé 2	Employé 3
. Aucune	. Conférence sur les ventes par téléphone	. Aucune

Nous constatons en effet que si les formateurs ne sont pas performants, des interrogations, voire même une certaine suspicion, subsisteront chez les employés concernés. Dans un cas de figure, cependant la formation suscite des critiques amères, mais elle rassure en même temps du fait que plusieurs personnes éprouvent des difficultés similaires et qu'elles sont partagées par plusieurs individus

Quelques interrogations

« Moi, je sais que j'ai déjà eu des formations où l'absence de mesures quand à « est-ce qu'on a atteint les objectifs? Est-ce que les gens ont appris? Je sais que j'ai eu des formations qui m'avaient été données de façon interne qui n'étaient peut-être pas être aussi expérimentés en formation, mais ils ne mesureraient absolument pas je dirais l'impact que la formation a eue sur les employés ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

Des préoccupations partagées

« ... Celle des ventes téléphoniques, c'est un lunch « Conférence » au Germain des Prés. Et puis le conférencier a discuté pendant peut-être une heure et l'information qu'il m'a donnée, j'ai trouvé que je la connaissais déjà, alors j'ai rien appris. (...) Par contre, pour ce qui est des ventes par téléphones même si j'étais un peu déçu de la conférence parce que j'ai été obligé de faire énormément de contrôle quand j'étais aux ventes, qui n'est pas toujours facile de faire. Et ça juste de voir les autres personnes discuter pendant la conférence, disant que c'était difficile et tout ça, ça m'a remonté

⁶² Pour cette partie de l'analyse, les variables 21, 22, 23 et 24 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) sont analysées.

le moral. Dans le sens que j'ai réalisé que tout le monde n'aimait pas faire des contrôles et tout le monde avait excessivement peur de faire des comptes... ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

Tout semble indiquer que les difficultés ou l'échec d'une formation découlent de la quasi absence de facteurs de succès (enrichissement des connaissances, personnalisation et élimination des lacunes) dans ces formations. De telles formations n'apportent pas un véritable soutien significatif, car leur contenu est insuffisant ou encore est mal intégré aux besoins du personnel. Rappelons toutefois que la majorité des employés rencontrés dans la présente enquête n'a pas signalée de difficultés importantes ou manifestes concernant les activités de formation de l'Hôtel des Voiles.

6.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC

L'hôtel des Voiles a recours une diversité de technologies. Que l'on songe par exemple aux technologies utilisées à l'accueil et à la réception. Que l'on pense également aux ordinateurs pour le courrier électronique, les services administratifs et de comptabilité, les logiciels spécialisés pour la tarification des chambres ou pour les modifications des prix, les technologies restent omniprésentes dans l'établissement hôtelier. Cependant, les quelques formations qu'on eues les employés sur leur utilisation sont peu nombreuses (Tableau 10).⁶³ Rappelons cependant que plusieurs employés n'avaient pas un nombre très élevé d'années d'ancienneté, ce qui expliquerait qu'ils n'aient pas eu l'opportunité de suivre plusieurs formations à l'utilisation des technologies à l'Hôtel des Voiles même. Par contre, quelques employés avaient reçu une formation sur les technologies dans un autre établissement que l'Hôtel des Voiles.

TABLEAU 46 : Une expérience de formation aux TIC – Hôtel des Voiles

Employé 1	Employé 2	Employé 3
. Formation sur Power Point	. Formation sur Excel . Formation sur la configuration (formatage)	. Aucune

Une formation à l'utilisation des technologies est parfois rendue nécessaire, d'autant plus si les tâches à accomplir nécessitent obligatoirement le recours aux technologies. La formation vise alors principalement à répondre aux besoins immédiats du personnel. Il n'est pas exclu non plus que l'employé puisse s'auto-former à l'utilisation des technologies.

Une formation répondant à des besoins immédiats

« On ne savait pas comment. Alors, on a été obligé de prendre le cours pour se former. Et HMI, on n'avait pas le choix aussi et configuration aussi,

⁶³ Cette partie de l'étude repose sur l'analyse des variables 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 et 34 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

parce HMI, j'ai eu une formation quand je suis arrivé, juste au niveau des réservations et tout ça. Et après, celle que je viens de suivre sur la configuration ».

Extrait d'entretien – Employé – Hôtel des Voiles

S'auto-former à l'utilisation des technologies

« Non, j'ai appris par moi-même. Avec ma fille aussi, elle m'a montré beaucoup à la maison. En taponnant là-dessus, on apprend beaucoup ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

En résumé donc, l'hôtel des Voiles utilise une variété de technologies. Parmi les employés interviewés, plusieurs ont reçu une formation, mais pas exclusivement dans le cadre de leur métier actuel. Leur formation passée contribue à leur aider à mieux répondre à leurs besoins immédiats pour accomplir leur travail, lorsque le recours aux technologies est obligatoire.

6.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue

L'évaluation et le suivi constituent le complément de l'activité de formation.⁶⁴ Ils font en sorte que les retombées des formations soient le plus positives possible, car il s'agit d'amener le personnel à bien performer dans l'accomplissement de ses tâches quotidiennes. En outre, cela indique que ces activités jouent véritablement un rôle de solidification et de mesure du degré de compréhension et de réussite des notions inculquées.

L'évaluation

L'évaluation permet de voir si l'employé a bien saisi toutes les nouvelles notions transmises ou encore s'il maîtrise bien les nouvelles procédures de travail. Un cas de figure de notre enquête montre les avantages d'une évaluation comportant différentes mises en situation, alors qu'un autre fait plutôt ressortir de quelle façon, elle contribue à résoudre les difficultés en cours de travail.

L'évaluation sous forme de mise en situation

« C'est voir si on arrivait à reconnaître un peu les cépages qu'on avait parlé et discuté lors du laboratoire. C'était vraiment mesurer les connaissances étant donné que c'était du rafraîchissement, ça nous remettait un peu plus en confiance. Alors on était prêt plus à goûter. C'est généralement, on donnait un verre de vin et on disait bon, quel cépage que vous pensez que c'est? Après, on pouvait pousser et dire un peu d'où c'était aussi, mais c'était vraiment sur la reconnaissance de cépages et de traitement. On pouvait dire, est-ce que vous pensez que ça fait du fût? Est-ce que vous pensez que ça fait tout simplement du stainless? C'était très poussé, mais c'était normal. Je travaillais dans un cinq diamants, alors les gens s'attendaient à ça de nous ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

⁶⁴ Pour l'évaluation et le suivi, les variables 31, 32, 33, 38, 39 et 40 (Guide d'entretien, Section 2, description de la formation), ainsi que les variables 18, 19, 20, 26 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

« Chacun recevait un lot de quatre verres. C'était par groupe de quatre qu'on faisait ça. (...) Groupe de trois, on était six, et puis trois verres chacun. On était chacun avec un instructeur. Il y avait un sommelier et chacun goûtait un verre, marquait ses impressions sur chaque verre et par la suite, on en discutait. C'était une forme d'échange. C'était de l'autocorrection, mais ça permettait... Ah, bon comment tu en as? Combien, toi? Un sur un, deux sur trois? Qu'est-ce que tu n'as pas compris? (...) Pourquoi tu pensais que c'était un Chardonny? Mais dans le fond, c'en est pas un. Alors, c'est ça que tu vas un peu regarder. On apprenait un peu des erreurs des autres ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

Un moyen pour résoudre les difficultés

« C'est ça, nous aussi on faisait un genre de petites mini-évaluations. C'était des buts très précis. (...) Quand elle donnait un but, on ne pouvait pas ne pas accomplir le but. On pouvait accomplir le but avec difficulté, lui expliquer pourquoi ... Oui, (le but il était déjà visible. (...)) C'est pour ça qu'on a arrêté parce que je jugeais... On ne pouvait pas continué indéfiniment d'avoir son petit coach ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

Parfois, l'évaluation porte sur la performance du formateur ou de la formatrice à donner de la formation.

Elle demande que l'élève fasse une évaluation de ses services. Moi, j'ai dû lui donner une évaluation de ce que j'ai retenu, de ce que j'ai appris de ce coaching. (...) Oui, et comment on se sentait. Si je pensais que j'avais plus de... Si j'étais moins nerveuse. Elle voulait vraiment savoir ce que ça m'avait donné à moi».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

Le suivi

Le suivi peut être fort utile, car il peut déboucher sur de nouvelles formations pour corriger les difficultés dans l'accomplissement du travail.

La création de nouvelles formations

« Oui, il y a eu un suivi de façon différente. Par la suite, on a élaboré une formation pour les employés. Alors, ça été bien sûr établir un objectif de résultat. On a refait la même chose qui nous avait été donnée. On avait établi un objectif de pourcentage de réussite qu'on voulait des employés. C'était notre objectif qu'on a atteint de façon moyenne. Par la suite, on a évalué puisqu'on s'était dit, on a l'impression qu'il performerait mieux sur le terrain. On a créé des incitatifs sur des ventes qu'on arrivait à structurer par cépage. Il y avait des semaines, on disait on rentre du Riesling et il faut en vendre. On avait fait ça avec différents fournisseurs. Eux ça permettait bien, telle semaine, on le sait qu'on va parler plus de ça. On l'a vu à la formation ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

Des formations ne sont pas toujours accompagnées d'évaluation et de suivi, mais simplement d'une attestation.

En résumé donc, certains employés interviewés ont eu une évaluation et un suivi pour les différentes activités de formation poursuivies au cours de leur carrière professionnelle. Ils les ont appréciés compte tenu qu'ils complétaient bien l'activité de formation

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

6.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION À L'HÔTEL DES VOILES

Nous allons examiner les attitudes et les perceptions du responsable interviewé et des employés en regard des différentes activités de formation. Nous examinerons si des différences sont perceptibles à cet effet entre le responsable et les employés interviewés.

6.4.1 Le point de vue du responsable interviewé à l'Hôtel des Voiles

Nous avons constaté que le responsable interviewé à l'Hôtel des Voiles manifestait une satisfaction relative à l'égard de la participation des employés aux activités de formation. Selon lui, les employés en règle générale acceptent positivement les activités de formation (Tableau 11).⁶⁵

TABLEAU 47 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point de vue du responsable interviewé – Hôtel des Voiles

. Participation à la formation : « Je vous dirais que dans la petite entreprise hôtelière, ce n'est pas difficile de motiver les gens. Ils sont généralement enthousiastes ».

. Attitudes face à la formation : « Je vous dirai qu'ici, c'est très peu présent les attitudes négatives face à la formation. Quasi absent ».

. Conciliation emploi-famille : « non, parce que généralement, on va favoriser le plus possible que la formation se déroule durant les heures de travail. Et on va essayer d'obtenir un consensus chez nos employés sur une formation de groupe sur la journée, l'heure et l'endroit que ça va se donner, de façon à créer le moins de désagréments possibles ».

Aux dires du responsable interviewé, certaines particularités propres à l'Hôtel des Voiles, notamment qu'il soit un petit établissement haut de gamme, font en sorte que la formation se présente comme un « défi » pour les employés. Ils se sentent partie prenante des activités de formation. D'une part, ils sont consultés sur leurs besoins de perfectionnement et d'autre part, les formations ne leur sont pas imposées. Elles correspondent plutôt à leurs besoins de perfectionnement indispensables et nécessaires, afin qu'ils accomplissent adéquatement leur travail. Le responsable ajoute de plus qu'étant sensibilisés à leurs propres besoins de formation sur des aspects moins bien

⁶⁵ Pour le point de vue de la responsable interviewée, les variables 68, 69, 70, 75, 83, 84, 85, 86 et 87 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

maîtrisés de leurs tâches, ils ont ainsi naturellement une attitude plus positive lorsqu'il s'agit de recevoir une formation.

L'enthousiasme des employés à l'égard de la formation

« Je vous dirais que dans la petite entreprise hôtelière, ce n'est pas difficile de motiver les gens. Ils sont généralement enthousiastes ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

« On est des petites entreprises haut de gamme qui offrent des services d'aussi grande qualité que les grands hôtels. De par leur petit nombre d'employés, de par leur expérience plus restreinte, la formation devient un défi plus grand. Tu as pas le choix si tu veux performer et être compétitif ».

Extrait d'entretien – Responsable – Hôtel des Voiles

« Je vous dirais qu'ici, c'est très peu présent les attitudes négatives face à la formation, quasi absent ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

« Je pense qu'ils sont réalistes. Ils savent que souvent, ça correspond à un besoin très étroit. Donc, déjà en partant, ils savent que ça va rapporter quelque chose. Si ça correspondait pas à un besoin étroit, ce serait vu comme le patron veut que j'apprenne quelque chose que je ne veux pas apprendre ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

« ...Peut-être parce qu'on définit les besoins avec eux. J'ai réalisé dans ma carrière, il y a plusieurs années que ce n'était pas bon d'évaluer les besoins chez des gens qu'eux ne sentaient pas comme un besoin ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

Selon le responsable interviewé, la conciliation emploi-famille ne pose pas de difficultés majeures pour le personnel de l'établissement et dans le secteur de l'hôtellerie en général, car celui-ci dit-il a grandement évolué sur diverses questions relatives à l'harmonisation de la vie familiale et de la vie privée, au cours des dernières années. Le fait que les activités de formation soient données la plupart du temps pendant les heures de travail amenuise grandement, selon lui, les incidences négatives des activités de formation. Le responsable est aussi d'avis que bénéficier de congés pendant les jours de la semaine à la place de ceux du week end peut avoir des avantages relatifs pour les employés. Pourtant, lorsque nous avons demandé au responsable quelles seraient les meilleures solutions pour améliorer la participation des employés, il a tout de même indiqué quelques pistes, ce qui laisse sous-entendre que certaines améliorations seraient peut-être souhaitables sur le plan de l'aménagement des activités de formation.

La conciliation emploi-famille ne pose pas de grandes difficultés

« Non, je vous dirais, étant dans l'industrie depuis 25 ans, ça l'a évolué dans le sens que l'on est beaucoup plus respectueux du phénomène. Je travaille cinq jours, tu as deux jours de congé. C'est huit heures par jour, c'est pas douze, quatorze, quinze, seize journées fériées. C'est normal de prendre des journées de maladie, des journées de vacances. L'industrie a quand même évolué dans ce sens-là ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

« Non, parce que généralement, on va favoriser le plus possible que la formation se déroule durant les heures de travail. » Et on va essayer d'obtenir un consensus chez nos employés sur une formation de groupe sur la journée, l'heure et l'endroit que ça va se donner, de façon à créer le moins de désagréments possibles ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

« Est-ce que quelqu'un qui travaille du mardi au samedi, de trois heures à onze heures le soir, c'est plus dur sur la vie sociale et familiale. Ça peut très bien lui convenir d'avoir congé le dimanche et lundi et de travailler en soirée ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

Une partie de la solution pour la formation

« La formation est un besoin dans toute entreprise. Une partie de solution peut être dans un programme d'intéressement de l'employé, que ce soit une participation aux profits, des programmes d'assurances, fonds de pension, des choses comme ça, que généralement la petite entreprise dans notre industrie n'a pas ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel des Voiles

En fait, l'une des difficultés importantes auxquelles est aux prises l'Hôtel des Voiles est, comme nous l'avons dit au tout début de la présente monographie, celle de la rétention de son personnel. Malgré que l'établissement hôtelier offre des avantages aux employés pour leur permettre de suivre des formations, que ce soit en termes de paiement des frais de scolarité, ou encore en aménagement des temps de formations, la rétention du personnel pose problème. Des formations sont données aux employés, mais l'Hôtel des Voiles n'est pas moins assuré qu'il pourra conserver son personnel, compte tenu du problème de roulement affectant le secteur en général.

6.4.2 Le point de vue des employés interviewés à l'Hôtel des Voiles

Du côté des employés, certaines opinions divergent de celle du responsable interviewé concernant les attitudes et perceptions à l'égard de la formation (Tableau 12).⁶⁶ On rappelle que l'Hôtel des Voiles connaît des difficultés similaires à tout petit établissement hôtelier et l'une de ses difficultés renvoie selon nous à un problème de délégation de tâches, qui rend plus difficile la poursuite d'activités de formation, compte tenu du manque de temps pour les suivre. Cette situation se traduit par une surcharge de travail qui limite en contrepartie le temps disponible pour la formation.

TABLEAU 48 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point du vue des employés interviewés – Hôtel des Voiles

Employé 1	Employé 2	Employé 3
. La participation à la formation : « Je dirais, je préfère noter sur 10. Je dirais 75%. Ça dépend des formations ». Différences entre les employés selon l'âge : « Il faut être, je dirais, encore plus original, encore plus motivé, encore plus organisé lorsqu'on travaille	. Attitude négative : « J'ai pas une très bonne attitude pour la formation, tout simplement parce que je trouve dans mon cas à moi. Quand j'ai donné 60 heures de mon temps à une entreprise, que j'ai pas vraiment... je peux pas faire un autre dix heures par semaine de formation qui m'enlève de mes enfants, de ma	. Participation à la formation : « Non, C'est qu'on essaie de trouver des gens justement qui sont bien dans ce qu'ils font. Travailler juste pour la paye, ce n'est pas... ». . Peu de différences entre les sexes : « Non, ici, j'ai même un homme qui

⁶⁶ Pour le point de vue des employés, les variables 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58 et 59 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

avec des jeunes qui sont dans une organisation depuis longtemps (...) Moi, plus ils sont âgés dans l'entreprise, plus il faut y aller d'une approche différente ».	famille. J'ai d'autres choses ». . Conciliation emploi-famille : « Je suis responsable de la réception, alors ça m'appelle jusqu'à 10 heures le soir. Ça m'appelle à 6 heures le matin. Il y a des journées que je sors avec ma famille, je dois revenir au bureau. Ça arrive toutes les fins de semaine depuis cinq semaines ».	fait les chambres. Si une personne vient me voir, moi que je ce soit l'âge ou le sexe, je n'ai pas de ... ».
--	---	--

Il faut dire cependant que parmi les employés, certains ont des fonctions d'encadrement. Et c'est un fait que fréquemment ce type d'emploi nécessite de faire de plus longues heures de travail qu'une semaine normale de travail, de 35 à 40 heures par exemple. Le manque de temps à consacrer aux activités de formation influence plutôt négativement l'attitude à l'égard de la participation à la formation. En outre, deux motifs ont été invoqués pour expliquer les difficultés de participer à une activité de formation. Il y a premièrement que le travail doit être réalisé coûte que coûte, puis en deuxième lieu qu'il faut rattraper le temps de travail et faire les tâches restantes non accomplies après avoir suivi la formation.

Une attitude négative à l'égard de la formation

« J'ai pas une très bonne attitude pour la formation tout simplement parce que je trouve dans mon cas à moi, j'ai donné 60 heures de mon temps à une entreprise que j'ai pas vraiment, je ne peux pas faire un autre dix heures par semaine de formation qui m'enlève de mes enfants, de ma famille. J'ai d'autres choses ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

« Je pourrais le faire, mais c'est l'hôtel qui souffrirait. Je pourrais travailler 35 heures, mais je n'ai pas le temps dans 8, 9, 10 heures, dans une journée de terminer, parce qu'il y a des choses qui doivent être terminées avant que tu partes. Les chèques doivent être déposés. La comptabilité doit être faite, et ça prend un minimum ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

« Je sais que madame Champagne m'a offert, elle dit « tu prends une journée de congé, tu prends un cours, ce n'est pas grave » et je pourrais, sauf, il faudrait que je rentre samedi et dimanche pendant dix heures pour rattraper le travail que je n'ai pas fait le jeudi pour suivre une formation. Alors, c'est un peu moins motivant quand tu le regardes de ce côté-là ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

D'autres facteurs influencent aussi plus ou moins positivement les attitudes et les perceptions à l'égard de la formation, notamment si celles-ci constituent ou non un véritable apport à l'exercice des tâches. Le nombre d'années d'ancienneté et le nombre de fois que la même formation a été donnée sont également des facteurs influençant les attitudes et les perceptions à l'égard des activités de formation. L'intérêt qu'éprouve l'employé à l'égard de son travail contribue à façonner ses attitudes plus et perceptions à l'égard de la formation. Parfois, le problème de motivation se pose pour suivre une formation et diminue la participation du personnel à l'activité de perfectionnement.

Les facteurs influençant plus ou moins positivement les attitudes et les perceptions à l'égard de la formation

« Je dirais, ça dépend des formations. Les formations que j'aime énormément, je le sais, que je vais aller jusqu'au bout et je vais les préparer de façon, je dirais la plus parfaite possible. Formation sur la nourriture, je sais que je serai réglé au quart de tour, pis que j'aurai tout. Il y a des formations parce que c'est d'un intérêt moindre ou parce que je dirais, c'est peut-être moins notre tasse de thé comme préférence, on pousse un peu moins dans les ateliers. On y va peut-être avec une présentation un peu plus carrée ».

Extrait d'entretien – Employé – Hôtel des Voiles

« Il faut que la personne devant moi soit passionnée. Il faut qu'elle arrive à créer un semblant de passion face à ça. Il faut qu'elle croit en ce qu'elle dit ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

« Moi, plus ils sont âgés dans l'entreprise, plus il faut y aller d'une approche différente. Et plus ils sont jeunes, ils sont très intéressés. Mais parfois, je dirais les anciens auront peut-être pas l'air captivés, mais ils vont écouter ou faire semblant d'écouter tout le long. On dirait que le laps d'attention est moins grand chez les jeunes ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

« Je dirais que c'est une fois que je la prends, je suis bien contente, mais de me motiver pour la prendre ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

« Plus dans le mode pédagogique, parfois même juste les faire bouger de place, ça leur permet de se réveiller un petit peu, pis de se remettre attentif, ne pas avoir peur de leur faire prendre des « breakes ». On travaille avec des gens qui n'ont pas des troubles d'attention, mais il y a des raisons aussi pourquoi les gens deviennent serveurs. Mais c'est des gens qui des fois ne voulaient pas se rendre à des études plus poussées parce qu'ils n'avaient pas envie d'aller à l'école. Parfois, c'est de prendre des « breakes » aux demi-heures ou dire « regarde, j'ai une petite activité qui va être parallèle, peut-être pas complètement identique à la formation, mais on va s'en servir comme ça ! ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

Par ailleurs, la conciliation emploi-famille semble poser certaines difficultés pour suivre une formation, ce qui tranche aussi avec le point de vue du responsable interviewé, n'observant pas pour sa part de difficultés majeures sur ce plan.

Des difficultés de conciliation emploi-famille et formations

« Des formations m'ont été offertes à date. C'est toujours le soir et le week end aussi et moi, je ne suis pas disponible le soir et les week ends. J'ai des enfants et le timing de ces formations, ou c'était comme des cours, il y avait un cours qui m'avait été suggéré ici au cégep, je me rappelle plus c'était 2 soirs par semaine de cinq heures à neuf heures. Impossible, ça ne me tente pas ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

« ... Alors moi, ça me tente tellement pas. Ma mère m'invite toujours à des 5 à 7 pour faire du réseautage et tout ça. Je veux juste aller chez-nous et

passer cinq minutes avec mon mari parce que je travaille les samedis, les dimanches, les gens m'appellent constamment. Je suis responsable de la réception, alors ça m'appelle jusqu'à 10 heures le soir, ça m'appelle à 6 heures le matin. Il y a des journées que je sors avec ma famille, je dois revenir au bureau. Ça arrive à toutes les fins de semaine depuis cinq semaines. Ça t'enlève beaucoup de motivation pour aller à l'extérieur, faire encore quelque chose d'autre ».

Extrait d'entretien, Employé - Hôtel des Voiles

« Oui, parce que déjà, je travaille tellement d'heures ici, 50, 55, 60 heures, que j'ai avec ma famille d'autres choses qui sont prioritaires. À part de..., j'ai aussi l'impression, je connais des gens qui prennent beaucoup de cours et tout ça. J'ai jamais été le genre, je considère qu'après mes quatre ans d'université et les cours que j'ai pris j'en ai assez appris. À moins que j'aie quelque chose de spécifique, ça va me faire plaisir. Et ça me motive, mais de prendre une formation pour quelque chose qui peut m'être utile dans cinq ans, je trouve ça très difficile à me motiver ».

Extrait d'entretien, Employé - Hôtel des Voiles

Pour améliorer la formation, des changements sont inévitables au plan de leur offre, c'est-à-dire de la façon, dont les formateurs et les formatrices les donnent aux employés. En d'autres termes, c'est dans l'approche pédagogique qu'il faut des améliorations. Adopter une approche différente est plus importante de plus en prenant en considération l'âge des employés. Enfin, bien que les formations soient difficiles à offrir à certains employés, compte tenu de leur horaire de travail, de leur charge de travail et des difficultés de conciliation emploi-famille, une formation plus poussée pour certaines catégories socioprofessionnelles de l'Hôtel des Voiles est proposée comme solution pour améliorer la formation.

Adopter une approche différente lorsque la même formation est redonnée

« Il faut être, je dirais, encore plus original, encore plus motivé, encore plus organisé lorsqu'on travaille avec des jeunes qui sont dans une organisation depuis longtemps. Souvent, les formations se répètent. C'est des rafraîchissements. Ils ont eu la formation une fois, deux fois, trois fois dans les dix dernières années. Quand, ils l'entendent la quatrième fois, c'est un autre petit jeune qui leur donne la formation. Ils sont un peu moins motivés, alors c'est de leur dire... C'est un peu de les prendre sur une approche qui est différente pour leur dire la même chose, mais de façon un peu différente ».

Extrait d'entretien, Employé - Hôtel des Voiles

« Forme d'atelier, participation, interaction entre les gens formés généralement. Changer un peu la structure, pas juste avoir une présentation qui est visuelle. Je dirais bouger un peu pour briser un peu la monotonie ».

Extrait d'entretien, Employé - Hôtel des Voiles

Allonger la formation

« De ce que je peux voir à la réception en tout cas, la formation qu'on donne aux personnel quand il arrive au tout début est tout à fait inadéquate. On va être obligé. Ils n'ont pas assez de formation. (...) C'est parce qu'elle n'est pas assez longue. On a des formations de deux jours et on met les gens seuls à la réception. Moi, ça m'est arrivé, ce n'est pas assez long. Les gens à la réception trouvent que leur travail est très difficile parce qu'il n'y

a pas assez de formation. Alors, ils se sentent tout à fait inadéquat et ça ne fait pas une façon de travailler qui est très le fun ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel des Voiles

Ces résultats de recherche sont très éclairants, car ils font ressortir des points de vue divergents entre le responsable et les employés. Rappelons cependant que parmi les employés interviewés, certains ont des fonctions d'encadrement, de sorte qu'ils doivent faire de longues heures de travail et travailler souvent le soir. Toutefois, l'Hôtel des Voiles n'en n'est pas moins aux prises avec une difficulté importante de rétention de son personnel, qui s'ajoute à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail actuellement. Ainsi, doit-elle malgré tout donner des formations complémentaires à son personnel, malgré les difficultés qu'éprouvent certaines catégories socioprofessionnelles pour suivre ces formations.

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

6.5 CONSTATS SUR LE CAS DE L'HÔTEL DES VOILES ET RECOMMANDATIONS

L'hôtel des Voiles est un petit établissement haut de gamme comptant quarante-cinq employés. Il déploie ses activités dans un cadre économique aux prises avec certaines difficultés importantes touchant le secteur hôtelier en général. Nombre d'établissements hôteliers ne parviennent pas en effet à trouver la main-d'œuvre ayant les qualifications et les compétences requises pour leurs propres besoins, compte tenu d'une relative inadéquation de l'offre et de la demande de main-d'œuvre. L'hôtel a été ainsi amené à développer ses propres pratiques de formation pour compenser ce manque et former selon ses besoins ses nouveaux employés pour accomplir le travail. Étant devenu au fil des ans pratiquement une école de formation, cette contrepartie a des conséquences nuisibles, car cette main-d'œuvre s'avère parfois très volatile, en étant tentée de se tourner vers d'autres établissements aux conditions de travail plus avantageuses.

Les pratiques de formation concernent les nouveaux employés d'une part et l'ensemble du personnel d'autre part. Bien que les employés soient embauchés en ayant des expériences de formation et de travail fort utiles, ce n'est pas suffisant, encore leur faut-il se familiariser aux habitudes de l'Hôtel des Voiles. Les formations visent alors à les initier à leurs nouvelles fonctions, à les perfectionner au besoin, ainsi qu'à les rendre polyvalents. La polyvalence dans le travail est indispensable, compte tenu du faible nombre d'effectifs de l'établissement exigeant que chacun puisse être apte à remplacer un autre employé au besoin. En règle générale, les formations peuvent être données de deux façons, à savoir à l'interne ou encore à l'externe. À l'embauche, elles sont souvent très axées sur le service à la clientèle. Les employés doivent aussi se familiariser aux principaux événements culturels et curiosités touristiques de la région du Québec. D'autres formes d'encadrement de la formation, telles que le mentorat et le coaching, se pratiquent aussi au sein de l'établissement hôtelier. Le coaching est une formation plus individualisée répondant plus spécifiquement aux attentes de chaque employé pour accomplir certaines tâches.

Trois formations différentes ont été mentionnées comme étant « à succès », à savoir la formation sur les menus (dégustation), la formation sur HMI, puis enfin la formation Client-Plus. L'enrichissement des connaissances sur les produits, de même que l'excellence des compétences des formateurs expliquent en grande partie que ces formations aient été ciblées par les employés interviewés comme étant « à succès ». Un seul cas de figure a été mentionné comme ayant connu des difficultés ou connu des échecs. Il ne s'agissait pas cependant d'une formation dans le cadre d'un emploi exercé à l'Hôtel des Voiles. Par ailleurs, selon les données recueillies, les formations qui seraient susceptibles de causer des difficultés ou un échec sont celles qui généralement ne favorisent pas l'enrichissement des connaissances, la personnalisation, ou encore l'élimination des lacunes.

Nous avons constaté que le point de vue du responsable interviewé différait de celui des employés en ce qui a trait aux attitudes et perceptions en regard de la formation de l'Hôtel des Voiles. Ces divergences concernaient surtout les questions relatives à la formation et à la conciliation de telles activités avec le travail et la vie familiales. Le responsable a signalé que des plages horaires sont conçues afin de favoriser la poursuite d'activités de formation pendant les heures de travail. Cependant, du côté des employés, un cas de figure faisait ressortir la quasi impossibilité de poursuivre des formations, compte tenu de l'horaire et de la charge de travail qui ne le permettaient pas facilement. La formation se donne pendant les heures de travail, mais le temps de travail doit être repris ultérieurement, ce qui provoque en bout de ligne une surcharge de travail. Il s'agit aussi d'une cause de difficulté importante pour concilier toute activité de formation quelle qu'elle soit avec la vie familiale et privée, particulièrement lorsque la formation se donne en dehors des heures de travail. Les activités de formation ajoutées aux longues heures de travail empiètent effectivement sur la vie familiale et personnelle, et limitent par le fait même le temps disponible pour la famille. Tel que nous pouvons le constater, malgré sa volonté d'introduire une certaine polyvalence dans le travail des employés, l'établissement hôtelier ne semble pas pouvoir la réaliser complètement, ce qui nous amène à l'hypothèse d'un possible problème de délégation de tâches, notamment pour les fonctions d'encadrement de l'établissement. Certaines données recueillies montrent en effet que toutes les tâches ne peuvent pas nécessairement être réalisées par d'autres que celui ou celle qui en a la principale responsabilité.

Les recommandations

Recommandation 1 :

Que l'Hôtel des Voiles réajuste ses pratiques de formation en prenant en considération les catégories socioprofessionnelles concernées, leurs contenus de tâches et leur disponibilité pour leur permettre de suivre de telles activités. Qu'il crée effectivement une plage horaire à cet effet, tout en faisant en sorte d'éviter les problèmes de surcharge de travail et de problème de délégation de certaines tâches, notamment en favorisant la polyvalence à un plus grand nombre de fonctions d'encadrement.

Recommandation 2 :

Que l'Hôtel des Voiles se dote des meilleurs outils sur le plan technologique (le Yale Management en hôtellerie) pour permettre la continuité et la polyvalence dans le travail et qu'elle donne pour ce faire une formation spécialisée à l'utilisation des technologies à son personnel.

Les organisations hôtelières

Le cas d'un hôtel

GASPÉSIE

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

7. LE PROFIL DE L'HÔTEL DE LA BAIE-DES-CHALEURS

L'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs⁶⁷ est situé tout près de la mer.⁶⁸ Sa construction originale remonte à 1906. Toutefois à la suite d'un feu, il a dû être reconstruit intégralement, en 1961. L'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs, construit à l'image d'un grand château, a donc connu sa toute première vocation au début du XXe siècle, en période estivale, lorsqu'il a été l'hôte de l'élite commerciale de Québec, ainsi que des Américains et des pêcheurs de saumon. Depuis, l'hôtel a préservé son charme acadien pour devenir l'un des gîtes touristiques enchanteurs de la région gaspésienne pour les touristes vacanciers. L'établissement dispose de plusieurs commodités pour le confort de sa clientèle, soit une trentaine de chambres, une salle à manger climatisée où des fruits de mer et poissons y sont servis. À cela s'ajoute une terrasse au bord de la mer, de même qu'un pub et une salle de réunion. Il est également possible de pratiquer une diversité d'activités de loisirs à proximité de l'établissement hôtelier, telles que les excursions de kayaks de mer, la descente de la rivière en kayak ou en canot, la baignade sur la plage privée de l'Hôtel ou à la plage municipale, ainsi que la location de vélos. L'environnement touristique de l'Hôtel des la Baie-des-Chaleurs est donc fort agréable. La clientèle peut profiter de la pêche au saumon, des boutiques et artisanat, du Musée acadien du Québec, de la grotte et caverne de Saint-Elzéar, du Bioparc de la Gaspésie, de la course sous harnais et faire de la motoneige pendant la saison hivernale, si elle le souhaite.⁶⁹

TABLEAU 49 : <u>Le profil de l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs - Gaspésie</u>	
Date de création de l'organisation	1906 1961 (reconstruction)
Secteur ou sous-secteur d'activité économique	Hôtellerie Secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Type de clientèle	Touristes Clientèle variée (québécoise, américaine et internationale)
Nombre d'employés -à temps plein -à temps partiel	26 80% Femmes

⁶⁷ Au moment de la réalisation de l'enquête à l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs, nous apprenions que l'établissement devait fermer ses portes la semaine suivante pour une période de six semaines. Pour cette raison, il a été difficile d'obtenir les informations complètes sur le profil de l'établissement.

⁶⁸ Cette partie de la monographie renvoie à la variable d'analyse 1 (Guide d'entretien : Section 1, La participation des PME à la formation). Voir en annexes le tableau descriptif des variables d'analyse.

⁶⁹ Ces informations sont tirées d'informations contenues sur Internet

Types d'emplois	À temps plein en majorité
-à temps plein	Responsable
-saisonniers	Réceptionniste
-à temps partiel	Préposée aux chambres et autres tâches connexes (entretien ménager)
-temporaires	Cuisinier
	Aide cuisinière
	Plongeur
Niveau d'études	Serveuses
	Femmes de chambre
	Secondaire

Source : Ce tableau est issu des résultats de recherche auprès d'un responsable de l'organisation (Variable 1 en annexe)

7.1 Le développement des pratiques de formation de l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

L'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs connaissait au moment de l'enquête quelques difficultés dues notamment à une baisse de clientèle.⁷⁰ De même, notre enquête auprès du responsable interviewé (en poste depuis deux mois seulement) a révélé que peu d'activités de formation étaient offertes au sein de l'établissement hôtelier.

« Le personnel est bien formé? Je dirais que non parce que le personnel n'est pas formé, parce que l'entreprise ne forme pas le personnel. On leur assigne des tâches. On leur montre comment faire. En quelque part, c'est de la formation. Oui, mais moi, les gens que j'embauche, il faut qu'ils connaissent ce qu'ils ont à faire. Que j'engage quelqu'un qui travaille au bar. Bien, il faut savoir comment faire les cocktails, parce que ce n'est pas moi qui vais leur montrer ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Le responsable fait une distinction entre « formation et perfectionnement ». Ainsi, à ses yeux le perfectionnement n'est pas une formation au sens strict du terme. Une formation englobe à son avis des activités d'enseignement plus approfondies, alors que le perfectionnement se veut davantage une familiarisation aux nouveaux procédés de travail.

« Ce que vous me parlez, c'est juste un complément, ce n'est pas une formation, c'est du perfectionnement ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« À ce moment-là, à ce qu'on discute ce matin, on peut mettre un « oui » à toutes vos questions parce que évidemment du perfectionnement et puis de l'amélioration, il y a toujours place à ça. (...) Je pense que tout le monde a besoin de se faire rappeler des choses de façon pas quotidienne, mais »...

⁷⁰ Pour cette partie de la monographie, les variables 2,3,4,5,6,7,11,12,13,14 (Guide d'entretien, Section 1, La participation des PME à la formation), ainsi que les variables 1,2,3,4,5,6,24,25,26,49 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

En fait, d'après les données recueillies, le développement de la formation est difficile dans cet établissement, compte tenu de certaines réalités qui lui sont propres, notamment le trop faible nombre d'effectifs y travaillant, qui ne permet pas d'effectuer les remplacements pendant les activités de formation.

« ...Il manque quelque chose, il manque partout. Il en manque partout, mais en même temps, moi j'ai trois réceptionnistes ici qui travaillent à temps plein. On ne bâtera pas une formation pour trois personnes qui travaillent. Donc, il y a deux personnes à temps plein et une qui fait trente heures par semaine (...) De façon régionale, si il y a quelque chose qui s'organise, il faut faire une formation en service clientèle. Encore une fois, ça va être un maudit problème parce que moi, je ne peux pas prendre deux personnes et les envoyer faire une formation à 20 ou 25 heures par semaine, pendant deux mois ou un mois et demi, parce que je n'ai personne pour les remplacer ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Qui plus est, la préparation des activités de formation (conception et offre) ne repose que sur les épaules d'une seule personne, celui du responsable lui-même.

« Il faut faire avec ce qu'on a et puis l'expertise du service et de la gestion, c'est moi qui l'apporte parce que c'est moi qui a l'expérience de différents hôtels, de différents milieux.

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

En outre, non seulement les remplacements d'effectifs sont complexes, mais le trop faible nombre d'effectifs oeuvrant dans cet établissement remet aussi en cause la pertinence de développer des activités de formation dans cet hôtel. Il n'est pas dit non plus que de nouvelles expériences de formation seront recommencées, compte tenu de ces divers obstacles. Aux yeux du responsable interviewé, l'idée de regrouper l'ensemble des établissements de la région, pour offrir diverses formations aux employés y travaillant, n'est pas la meilleure solution, puisque cela, selon lui, risque de renforcer la compétition. L'uniformisation des méthodes de travail ne serait pas avantageuse non plus pour l'établissement hôtelier.

« Je ne pense pas qu'il y a une formation qui va se faire demain matin pour former deux employés et demi dans un hôtel comme ici ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« Avoir le temps de le faire, avoir des sous pour le faire et puis organiser tout ça. Il y en a une qui s'est fait au niveau de l'entretien ménager. Mais je ne suis pas sûr qu'il va y en avoir une autre avant un bon moment, parce que je pense que tout le monde a bien apprécié ça. Tout le monde était bien content en quelque part que ça soit terminé parce qu'on vit tous le même problème. Ça indispose. On fait une formation, mais ça indispose ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« Quand vous faites une formation, que, ici, il y a deux employés qui travaillent à la réception. Quand vous faites une formation de service à la clientèle, il n'y a personne qui va faire une formation pour deux employés. Ce qu'on fait, on regroupe différents hôteliers. Quel est l'avantage en bout

de ligne d'un hôtelier de participer à une formation? C'est d'essayer de s'améliorer. Quand on prend les chaînes hôtelières, comme Fairmount ou Hilton ou Marriot, ou quelque chose comme ça, qui font des formations à l'interne. Ils ne regroupent pas leurs compétiteurs pour venir faire leur formation avec eux. Moi, si je fais une formation ici, en service à la clientèle, il faut que j'inclus dans le prix l'autre côté. Le beau clair et le Motel Francis à New Richmond, et puis tout autour. Mais les employés vont participer avec leurs employés à une formation. Alors, on ramasse en bout de ligne que personne n'est gagnant. Tout le monde est meilleur, mais personne n'est gagnant ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

En fait, le responsable différencie les retombées positives sur le personnel et celles concernant plus spécifiquement l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs.

« Bien, ce que j'en pense, c'est que c'est clair que les gens qui vont avoir suivi la formation vont avoir un avantage. Mais l'avantage reste au niveau personnel. Il ne sera pas au niveau de l'entreprise ou administratif. Ce que je vois moi la dedans, c'est que moi je me démarque pas, mais la région, ça va peut-être faire plus pour la région. Parce que si tous les hôtelier ou le service à la clientèle est meilleur dans les hôtels de la région, bien ça ne peut qu'aider à la santé financière de la région. Mais il n'y a pas une entreprise qui va se démarquer là-dedans, parce que tout le monde va suivre ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Ainsi, les activités de formations de l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs se réduisent au strict minimum et cela se résume à un bref entraînement sur le tas au moment de l'embauche. En effet, mis à part un entraînement sur le tas pour initier le nouveau personnel et quelques activités de formation données par des formateurs externes, il n'y a d'activités de formation dans cet établissement hôtelier. Tout cela du reste est la conséquence de certaines difficultés dont nous avons fait part, telles que le trop faible nombre d'effectifs qui justifierait le développement d'activités de formation plus poussées, de même que le problème de remplacement de personnel. Du reste, il est intéressant de rappeler que pour le responsable interviewé, le perfectionnement n'est pas véritablement de la formation.

7.2 Le fonctionnement de la formation de l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

L'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs, tel que nous l'avons signalé antérieurement, n'offre pas véritablement d'activités de formation, mis à part un entraînement sur le tas, lors de l'embauche des nouveaux employés (Tableau 5).⁷¹

⁷¹ Pour cette partie de la monographie, les variables 11,12,13, 14,16,17,19,41,42,43,57,58 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

TABLEAU 50 : Les formations avant été données aux employés – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs - Gaspésie
<p>Formation à l'embauche sur le tas - Pour la familiarisation aux tâches quotidiennes</p> <p>Formation spécialisée externe - Client-Plus - Cours de préposée aux chambres</p>

Le fonctionnement de la formation conserve tout compte fait une allure assez pratique. Les employés se familiarisent et s'initient à leurs tâches pendant leurs heures de travail. À cela s'ajoute quelques activités externes de formation qui sont données par des formateurs et organismes externes pendant quelques heures ou quelques jours, selon la nature de l'activité de formation suivie.

Le contenu de ces formations se résume comme suit :

« C'était une formation technique pour savoir dans le sens, les produits à utiliser, les mesures de sécurité, les gants, des choses comme ça. Comment s'assurer que leur travail est bien fait? Qu'est-ce qu'il faut regarder dans une chambre? Les standards de propreté, bref, les gens sont sortis grandis de tout ça, mais ça n'a pas été une chose facile ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« Si l'on prend l'exemple du restaurant, je vais vous dire non tout de suite, parce que vous me donnez comme exemple, c'est le Chef qui donne ça ces informations aux serveurs et puis, c'est le chef qui explique son menu aux serveurs et c'est le chef qui dit ce qu'il a mis dans ses plats. Ça se fait directement en cuisine ça avec les gens qui prennent les commandes, les gens qui servent les clients à la salle à manger. On n'a pas besoin de formation pour ça là. Ces plats et le contenu de ces plats et de la manière qu'ils sont préparés, c'est le chef qui donne ces informations-là ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« On peut faire des formations continues, par rotation et puis des choses comme ça. Mais dans un milieu comme le nôtre, c'est des choses qui sont difficilement envisageable. Ça eut lieu l'an passé parce que je suis au courant, parce qu'il y a eu une remise de méritas dernièrement avec la ministre (...). On a fait ça ici. Il y a eu de la formation sur les femmes de chambres, l'entretien ménager et puis ça duré un mois et demi et tout le monde a failli perdre connaissance dans tout ça parce que tout le monde est passé au printemps. Le timing était peut-être pas là. Donc, on parle de fin avril, mai et une partie de juin tout le monde était à court de femmes de chambre. C'est les propriétaires et les directeurs qui faisaient les chambres parce qu'on avait envoyé deux, trois personnes en formation ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Or, ces formations externes n'en nécessitaient moins un important travail de préparation de la part des gestionnaires de l'établissement, afin que le personnel puisse participer aux activités de formation et qu'il puisse être remplacé pendant leur déroulement.

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

7.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DE L'HÔTEL DE LA BAIE-DES-CHALEURS

Dans la section précédente nous avons fait le constat de la pauvreté des activités de formation. Aussi, pouvons-nous nous interroger à juste titre sur la nature des activités de formation suivies par les employés interviewés. À juste titre, ces informations du responsable interviewé pouvaient nous laisser croire que les employés n'avaient suivi aucune ou presque activité de formation. Mais nous allons voir que les employés rencontrés étaient parmi ceux ayant suivi les quelques formations externes dont il a été question dans les pages antérieures. Exposons plus en détail leurs différentes activités de formation, dont ils nous ont fait part lors de notre enquête à l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs.

7.3.1 Portrait des employés interviewés au / leur situation professionnelle / leur formation / leur expérience de travail

Quatre employés ont été interviewés, soit une réceptionniste, une préposée aux chambres et aux tâches connexes, une aide cuisinière, ainsi qu'un plongeur.⁷² Afin de préserver l'anonymat des employés interviewés, nous allons les identifier comme suit : employé 1, employé 2, employé 3 et employé 4. Les employés rencontrés ont une ancienneté moyenne de 11 ans à l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs. Ils y travaillent à temps plein et leurs tâches au sein de l'établissement les amènent à se préoccuper constamment de la bonne qualité du service à la clientèle (accueil de la clientèle, réception des appels, ménage dans les aires publiques, préparation des plats cuisinés, etc.) (Tableau 6).

Caractéristiques	Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
Statut	Temps plein	Temps plein	Temps plein	Temps plein
Tâches principales	Accueil des clients, inventaire. Formation des nouveaux employés, réception des appels téléphoniques, prise des	Le matin, ménage dans les aires publiques. Cela englobe la réception, salle de toilettes, époussetage, laver le	Aider le chef-cuisinier. Mise en place, potage, préparation des plats.	Faire la vaisselle, nettoyage des comptoirs tenus en ordre, disposition de la vaisselle dans les

⁷² Les variables 1, 2, 3, 4, 5 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation) seront respectivement analysées pour ce faire. Voir le détail en annexe.

	réservations, placer les personnes dans la salle à manger.	plancher. Parfois, montage et préparation des tables. Installer les poteaux et préparer les chambres.		endroits appropriés.
Ancienneté dans l'organisation	19 ans	4 ans	18 ans	3 ans
Ancienneté sur le marché du travail	40 ans	11 ans	30 ans	18 ans
Expériences pertinentes -Formations et/ou -Emplois antérieurs	. Formations : À Matane, Client-plus, avec le gérant, comment gérer le stress. . Emplois antérieurs : Téléphoniste	. Formations : Préposée aux chambres . Emplois antérieurs : Caissière	. Formations : Aucune . Emplois antérieurs : - préposé aux chambres, Serveuse. réceptionniste.	. Emplois antérieurs : Travail à la buanderie, plonge à l'hôtel même.

À l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs, la collaboration est de mise, car elle permet d'assurer non seulement le bon fonctionnement de l'établissement, mais aussi d'offrir le meilleur service à la clientèle qu'il soit. Ainsi, la collaboration se fait-elle avec une diversité de catégories socioprofessionnelles au sein de l'établissement. Pour ces raisons donc, elle est régulière et se réalise quotidiennement entre les employés.

« Oui, avec toutes les femmes, surtout avec le directeur qu'on fait plus affaire, mais on fait aussi affaire aussi avec les serveuses. Elles vont dire les réservations qu'il va avoir, les femmes de chambre, c'est encore la même chose. Quelles chambres il faut qu'elles préparent. S'il y a un trouble dans une chambre, c'est encore eux autres, le cuisinier aussi pour les repas et les réservations. S'il y a une plainte d'un client, que le client n'a pas aimé ça, alors, on va voir le cuisinier pour voir ce qui s'est passé ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« Oui, c'est pas mal tout le temps quand on rentre le matin, je lui dis, j'ai un spécial de déjeuner. Il y a toujours de quoi, on rouvre l'ouverture ».

Extrait d'entretien – Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

La collaboration est aussi utile pour favoriser une certaine continuité dans le fonctionnement de l'établissement lors des changements liés au passage d'un quart de travail à un autre.

« On va jaser du travail quand à la fin de la journée, on se rencontre à la buanderie parce que tous les trois, on va aller à la buanderie. Si il y a quelque chose de la journée, on va le dire là, parce que l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs n'a pas beaucoup de chambres qui sont louées ».

Extrait d'entretien, Employé - Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« S'il y a un groupe, on va se mettre en réunion toutes les deux, on va voir c'est quoi qui prime, la fonction, c'est quoi qu'on va faire dans la journée. (...) C'est quand nous sommes prêts. On donne l'ordre qu'ils peuvent commencer à sortir les assiettes, qu'ils peuvent commencer le menu, sortir notre commande. (...) Oui, qu'est-ce qu'il y a dans le menu et qu'est-ce qu'il y a dans l'assiette. S'il y a quelqu'un qui fait une allergie, la serveuse le sait que cette personne-là ne peut pas manger ça. Ils viennent nous le dire et nous demandent si on fait quelque chose là-dedans ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« Des échanges verbaux, oui, des réunions comme je vous dis quand nous avons un gros groupe qui va rentrer, on se prépare, « toi, tu fais ci, toi, tu fais ça ». On fait une réunion entre les cuisiniers et les serveurs ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

La collaboration va même au-delà du quart de travail normal, car il faut dire que non seulement le nombre d'effectifs au sein de l'établissement est faible, mais que celui-ci fluctue aussi selon la saison concernée. À titre d'exemple, en basse saison, une grande quantité de personnel n'est pas nécessaire, alors que cela est requis en haute saison. Toutefois, les imprévus ou les situations inattendues ne sont pas exclues, même en basse saison, de sorte que des besoins additionnels de personnel peuvent toujours survenir en cas d'imprévu. Ainsi, grâce à une bonne collaboration entre les personnes, cela est-il rendu possible.

« Oui, c'est lui qui décide si disons c'est plus tranquille, si je rentre, s'il y a beaucoup... Ils ont mis ça saisonnier, mais l'hiver quand c'est ouvert, s'il y avait un boum le soir, il prenait le téléphone, il m'appelait et je rentrais. S'il y avait quelque chose de pas correct, c'est avec lui que je faisais affaire ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« Depuis trois ans, je suis là, c'est arrivé peut-être une fois que je n'ai pas pu rentrer dû à un bon mal de tête, genre migraine. C'est la seule fois que j'ai pas pu rentrer. J'ai toujours été au poste au besoin ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Ainsi donc, dans cet établissement qu'est l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs la collaboration est essentielle à la fois pour assurer un très bon suivi de l'ensemble du fonctionnement organisationnel de l'établissement, ainsi qu'une meilleure harmonisation des activités lors du passage d'un quart de travail à un autre. Il importe de signaler que l'établissement hôtelier connaît certaines fluctuations de son activité qui restent hors de son contrôle, qui découle du mouvement touristique et de son intensité tout dépendant de la saison concernée. La collaboration permet ainsi d'assurer un meilleur suivi des activités quotidiennes de l'établissement, mais elle sert aussi à mieux mesurer et identifier les besoins de personnel en fonction du bassin touristique.

7.3.2 Les expériences de formation des employés de l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Examinons maintenant les expériences de formation des employés interviewés. Celles-ci s'inscrivent davantage dans le cadre de quelques activités de formation externes, que dans le cadre des activités de formation de l'établissement puisque, tel que nous l'avons vu précédemment, celui-ci ne développe pas comme tel de véritables pratiques de formation à l'interne (Tableau 7).⁷³

⁷³ Nous analysons dans cette partie de l'étude, les variables 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Client-Plus . Cours sur les premiers soins	. Formation de préposée aux chambres	. Cours de secourisme	. Aucune

Une formation courte et brève sur le tas à l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs, voilà qui résume le mieux une partie des expériences de formation, dont nous ont fait part les employés.

« C'était à un moment donné. Il y avait un monsieur de Montréal qui avait acheté l'Hôtel et lui et sa dame, c'est eux autres qui m'ont montré la base ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« La femme (...) qui était là m'a montré comment les faire ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« Un directeur m'a dit, je te vois là, pis parce que dans la période d'hiver, nous, c'est plus tranquille. Je faisais les déjeuners. Après, je m'en allais aux chambres. C'est de même que j'ai appris mon petit métier d'aide-cuisinière ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Qui plus est, la connaissance du métier s'acquiert au fil des jours avec la pratique.

« J'en connaissais un petit peu. Pour les déjeuners, c'est moins pire que de m'en aller dans les gros plats et les mets. Mais à force de travailler avec le chef, j'en ai appris tu sais. Moi, c'est avec le chef. J'en ai appris, tu sais, Moi, c'est un directeur qui avait suivi le cours de cuisinier qui est rendu directeur qui m'a beaucoup aidé, tu sais. Mais, il était cuisinier avant. Il m'a beaucoup aidé sur ce côté-là ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« Oui, c'est ça moi, je vois ça de même, c'est comme à la réception, personne me l'a montré. Mais je sais en regardant les filles, c'est quoi être serveur aussi ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Le cas de figure ci-dessous illustre de quelle façon l'employé s'initie à son travail en apprenant chaque jour comment faire un peu plus et toujours mieux.

« Direct sur le plancher. J'ai commencé, moi, le 14 février. C'était la Saint-Valentin. J'avais appliqué pour le poste, (...) il en avait besoin. J'ai été comme chanceuse. Je suis arrivée en plein dans le jus, si on peut dire. Je n'avais jamais fait ça. J'avais déjà lavé de la vaisselle ou ailleurs, c'est le même principe. Seulement que, j'ai dû apprendre, le lave-vaisselle, je le connaissais à peine. Tout le monde était occupé beaucoup. J'ai dû apprendre, un petit coup de pouce, j'ai dû demander de l'information au fur et à mesure que la soirée avançait, j'ai appris comme ça directement là. Tous les gens de la cuisine savent comment le lave-vaisselle fonctionne, donc, ça pouvait être le cuisinier, la cuisinière, une serveuse. Ils ont tous

touché à ça. Parce que s'il n'y a rien que trois déjeuners, je ne rentre pas pour la plonge. La serveuse fait sa vaisselle. Le cuisinier fait sa vaisselle. Ça marche comme ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

En fait, l'apprentissage du métier se fait dans sa forme la plus simple. Tout simplement en regardant la personne travailler, il est possible pour l'employé d'apprendre son métier, compte tenu que les tâches qu'il a à réaliser ne sont pas complexes et qu'elles ne nécessitent pas l'usage de technologies particulières dans certains cas.

« Ça s'apprend quand même assez vite. Le lave-vaisselle n'est pas compliqué à faire fonctionner. Donc, il aurait fallu, vraiment ça, aurait été encore, si je n'aurais pas été capable de le faire fonctionner. Quand j'ai vu plus d'eau chaude, j'ai dit, je n'ai plus d'eau chaude! Donc, on est venu tout de suite me montrer quoi faire pour avoir l'eau chaude. Ça allait bien quand même pour un premier shift. J'ai appris au fil du temps, comment aller plus vite, quoi faire. Les lavabos, c'est le fun. Ils sont pratiques, ils sont creux, ils sont grands. Je peux faire tremper un plat, des assiettes ou des assiettes à desserts, ou autres, que je suis l'autre bord que je suis en train de laver des poilons. J'ai appris à m'organiser au fil du temps ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Des employés peuvent aussi initier d'autres employés à leurs tâches.

« Mais nous, comme j'ai une femme qui a commencé, c'est sûr que c'est moi qui fait la formation quand il y en a une qui commence parce que c'est moi la plus vieille. Là, je leur montre comment faire. Mais est-ce qu'ils continuent à faire leur chambre comme ça. Moi, je leur dis, je vous montre comme je l'ai appris, « il faut le faire de même! ». C'est une formation que j'ai eue, puis j'ai mon épinglette. J'ai mon uniforme que j'ai eu. Je leur dis ça à mes femmes de chambre. C'est comme ça, c'est comme ça, vous avez des outils qui sont nécessaires pour faire des chambres ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

L'employé est en quelque sorte laissé à lui-même. Le cas de figure ci-dessous en témoigne.

« ...La nécessité ne se voyait probablement pas, j'imagine. J'en ai pas demandé. C'est à la personne qui est à la plonge d'être vite, de trouver un moyen, de fonctionner selon la vitesse qu'on peut aller ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Les employés interviewés ont tout de même eu quelques expériences de formation plus spécialisées, tel que nous l'avons indiqué antérieurement. Elles se résument à la formation Client-plus, la formation aux premiers soins, ainsi que la formation de préposée aux chambres. Rappelons qu'il ne s'agit pas de formations conçues et préparées par l'établissement hôtelier, mais de formations externes essentiellement, qui ne sont pas tellement nombreuses tel que nous pouvons le constater.

7.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès

Les quelques expériences de formation à succès se résument très simplement aux formations externes dont nous avons parlé antérieurement à savoir la formation « Client-Plus », ainsi que la formation de préposée aux chambres (Tableau 8).⁷⁴

TABLEAU 53 : Exemples d'activité de formation conduite avec succès – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs - Gaspésie

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Client-Plus	. Formation de préposée aux chambres	. Aucune	. Aucune

En règle générale, les informations à l'égard des formations externes sont communiquées à l'établissement hôtelier, qui à son tour délègue un certain nombre d'employés pour suivre les formations. La formation concernant le service à la clientèle a été donnée plus d'une fois. Elle durait une journée et demi approximativement.

« Oui, ça fait le troisième qu'on prend. Nous autres, c'est à Matane, à la maison-mère, qu'on prend ça. C'est toujours très intéressant, c'est une journée ou deux ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« Oui, ça fait la troisième fois qu'on prend, nous autres, c'est à Matane, à la maison mère, qu'on prend ça. C'est toujours très intéressant, c'est une journée ou deux ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« On arrivait à 8 heures le matin ensuite, on finit à cinq heures le soir. Souvent, on peut aller de 8 heures à 12 heures le lendemain. À peu près une journée et demi ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Parfois, ce sont des formateurs externes qui se déplacent directement sur des lieux de formation à proximité de l'établissement hôtelier.

« Ceux qui donnaient le cours sont venus ici à Bonaventure, puis ils ont rencontré, j'imagine, le directeur. Il a pris deux employés de l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs, c'était moi et Florence, ensuite il en a pris d'un autre hôtel. J'ai aimé ça, parce qu'après ça, on va visiter d'autres hôtels, d'autres chambres. On a eu des cours, on lisait dans le livre, de pratique. On avait 100 questions à répondre ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Un des aspects de la formation concernait la meilleure façon d'accomplir le travail. Cela englobait les méthodes de travail les plus appropriées, les nouvelles façons de faire telles

⁷⁴ Pour l'analyse de l'activité de formation conduite avec succès, les variables 14, 15, 16, 17 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

qu'elles sont enseignées aussi dans les écoles spécialisées, ou encore les petits trucs moins bien connus.

« Ils nous ont montré de toute façon comment frapper à une porte. Il y a une manière de frapper à la porte, puis il faut s'annoncer. Elle nous a dit « préposé aux chambres ou femme de chambre ». On disait plutôt femme de chambre, mais c'est « préposé à l'entretien ou préposé aux chambres ». « Femmes de chambre », elle disait de ne plus dire ça, mais nous autres, tu sais, quand ça fait deux à trois ans que tu dis « femme de chambre », on le disait « c'est la femme de chambre », mais il ne faut plus dire ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« Ils se mettent des petits gants pour défaire les lits, parce que nous, quand on y pense, c'est vrai que les serviettes sont sales, puis on prend ça avec nos mains avec toutes les maladies qu'on trouve aujourd'hui! C'est tout des choses qu'on pensait pas. Ensuite, quand on commence à désinfecter une chambre, désinfecter en ouvrant la porte, c'est la poignée de la porte, puis, les lumières, puis le téléphone, pis tout ça. C'est toutes des choses qu'on a appris. On les faisait, mais pas en premier ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« J'ai aimé aussi qu'ont est allé visiter d'autres endroits. Ils nous ont fait visiter des hôtels, parce que des fois, comme j'imagine tout ceux qui font le même métier, on arrive les chambres ne sont pas toujours belles quand on rentre dans une chambre. On dit des fois, on se pose la question : pourquoi que le client a viré une chambre comme ça? Mais quand tu parles avec d'autres femmes qui font le même métier que nous autres, on se dit, c'est pas juste à nous autres que ça arrive! C'est ça que j'ai aimé et j'ai visité des chambres à l'hôtel, ici à Bonaventure, un bel hôtel qui est neuf, tout ça, ça été plaisant. On a eu des petits trucs. Ça été le fun. À Carleton aussi, on a visité un autre hôtel qu'on a vu d'autres choses. Comment ils plaçaient les serviettes différentes que nous autres. Mais on a dit, « c'est beau comme ça ». Tu sais, c'est des choses qu'on appris ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Nous pouvons constater à quel point les formations reconnues et identifiées comme ayant été un succès, le sont pour leur richesse de contenu et leurs objectifs d'amélioration des savoir-faire et « savoir être » en entreprise. Dans le cas de cet établissement hôtelier, il n'y a pas, comme nous l'avons dit, de véritables pratiques de formation et d'outils de formation qui ont été conçus. Un bref entraînement sur le tas sera donné à l'employé et la durée de celui-ci sera fonction du savoir-faire de l'employé. Or, le fait que les méthodes de travail se transmettent tout simplement en regardant un autre employé faire son travail, a comme conséquence de limiter les connaissances du personnel à l'égard des techniques les plus modernes en cours actuellement dans les établissements hôteliers.

7.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

Étant donné l'absence de véritables pratiques de formation au sein de l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs et compte tenu du très faible nombre de formations reçues par les employés interviewés, nous n'avons pas de résultats de recherche significatifs d'activités de formation ayant connu des difficultés ou un échec (Tableau 9).⁷⁵

TABEAU 54 : Exemples d'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs - Gaspésie

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Aucune	. Aucune	. Aucune	. Aucune

Cependant, même si les formations se déroulent bien dans l'ensemble, il n'est pas dit que les gens auront envie de réitérer l'expérience. L'extrait ci-dessous décrit de quelle façon même si l'activité de formation se déroule bien, elle ne va pas sans difficulté. Il s'agit de difficultés qui relèvent plus de l'individu et de son passé professionnel et personnel, que de l'activité de formation en soi.

« Mais là, j'en recommencerais pas une autre formation. J'en ai une, je me suis tellement cassé la tête. J'ai été en vacances, puis j'ai apporté mon livre. J'ai étudié, puis ma fille disait ah oui, maman tu vas l'avoir, mais j'ai dit si tu penses-tu parce que j'étais pas sûre de moi! J'ai passé de justesse l'examen écrit, mais c'est beaucoup de choses à apprendre, beaucoup, beaucoup. C'est autant sur les produits dangereux »

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

À cela s'ajoute le fait qu'une reprise de la même formation n'est pas considérée comme étant très utile, même plutôt répétitive.

« Mai pour moi-même tu sais, j'ai terminé. J'irais pas en passer une autre. Je ne penserais pas qu'est-ce que je vais apprendre de ça. Faire les lits, je suis capable de le faire. C'est toujours la même routine, à chaque chambre on recommence ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Donc, en résumé, les employés n'ont pas vraiment donné d'exemple de formation ayant connu des difficultés ou un échec. Cela ne veut pas dire que toutes les activités de formation ne donnent pas lieu à des difficultés ou des échecs. C'est plutôt le fait qu'ils n'ont pas assez suivi d'activités de formation qui conduit à ce constat. Il était donc difficile pour les employés interviewés de mettre le doigt sur des formations ayant connu

⁷⁵ Pour cette partie de l'analyse, les variables 21, 22, 23 et 24 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) sont analysées.

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

des difficultés ou un échec, compte tenu que de telles activités ne sont pas en nombre suffisant.

7.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC

Au moment de la réalisation de l'enquête à l'hôtel de la Baie-des-Chaleurs, les activités de l'établissement n'étaient pas informatisées⁷⁶. Toutes les opérations étaient effectuées manuellement, que ce soit celles concernant les réservations des clients, la facturation, ou encore la conception des dossiers de la clientèle. Cependant, d'après les données recueillies, ce n'était qu'une question de temps avant que l'établissement hôtelier procède à l'informatisation de l'ensemble de ses activités, afin d'améliorer la gestion de l'établissement. Du reste, des employés ont signalé qu'une formation à l'utilisation des technologies devait leur être donnée incessamment.

TABLEAU 55: Une expérience de formation à l'utilisation des TIC – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs - Gaspésie

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Formation à venir le système (de réservation)	. Aucune	. Formation sur le tas au système Gamma (autre organisation)	. Aucune

L'informatisation du travail manuel sera donc réalisée pour la première fois, en 2004. Une première étape visant la réalisation de celle-ci a toutefois été accomplie. En effet, le Siège Social de l'établissement a effectué l'entrée de l'ensemble des données manuelles dans un système technique spécialisé. L'étape subséquente sera l'introduction de ce même système au sein de l'hôtel de la Baie-des-Chaleurs.

« Oui, ils ont commencé à Matane. Ils ont déjà tous rentré sur notre système que nous, nous allons avoir à l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs. Ils ont tous rentré nos réservations que nous, on prenait à la main. Mais quand ça va être rentré à l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs, mettons la semaine prochaine, là on va revérifier les devis et l'informatique, Et là, il va vous donner d'autres cours parce que là, on n'a pas tellement bien entré ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« Oui, pour les réservations ! À comté du 25 mai dans deux semaines. On est allé en formation à Matane, deux jours, il y a peut-être un mois là ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Les employés interviewés n'utilisent donc pas ou presque pas les technologies. Ils ont reçu une formation qui leur a donné un aperçu de l'utilisation des technologies dans d'autres établissements hôteliers de la région. Cette formation a été donnée aux réceptionnistes et elle ne semblait pas cependant s'approprier à la situation propre de l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs. Pour cette raison, elle ne semble pas avoir suscité un grand intérêt.

⁷⁶ Cette partie de l'étude repose sur l'analyse des variables 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 et 34 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

« On arrivait à huit heures le matin, ensuite on finit à cinq heures le soir. Souvent, ça peut aller de huit heures à midi le lendemain. À peu près une journée et demie. Vous voyez l'autre jour, on est allé encore et puis on avait la formation pour notre nouveau système pour être informatisé à la réception. On a passé deux jours ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« Celle-là comme la dernière, comme je vous dis, ça n'a pas répondu à nos attentes parce qu'ils nous ont juste montré ça global. Il faut absolument attendre que ça soit à Bonaventure, que là, ils nous montrent le système en fin de compte ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« Oui, ils veulent informatiser tous les autres hôtels ici (dans la région), comme Bonaventure ... ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Rappelons toutefois qu'en ce qui concerne l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs, l'informatisation des activités de travail étant à venir dans les semaines suivant notre enquête dans cet établissement, les employés recevront donc de nouveau une formation spécialisée à l'utilisation des technologies.

7.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue

Les données recueillies montrent que consécutivement à certaines activités de formation, des employés ont été évalués⁷⁷ C'est ce qui s'est produit notamment pour les formations Client-Plus et de préposée aux chambres.

« On évaluait la façon de ... la gêne. Aussi, si on était gêné devant un client, la courtoisie, comment répondre à notre client. C'est toutes ces choses qui ont rapport à notre... ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Cette évaluation se faisait sous forme écrite.

« Écrite oui et nous, on lui redonnait ça et ensuite, il nous disait si on avait nos petites brochures, Client-Plus, qu'il nous donnait. C'est rare qu'on sort de là et qu'on n'est pas accepté! ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« On n'a eu par écrit. Ils nous l'ont pas dit tout de suite, mais la madame qui est venue me voir faire la chambre, quand on a fait l'examen écrit, elle ne parlait pas. Elle nous a rien dit. On a fait notre chose, pis elle nous a dit «bonjour!» ». Puis, on a eu les résultats après par écrit ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

⁷⁷ Pour l'évaluation et le suivi, les variables 31, 32, 33, 38, 39 et 40 (Guide d'entretien, Section 2, description de la formation), ainsi que les variables 18, 19, 20, 26 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

« Oui, il nous expliquait comme il faut avant. La pratique aussi, on se pratiquait sur des mannequins ou des vraies personnes. Il nous évaluait et nous disait, tu fais comme ça, comme ça, c'est bien ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Un cas de figure mettait en relief le laps de temps assez long s'étant écoulé entre le moment où la formation s'est donnée et celui où l'évaluation a eu lieu.

« Cinq jours de formation, mais pas la même semaine. Ensuite, on avait un examen, puis ça pris des mois avant qu'on passe le test. Ils sont venus nous voir faire une chambre. Il y a une madame qui est venue nous observer faire une chambre. Quelqu'un qui vient nous voir travailler. Elle ne dit pas un mot la madame. Elle observe tout ce qu'on fait ».

Extrait d'employé, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Peu d'employés ont mentionné qu'il y avait un suivi aux activités de formation. Nous retenons plutôt que lorsque les employés reçoivent des formations, notamment des formations externes qui sont en règle générale bien structurées et planifiées, ils sont évalués. Mais en ce qui a trait à l'entraînement sur le tas dans l'établissement hôtelier, il n'y a pas comme tel d'évaluation, ni de suivi consécutivement à celui-ci.

7.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DE L'HÔTEL DE LA BAIE-DES-CHALEURS

Notre attention se consacre maintenant aux attitudes et perceptions du responsable et des employés interviewés en regard de la formation.

7.4.1 Le point de vue du responsable interviewé de l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs - Gaspésie

Tel que nous le spécifions au tout début de cette monographie, au moment de la réalisation de l'enquête sur la formation auprès du responsable interviewé, l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs était sur le point de fermer ses portes pour quelques semaines.⁷⁸ Pour cette raison, ajoutée au fait que le responsable avait très peu de temps à nous octroyer lors de notre enquête et qu'il n'était pas en poste depuis longtemps dans cet établissement hôtelier, nous n'avons pu recueillir de données sur les attitudes et les perceptions en regard de la formation (Tableau 11).

TABLEAU 56 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point de vue du responsable interviewée – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs - Gaspésie

. « Je pense beaucoup à l'anglais, mais moi j'ai de la misère avec ça. J'ai de la misère à croire qu'en quatre heures de formation par semaine, on peut... ».

Cependant, d'autres données recueillies auprès du responsable interviewé révèlent son scepticisme à l'égard de la nécessité de certaines formations.

Prenant l'exemple de la formation de préposées aux chambres, il dit:

« J'ai deux personnes ici qui ont suivi ça, dont une qui est partie, donc ce qui veut dire, c'est que la personne ne travaille plus là-dedans. Il ne me reste personne. Cette personne fait de l'entretien ménager depuis cinq ou six ans. Elle faisait déjà un bon travail. Dans l'entretien ménager, il n'y a pas de secret. C'est quoi le résultat au bout? Il faut que ce soit propre! Il y a un aspect sécurité. Une chose qu'elle ne faisait pas auparavant, qu'elle fait maintenant est qu'elle porte des gants quand elle l'utilise des produits des choses comme ça. Parfait! Ça c'est merveilleux parce que l'aspect

⁷⁸ Pour le point de vue de la responsable interviewée, les variables 68, 69, 70, 75, 83, 84, 85, 86 et 87 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

sécurité au travail, des choses comme ça. Mais le résultat doit être le même en bout de ligne. Tout le monde s'attend à ce qu'une chambre soit propre! Tout le monde s'attend à ce qu'une salle de bain soit propre et puis quand le travail était bien fait. Bon, on vous donne une formation sur différents aspects, mais si je prends ce cas en particulier parce que cette personne-là était là avant la formation. Elle a suivi la formation et elle est là aujourd'hui. C'est le seul exemple que j'ai. Bien le travail était bien fait avant et il l'est encore aujourd'hui ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Le responsable émet aussi certaines réserves à l'égard de la durée de la formation. À ses yeux une formation de courte durée, c'est-à-dire de quelques heures seulement n'est pas significative. Or, nous sommes d'avis que si du côté de la direction, les activités de formation offertes font l'objet de critique de la part du personnel cadre ou encore qu'elles ne sont pas considérées comme de véritables formations, cela risque d'avoir à plus ou moins long terme des incidences sur les attitudes et les perceptions des employés eux-mêmes à l'égard de la formation. En effet, si la culture de formation n'est pas entérinée ou encore absolument acceptée par le personnel assumant les quelques fonctions d'encadrement, nous faisons l'hypothèse qu'il sera difficile pour les employés eux-mêmes d'adopter une attitude positive à l'égard des activités de formation.

« Il y a tout plein d'exemples. Je pense qu'au départ une formation doit mériter son titre. Puis, on peut pas dire on fait une formation à raison de quatre à cinq heures par semaine. Je pense que personne ne peut rien apprendre à quatre ou cinq heures par semaine! Que ce soit dans n'importe quel domaine, on travaille dans l'hôtellerie. Moi, je travaille dans l'hôtellerie et je fais 55, 60 heures par semaine, pis c'est comme ça que j'apprends mon métier. Oui, je suis allé à l'école pour ça, mais si je travaillerais cinq heures par semaine, je ne suis pas sûr que je serais capable de faire ce que je fais aujourd'hui. Tu sais, j'ai appris plein de choses. J'ai appris plein de choses en formation, j'ai suivi différentes formations au cours de ma carrière et puis... Mais j'ai appris beaucoup plus en travaillant qu'en étant formé. Ce n'est pas parce que je suivais des formations quatre heures par semaine. Je suivais des formations à 30 ou 35 heures, quand on est au cégep ou des choses comme ça ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Prenant l'exemple de l'apprentissage de la langue anglaise, le responsable interviewé fait valoir un autre son de cloche sur les incidences négatives à ses yeux d'une formation de trop brève durée.

« Il n'y a pas de formations qui sont mauvaises. C'est juste l'énergie qu'on y met. Si vous me dites, vous faites une formation en anglais. Moi, il y a dix ans, j'ai suivi une formation en anglais. Ça s'appelait « accueil et service à la clientèle », quelque chose comme ça, en anglais. Il y a dix ou 12 ans, c'était une formation de 250 heures. Mais on suivait ça à 30 heures par semaine. Je suis sortie de là et j'avais appris des choses parce que je faisais 30 heures d'anglais par semaine avec les manuels, les livres, le professeur. On faisait des exercices, on apprenait des choses en anglais. Quand je suis sorti de là, j'avais grandi dans cette expérience-là. Mais moi, j'ai été dans des hôtels où on m'a dit, on va faire une formation en anglais, puis on donne deux heures par semaine à des employés qui travaillent à la réception et des employés qui travaillent à l'accueil et quelque chose comme

ça. Donc, deux jours par semaine, à raison d'une heure, on prenait les employés, on les envoyait dans une salle de classe pour qu'il y ait une formation. Ça duré pendant trois ou quatre mois, l'histoire d'un hiver et quand on est sorti, on n'était pas bien plus loin que quand on est entré ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Nous constatons néanmoins que tant pour une formation visant l'apprentissage d'une meilleure méthode de travail, que pour une meilleure connaissance de certaines notions, telles que celles d'une autre langue, une formation de courte durée n'est pas davantage prisée par le responsable interviewé.

Ces perceptions négatives à l'égard de la formation concernent d'autres aspects liés cette fois au fonctionnement de l'établissement hôtelier. Ainsi, l'insuffisance de personnel est-elle à l'origine d'une autre perception négative des activités de formation.

« À la réception, service à la clientèle, les techniques de base. Comment répondre au téléphone? Comment accueillir un client? Les choses essentielles qu'on doit demander pour la réservation, des choses de base que moi, je transmets à mes employés. Mais que, encore là, est-ce que ça vaut la peine pour deux personnes qui travaillent à temps plein de faire une formation sur le service à la clientèle? Je suis capable de leur transmettre et puis, oui, c'est sûr, mais il y a deux personnes ? ».

Extrait d'entretien, Responsable – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Ainsi donc, si nous avons peu de résultats concrets concernant les attitudes et perception du responsable en regard de la formation (appréciation, participation des employés, différences selon l'âge et le sexe, etc.), nous avons tout de même une bonne idée de ses perceptions de certains aspects caractéristiques des activités de formation. Tel que nous l'avons mis en relief, les formations de trop courte durée ne sont pas très bien prisées, les formations visant une meilleure connaissance des méthodes de travail font aussi l'objet de commentaires plutôt négatifs. Aussi, si le responsable lui-même ne porte pas un regard positif ou encore n'entrevoit pas la pertinence des activités de formation, comment penser que les employés seront à leur tour réceptifs lorsque des activités de formation seront mises sur pied dans l'établissement hôtelier? Ce n'est pas le but de cette monographie que de répondre à ce questionnement, mais il va sans dire que cela indique bien malgré tout la nécessité de l'importance de la culture de formation dans les organisations afin que tant les cadres que les employés adhèrent de façon positive aux projets de formation lorsqu'ils sont mis en place.

7.4.2 Le point de vue des employés interviewés de l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Examinons maintenant ce qu'il en est des attitudes et perceptions des employés à regard de la formation.⁷⁹ Nous allons voir que nous avons des données diversifiées à plusieurs égards (Tableau 12).

TABLEAU 57 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point du vue des employés interviewés – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs - Gaspésie

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
<p>. Participation à la formation : « J'ai une très bonne participation.</p> <p>. <u>Pas de différences entre les personnes</u> : « Ceux qui vont en formation, il faut qu'ils soient intéressés parce que sinon, je pense qu'ils apprendraient pas ».</p>	<p>. Participation à la formation : « Sauf que je trouve avec tout ce qui demande aujourd'hui et tout, ils en veulent toujours de plus en plus, sauf qu'on est pas payé ».</p> <p><u>Attitude positive</u> : Non, le groupe que j'étais tout le monde avait l'air intéressé, parce qu'on a eu un mois de février, on a eu notre certificat qui a été donné par Madame Nathalie Normendeau, la député de Bonaventure, elle est venue et nous a donné notre... ».</p> <p><u>Attitude de découragement</u> : « Quand on est allé suivre nos cours, le directeur nous a dit, vous allez être payés les journées qu'on a manqué. Sauf que maintenant que je me suis tellement donné à ça pour tout le casse-tête, si on veut que je me suis donné, mon augmentation a même pas monté de cinq cents, mon salaire ».</p>	<p>. <u>Pas de différences entre les employés</u> : « Non, il y avait une très belle ambiance, on avait des jeunes avec nous autres ».</p>	<p>. <u>Conciliation emploi-famille</u> : « Il faut prendre les conséquences qui viennent avec. Je sais que je travaille l'été beaucoup, de soir donc, je peux finir à minuit, je peux finir à 1 heure, je peux finir à 11 heures 30. Je sais à quelle heure que je rentre, mais aucune idée de l'heure que je vais sortir et ça ne m'occasionne aucun problème non plus. Le métier est comme ça. Il faut vivre avec, on le sait en partant ».</p> <p><u>Différences selon l'ancienneté de travail</u> : « C'est sûr qu'une serveuse que ça fait peut-être 10 ans qu'à fait ça et une étudiante qui débute, elle apprend directement sur le tas avec une autre serveuse qu'elle apprend parce qu'elle est habituée, parce qu'il faut qu'elle apprenne sur l'ordinateur, parce que tout rentre sur l'ordinateur ».</p>

Certains employés évaluent de manière très positive leur participation à la formation.

« Non, j'ai une très bonne participation. (...) J'aime travailler avec mon patron et mon gérant. Je m'entends très bien avec tout le monde, alors moi ça ne me dérange pas du tout ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« Non, non, le groupe que j'étais, tout le monde avait l'air intéressé, parce qu'on a eu au mois de février. On a eu notre certificat qui a été donné par madame Nathalie Normendeau, la député de Bonaventure, elle est venue et nous a donné notre... Elle était bien contente qu'on avait passé, les autres sont venus ici au Château, ça été donné notre certificat et ils ont pris des

⁷⁹ Pour le point de vue des employés, les variables 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58 et 59 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

photos, pis tout ça. Notre épinglette, qu'on met sur nous autres-là. On a eu ça en même temps ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« Non, moi le cours que j'ai eu, j'ai trouvé que c'était bien expliqué, pis que le monsieur qui le donnait, le donnait vraiment bien, tu sais ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Néanmoins, l'enthousiasme à l'égard de la formation diminue lorsqu'il n'y a pas de retombées positives sur le revenu de l'employé à court terme. Ce n'est pas tant le manque d'incitatifs au moment où la formation se donne, que l'absence de retombées positives, comme telles sur le métier exercé, notamment sur le plan des conditions salariales. Cela a été mentionné entre autres dans un cas de figure.

Un manque d'encouragement

« Je veux dire qu'on a pas de salaire. Je travaille. Ça fait quatre ans que je suis là. Je sais bien que vous ça ne vous dit rien, c'est pas votre job là, mais je travaille encore au minime salaire ».

Extrait d'entretien, Employé - Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« Ça fait quatre ans. C'est dur, puis on travaille beaucoup. Peut-être, moi, j'en ai parlé à mon directeur, je sais que, c'était pas le bon temps parce que l'hôtel fermait encore pour... Mais c'est pas encourageant. J'imagine que si on serait payé un peu plus, on serait peut-être plus encouragé d'en donner et d'en faire plus, parce qu'il demande et il demande. Il faudrait suivre les formations, tu sais le salaire monte pas. On est toujours au même point. C'est pas comme intéressant des fois ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« Quand on est allé suivre nos cours, le directeur nous a dit, vous allez être payé les journées qu'on a manqué. Sauf que maintenant que je me suis tellement donné à ça et pour tout le casse-tête, si on veut, que je me suis donné. Mon augmentation a même pas monté de 0,05 cents sur mon salaire. C'est pas trop encourageant! Il y en a une qui a dit dans le cours, à travailler pas avec nous autres, on se cassait bien la tête pour passer notre examen. Elle dit « de toute façon pourquoi on va se casser la tête? », elle dit « On ne sera pas plus payé! ». C'est ça qui est malheureux, parce que moi, je voulais la passer. Je l'ai passé. Je suis contente. Mais en bout de ligne, ça donne quoi? Le salaire est resté le même! ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

« On a beau avoir des formations et tout ce qui veulent, c'est comme décourageant. (...) Dans le fond, je suis contente d'avoir appris. Mais pour faire mon travail, je sais que je le fais bien d'après moi et comme il faut que je le fasse. Mais au bout de la ligne, on est pas payé plus! ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Qui plus est, ces incitatifs pour de meilleures conditions salariales sont importants non seulement pour améliorer les conditions du métier exercé, mais aussi pour faire face au coût de la vie quotidien.

« Non parce que le monde aujourd'hui, on travaille, c'est tous pour avoir une qualité de vie. Vous savez aussi, le prix qu'est l'essence. Ça prend une auto pour aller travailler. Il faut s'habiller, l'uniforme, c'est nous qui la paye. Ce n'est pas eux autres. Il faut avoir un uniforme. C'est moi qui l'a

payé. J'en ai fait venir une chez Sears dans le catalogue. Ça m'a coûté 15\$, c'est pas l'hôtel qui paye ça, c'est moi ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Dans ce cas de figure, l'employé signale que cette situation risque de provoquer le roulement du personnel au sein de l'hôtel.

« Je l'ai demandé (l'augmentation). (...) Je l'ai remplie le formulaire encore ce printemps qui nous a donné là. Je l'ai encore mentionné là-dessus. J'en ai parlé à mon directeur, mais il y a une femme de chambre qui travaillait avec moi, pis elle est partie travailler ailleurs, entretien, qui fait du ménage comme on fait. Et elle est payée 10\$ de l'heure. Elle dit, tu devrais, t'en venir avec nous autres. Ça fait deux ou trois fois qu'ils me disent, mais moi ça ne m'intéresse pas. Mais tu sais un moment donné, je peux aussi bien plier et dire, je vais y aller. C'est tout des choses de même. Ils perdent plusieurs employés après ça. Moi j'aime ça ce que je fait à l'hôtel de la Baie-des-chaleurs. J'adore ma job. J'aime ça quand je vais travailler le matin, j'y vais pas de reculons. J'y va, j'aime ça. Si je vais ailleurs et j'aime moins ça, je vais être payée plus cher, mais peut-être que j'aimerai moins mon travail ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Lorsque l'employé n'a pas d'enfant, la conciliation emploi-famille ne pose pas de difficultés.

« Mais moi, je suis seule, alors ça n'a pas aucun problème. C'est sûr que ceux qui ont des familles, des jeunes enfants, ça doit être différent ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

On constate également que l'employé a appris à s'ajuster à son emploi avec le mouvement touristique saisonnier. Or, il modèle lui-même son activité familiale en tenant compte du mouvement touristique sur une base annuelle. À noter, que ce n'est pas l'employeur qui fait de tels ajustements, mais l'employé même. L'employé adopte plutôt une attitude fataliste en se disant qu'il n'a tout compte fait pas le choix.

« Il faut prendre les conséquences qui viennent avec, je sais que je travaille l'été beaucoup de soir, donc je peux finir à minuit. Je peux finir à 11 heures 30. Je sais à quelle heure je rentre, mais aucune idée à l'heure que je vais sortir et ça ne m'occasionne aucun problème non plus. Le métier est comme ça. Il faut vivre avec, on le sait en partant ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Néanmoins, d'autres résultats montrent que le travail saisonnier en haute saison n'en n'a pas moins pour effet d'empiéter grandement sur le temps de vie familiale.

« Oui, oui, oui, on dit que l'été, c'est un coup à donner parce qu'il y a beaucoup de travail, pis c'est le seul temps, on peut dire... Moi, c'est vrai que mon mari travaille juste l'été. Ici, j'ai plus d'enfants à la maison. On est deux et les deux travaillent l'été. On peut pas prendre de vacances. C'est l'été qu'on travaille nous autres ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Selon d'autres données recueillies, l'intérêt prime en premier à l'égard de la formation, et celui-ci n'est pas là, c'est davantage ce qui fera la différences des attitudes différentes des personnes.

« Non, ceux qui vont en formation, il faut qu'ils soient intéressés parce que sinon, je pense qu'ils n'apprendraient pas. Ça ne serait pas intéressant du tout, parce que s'ils ne sont pas présents, c'est signe qu'ils ne sont pas intéressés du tout ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Selon certaines données recueillies, l'ancienneté explique certaines différences entre les employés, dans leur manière de travailler.

« C'est sûr une serveuse que ça fait peut-être dix ans qu'à fait ça et une étudiante qui débute, elle apprend directement sur le tas avec une autre serveuse qu'elle apprend parce qu'elle est habituée, parce qu'il faut qu'elle apprenne sur l'ordinateur, parce que tout rentre sur l'ordinateur. Tout sort à l'autre bout à la cuisine, les commandes, il faut quand même qu'elle ait quelqu'un qui est habitué avec elle parce qu'elle débute. Donc, elle ne peut pas tout apprendre toute seule sur l'ordinateur. Ça c'est compréhensible, il faut qu'elle apprenne avec quelqu'un qui est habitué ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Les données recueillies nous ont permis de retenir plusieurs constations intéressantes. Tout d'abord, nous remarquons que grâce à un certain accommodement à leur travail que les employés suivent les formations, qu'ils organisent aussi leur vie familiale et professionnelle. Les cas de figure retenus donnent l'impression que grâce à ces accommodements, il n'y a pas de difficultés. Mais en même ils révèlent l'emprise du travail salarié sur la vie familiale, puisque celle-ci doit constamment s'ajuster à ce dernier. Nous remarquons que tous ces ajustements se font du côté des employés, et non de l'employeur ou des formateurs. Des incitatifs existent certes pour les formations puisque les journées de formation sont rémunérées. Mais celles-ci ne semblent pas avoir de retombées positives outre mesure sur le développement de carrière et sur les conditions de travail et salariales des employés. Nous avons relevé un cas de figure à cet effet concernant l'absence d'augmentation salariale, même après la poursuite d'une formation, ce qui ne semblait pas encourageant. Les employés pouvaient au contraire être de tenter de travailler pour une organisation concurrente offrant de meilleures conditions salariales.

Peu de solutions ont été proposées afin d'améliorer la participation à la formation. Voici le seul cas de figure que nous avons observé.

Des cours d'anglais

« C'est certain, moi, ce qui me manquerait beaucoup, c'est l'anglais. Je ne parle pas anglais pantoute. C'est de quoi que j'aimerais peut-être faire un peu de réception, mais je n'ai pas l'anglais pour ... Tu sais, c'est un poste que j'aimerais avoir ».

Extrait d'entretien, Employé – Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Pour un établissement hôtelier, tel que l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs, l'apprentissage de l'anglais importe pour répondre à une clientèle provenant des États-unis et des provinces canadiennes voisines. Par ailleurs, nous avons obtenu de maigres résultats sur ce qui pourrait améliorer les activités de formation. Nous avons vu que l'établissement hôtelier n'a pas mis en place de véritables pratiques de formation. Les seuls cas de figure se résument à quelques expériences de formation externes récentes. Ajoutons à cela la fermeture de l'établissement pour un certain nombre de semaines. Qui plus est, les employés exercent des métiers qui s'apprennent pratiquement toujours sur le tas. C'est souvent une collègue qui a montré le travail. Le degré de développement technologique est aussi très faible, sans compter d'autres difficultés liées à l'offre de formation dans une région comme celle de la Gaspésie.

7.5 CONSTATS SUR LE CAS DE L'HÔTEL DE LA BAIE-DES-CHALEURS ET RECOMMANDATIONS

Cette monographie a brossé un portrait d'ensemble de certains aspects de la formation à l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs. Au moment, où cette enquête a été réalisée, l'établissement hôtelier était aux prises avec certaines difficultés et devait fermer ses portes pour plusieurs semaines. Aussi, pour cette raison, il ne nous pas été possible de recueillir toutes les données pertinentes pour notre enquête. Néanmoins, nous avons recueilli les résultats de recherche principaux nous offrant des éléments d'information fort pertinents. Nous avons constaté que peu d'activités de formation étaient offertes au sein de l'établissement. Du reste, le responsable interviewé lui-même apparaissait plutôt sceptique face à l'idée de formation et ne croyait pas que le perfectionnement relevait des activités de formation. Certains employés interviewés n'en n'avaient pas moins, tel que nous l'avons observé, suivi certaines activités de formation à l'extérieur de l'établissement hôtelier. Or, ces formations externes nécessitent cependant une certaine préparation à faire par l'établissement hôtelier, puisque le remplacement des effectifs doit absolument s'accomplir pendant l'absence du personnel en formation.

Nous avons constaté qu'une partie importante des tâches du métier exercé s'apprend en regardant faire les autres. Les employés semblaient davantage être laissés à eux-mêmes. Les formations externes ont été bien acceptées en règle générale. Elles ont permis en outre de mieux accomplir certains aspects du travail, à savoir les méthodes de travail les plus appropriées, les petits trucs les plus méconnus, etc. C'est du reste pour de tels motifs que les formations « Client-Plus » et celles de « préposées aux chambres » ont été mentionnées par les employés comme étant des formations à succès. Étant donné le faible nombre d'activités de formation, nous n'avons pas d'exemples d'activités de formation ayant connu des difficultés ou un échec.

Nous avons remarqué par ailleurs que les activités de l'hôtel de la Baie-des-Chaleurs n'étaient pas informatisées. L'établissement s'apprêtait cependant à informatiser le système de réservation quelques semaines plus tard et les employés seraient appelés éventuellement à suivre une formation à l'utilisation des technologies. Certains employés avaient déjà eu une première initiation aux fonctions de la réception, mais celle-ci demeurait très globale et générale. En règle générale, les formations externes qu'on reçues les employés étaient suivies d'une évaluation. Quant au suivi, celui-ci n'était pas de coutume.

Nous avons peu de données recueillies auprès du responsable sur les attitudes et les perceptions en regard de la formation. Mais nous avons constaté cependant qu'il était très septique à l'égard de certaines activités de formation. Nous avons remarqué qu'il ne prisait pas tellement certaines formations qu'il jugeait trop brèves en fait pour qu'elles soient considérées comme de la formation. À ses yeux une formation de deux jours

n'était pas suffisante pour qu'on puisse parler de véritable formation et prétendre aussi que l'employé a le temps d'assimiler de réelles notions. Cela nous a donc amené à faire l'observation suivante, à savoir que si un gestionnaire ne croit pas lui-même au bien-fondé des formations, qui nous devons le reconnaître sont souvent de très courte durée, comment penser alors qu'elles pourront être bien acceptées par les employés lorsqu'ils devront suivre une formation?

En règle générale les attitudes et perceptions sont positives à l'égard des formations, mais toutefois, nous avons eu un cas de figure mettant en relief que de telles activités n'ont pas d'effet ni à court, ni même à long terme sur l'emploi exercé. Les conditions salariales par exemple ne sont pas davantage améliorées. Par ailleurs, nous remarquons que ce sont d'abord les employés qui doivent faire les accommodements nécessaires aux formations plutôt que l'établissement hôtelier lui-même. Ainsi, la conciliation emploi-famille n'est-elle pas problématique parce que ce sont les employés les premiers qui doivent faire les accommodements requis pour suivre les formations. Nous remarquons en effet que les difficultés s'estompent tout simplement parce qu'ils parviennent à s'ajuster à leurs conditions de travail, et ce, en tenant compte de la fluctuation des activités touristiques, selon la haute ou basse saison. Nous identifions bien là les indices de l'emprise du travail salarié sur la vie familiale et professionnelle.

Les recommandations

Recommandation 1 :

Que l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs procède à une analyse des emplois au sein de l'établissement.

Recommandation 2 :

Que l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs, consécutivement à cette démarche d'analyse, mette sur pied des pratiques de formation.

Recommandation 3 :

Que l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs développe des outils de formation pour ses nouveaux employés.

Recommandation 4 :

Que l'hôtel de la Baie-des-Chaleurs développe des outils de formation en lien avec l'utilisation des technologies.

Recommandation 5 :

Que l'hôtel de la Baie-des-Chaleurs développe des outils, qu'il sensibilise la direction à l'importance de la formation (de courte, de moyenne e et de longue durée) et qu'il se dote des moyens requis pour développer une véritable culture de formation au sein de son établissement et en favorise l'adhésion de tous ses employés.

Recommandation 6 :

Que l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs offre à son personnel des cours d'anglais écrits et pratiques.

Les organisations de la
restauration

Le cas d'un petit restaurant
MONTRÉAL

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

8. LE PROFIL DU RESTAURANT LE JARDIN DES ARÔMES

Situé à l'est du pont Jacques-Cartier de Montréal, sur Sainte-Catherine, le Restaurant Le jardin des Arômes se veut un agréable endroit gastronomique (Tableau 4).⁸⁰ Il offre une cuisine française (confits, foie de veau, grillades, etc.) de type bistro, ainsi qu'une variété de vins pour compléter les repas. Son aménagement contribue à répandre les meilleurs arômes de la cuisine grâce à l'aménagement d'une cuisine à aire ouverte séparant la salle à manger en deux parties.⁸¹

TABLEAU 58 : Le profil du Restaurant Le Jardin des Arômes	
Date de création de l'organisation	1995
Secteur ou sous-secteur d'activité économique	Restauration Secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Type de clientèle	Clientèle du jour (travailleurs et travailleuses du quartier, Télé-Québec, Hydro-Québec, Partenais, CSN, Cigarettes Mac Donald, journal de Montréal, Sucre Lantic, Gaz Métropolitain, etc.) Clientèle de soir (habitués du restaurant du quartier et nouveaux clients)
Nombre d'employés -à temps plein -à temps partiel	6 employés (incluant le Gérant de l'établissement) (Variations selon les besoins) 3 hommes 3 femmes
Types d'emplois -à temps plein -saisonniers -à temps partiel -temporaires	À temps plein Gérant Maître d'hôtel Chef cuisinier Sous-chef Serveurs Serveuses
Niveau d'études	Niveau secondaire et professionnel (formation académique en cuisine et service de la restauration)

Source : Ce tableau est issu des résultats de recherche auprès d'un responsable de l'organisation (Variable 1 en annexe)

⁸⁰ Cette partie de la monographie renvoie à la variable d'analyse 1 (Guide d'entretien : Section 1, La participation des PME à la formation). Voir en annexes le tableau descriptif des variables d'analyse.

⁸¹ Ces informations sont tirées des sources de renseignements divers sur le Restaurant retrouvées sur Internet.

C'est habituellement le maître d'hôtel du Restaurant qui initie les employés à leurs tâches. Cependant, la plupart d'entre eux ayant diverses expériences de travail, ont reçu une formation professionnelle spécialisée en cuisine et dans le service de la restauration, de sorte que leur première initiation à l'exercice de leur métier actuel est imputable à ces expériences et apprentissages.

Les expériences acquises dans le cadre de la formation professionnelle

« Oui, j'ai fait un cours en service restauration. J'ai travaillé comme traiteur, ça aide beaucoup le service ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

« J'ai appris beaucoup à l'école. À chaque place que je fais, j'apprends de nouvelles choses ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

« L'école où j'allais, il y avait déjà un restaurant où on pratiquait dans le restaurant. J'ai appris de ce côté-là l'approche client. C'est ça qui est intéressant; il y avait un restaurant. Je dirais que l'approche (à la clientèle), je l'ai appris ici ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

Une expérience dans le cadre d'un stage au restaurant

« Par un stage, ça été le stage de l'école que j'ai suivi ici pendant trois semaines. Ça très bien été, je me suis très bien intégré. (...) Les premières journées, ce qui se passait, c'est pour apprendre le fonctionnement du restaurant. Je ne servais pas nécessairement les clients directement. Je m'approchais pas des clients. Je servais le pain. Je servais l'eau. Je changeais les cendriers. Je débarrassais les tables, mais je ne prenais aucune commande. Pendant trois ou quatre jours, c'était comme ça que ça fonctionnait. Peu à peu, j'allais prendre les commandes d'apéritifs ou de desserts, quelque chose de pas trop compliqué pour commencer. Peu à peu, j'ai eu des responsabilités à des tables ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

Il n'y a pas vraiment de nouvelles tâches que je ne connaissais pas. Peut-être des manières de procéder à faire des sauces que je ne connaissais pas ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

Dans un cas en particulier, l'employé connaissait déjà le propriétaire. Étant un habitué du Restaurant, il connaissait déjà une bonne partie des tâches à effectuer, avant même d'être embauché.

Une expérience acquise au Restaurant antérieurement

« Moi, je connaissais le restaurant depuis quelques années et je connaissais l'un des propriétaires. Je connaissais les deux propriétaires. Il y a un des propriétaires qui est parti, qui avait le même poste que moi. Il était chef aussi. (...) Je connaissais le restaurant. J'avais déjà travaillé ici. Je ne travaillais pas régulièrement. Je travaillais de temps en temps. Je donnais un coup de main ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

L'initiation aux tâches, elle se fait de manière progressive, de façon à permettre aux employés d'apprendre tous les rudiments essentiels de leur métier, ce qui ne se fait pas du premier coup, compte tenu des diverses spécialités gastronomiques du Restaurant.

« Je dirais, c'est d'avoir une certaine aisance dans le restaurant devant le client et on ne connaît pas trop comment se fait la cuisine ici. On ne connaît pas trop les vins. C'est pour ça que tranquillement pas vite, c'est d'avoir une connaissance. Mais je dirais que toutes les personnes qui arrivent ici dès le départ, on les met pas à prendre les commandes. Ça se fait graduellement pour connaître les produits. J'avais quand même un bagage avant. Moi, j'ai toujours été à l'aise à servir les clients, sauf que ça arrive qu'ici, c'était pour une certaine aisance et de bien connaître les produits ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant le Jardin des Arômes

La collaboration se fait sur une base régulière et en règle générale verbalement, ou encore par téléphone. L'entraide est très importante, sans quoi le Restaurant Le Jardin des Arômes ne pourrait fournir un service adéquat et un rendement optimum.

« Arnaud, le chef cuisinier, on se parle beaucoup. Il sait ce que je veux. Je connais sa façon de travailler. On a une belle chimie entre les deux. Durant le service, quand je vois qu'il est un peu débordé, je vais l'aider. Je quitte mon poste, on se complète ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

« Régulier, on se parle beaucoup. On échange des informations. Des contacts téléphoniques pour faire les commandes avec les fournisseurs ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

Dans une organisation de petite taille, telle que le Restaurant Le Jardin des Arômes, nous constatons que la formation académique, ainsi que les diverses expériences professionnelles dans d'autres restaurants jouent un rôle de premier plan pour permettre aux employés de bien exercer leur métier. Nous allons voir du reste que cela prend d'autant plus d'importance lorsque les pratiques de formation sont faiblement développées.

8.1 Le développement des pratiques de formation du Restaurant le Jardin des Arômes

Le Restaurant Le Jardin des Arômes n'a pas véritablement mis en place des pratiques de formation.⁸² Il faut dire qu'il a un très petit nombre d'employés et nous allons voir que ses difficultés et ses besoins en matière de formation sont à l'image de nombreuses petites organisations dans la même situation. Du reste, au moment de l'enquête, auprès du responsable du Restaurant, celui-ci parla des difficultés à mettre en place de telles

⁸² Pour cette partie de la monographie, les variables 2,3,4,5,6,7,11,12,13,14 (Guide d'entretien, Section 1, La participation des PME à la formation), ainsi que les variables 1,2,3,4,5,6,24,25,26,49 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

pratiques et des besoins spécifiques de son établissement pour ce faire. Il signala entre autres que le manque de temps et de ressources financières suffisantes constituait un obstacle important pour réaliser ce développement. Ceci explique que le Restaurant se tourne davantage vers les produits de formation existant déjà sur le marché (CQRHT, programmes des établissements scolaires, etc.). Les résultats recueillis auprès du responsable interviewé l'expriment clairement, en montrant l'importance de diverses ressources externes en matière de formation, auxquelles il a recours lorsque cela est possible.

Les formations externes privilégiées

« Non, moi je fais plus affaire avec l'Association des restaurateurs du Québec, qui offre des formations. Mais je n'ai jamais le temps d'y aller ».

Extrait d'entretien, Responsable - Restaurant Le Jardin des Arômes

« Moi, je fonctionne avec les écoles hôtelières. Tous mes employés viennent de l'école hôtelière Calixa-Lavallée. J'ai des stagiaires qui viennent de l'ITHQ. J'ai des stagiaires et je leur explique des choses, mais je n'ai pas vraiment le temps de les former. Donc, c'est un cercle vicieux. Moi, je n'ai pas le temps de prendre plus de temps pour leur expliquer, parce que je travaille autant qu'eux. Je suis un employé à part entière en ayant des parts dans le Restaurant ».

Extrait d'entretien, Responsable - Restaurant Le Jardin des Arômes

Les besoins et les attentes

« Moi dans le système de la restauration, ce que j'attends des jeunes qui viennent, c'est qu'ils soient bien formés. C'est-à-dire qu'ils soient prêts à répondre à mes attentes sur le plan de la restauration. En salle à manger, qu'ils aient des connaissances pratiques et théoriques. Dans la cuisine, que ça soit la même chose.

Extrait d'entretien, Responsable - Restaurant Le Jardin des Arômes

« ...Il faut que j'aide les jeunes en plus à améliorer leur formation, mais je n'ai pas vraiment le temps ».

Extrait d'entretien, Responsable - Restaurant Le Jardin des Arômes

« Oui, surtout financier, parce que je ne peux pas me permettre de prendre une heure, payer un salarié et lui expliquer ».

Extrait d'entretien, Responsable - Restaurant Le Jardin des Arômes

« ...Je ne peux pas me permettre d'envoyer un employé en formation, de continuer à le payer et qu'il ne produise pas ici ».

Extrait d'entretien, Responsable - Restaurant Le Jardin des Arômes

Le service à la clientèle

« ...Il parlait aux gens, ils avaient dit aux gens, comment faire une réservation. Il faut savoir aussi comment répondre à une réservation. Dès que le client s'en vient, qu'il entre et qu'il sort, nous on est responsable de lui. (...) Il y a toujours place à l'amélioration au quotidien ».

Extrait d'entretien, Responsable - Restaurant Le Jardin des Arômes

À l'instar de d'autres petites organisations, la division du travail au sein du Restaurant le Jardin des Arômes est peu développée. Le personnel doit être polyvalent et exercer différentes tâches, telles que le service aux tables et l'entretien ménager de l'établissement. Toutefois, il n'est pas dit que cela fasse l'affaire des employés

concernés, qui peuvent y voir plus de contraintes qu'autres choses. Selon le responsable interviewé, la valorisation de cette polyvalence semble faire défaut chez certains de ses employés. C'est pourquoi, il apparaissait important à ses yeux qu'une formation valorisant l'exercice de leur métier et de la polyvalence des tâches leur soit offerte.

La valorisation du métier

« Oui, la façon de servir, la connaissance, ça englobe beaucoup de choses. La restauration, je trouve qu'elle est dénigrée par rapport à ça. Parce qu'une employée de la restauration, c'est quelqu'un qui doit avoir beaucoup d'aptitudes tant sur le plan de l'accueil que des langues; français, anglais, l'espagnol. Il faut qu'elle connaisse les vins, la cuisine, qu'elle sache objectivement pouvoir parler de l'actualité. Ça englobe beaucoup de choses. Aussi, je dirais que la formation pourrait porter aussi sur la formation du métier, que ce soit en cuisine ou en salle à manger ».

Extrait d'entretien, Responsable - Restaurant Le Jardin des Arômes

« La valorisation passe par... Ce n'est pas parce qu'on sort de l'école et qu'on a eu son diplôme, qu'on est capable de faire ce métier-là. Il n'y a pas assez de valorisation dans ce métier-là, dans le sens qu'on où les gens pensent que l'on porte des assiettes et on les dépose. Il faut tout le temps se remettre en question. C'est ça que la formation pourrait permettre; une remise en question et une valorisation du métier. Il y a comme une routine qui s'installe. Plus en salle à manger qu'en cuisine, mais c'est vrai qu'on tombe dans une routine. On travaille tellement d'heures qu'un moment donné, on travaille et on rentre chez-nous. On ne se pose pas des questions, à savoir qu'est-ce que je pourrais améliorer au niveau de mon métier, mais aussi au niveau du quotidien. Et ça la formation pourrait le permettre ».

Extrait d'entretien, Responsable - Restaurant Le Jardin des Arômes

Si nous récapitulons les principaux éléments de notre analyse concernant le développement des pratiques de formation au sein du Restaurant Le Jardin des Arômes, nous constatons que celui-ci n'a pas véritablement eu lieu, et ce, pour diverses raisons, telles que le manque de ressources financières et de temps, à cause du faible nombre d'effectifs travaillant dans l'établissement. Le Restaurant a surtout recours aux formations externes, lorsque cela est possible. Toutefois, cette façon de faire a aussi ses limites, et ce, tant pour la direction de l'établissement que pour les employés, étant donné les coûts requis (le paiement de la formation) et la possibilité d'une diminution de revenus (perte de pourboires chez le personnel concerné). Le manque de ressources financières constitue ainsi une importante difficulté pour offrir des formations structurées au personnel. C'est pourquoi, un plus grand recours aux programmes externes de formation, pourtant la seule possibilité réaliste actuellement pour le Restaurant, reste à plusieurs égards très hypothétique. Nous retrouvons d'ailleurs une situation semblable dans nombre de petites organisations.

8.2 Le fonctionnement de la formation du Restaurant Le Jardin des Arômes

Au Restaurant Le Jardin des Arômes, formation à l'embauche et formation spécialisée sur les changements dans les manières d'accomplir les tâches ne font qu'un (Tableau 5).⁸³

TABLEAU 59 : Les formations ayant été données aux employés – Restaurant Le Jardin des Arômes

Formation à l'embauche /Théorique et sur le tas

- Enseignement de connaissances pratiques diverses en lien avec le service de la restauration
- Philosophie du restaurant
- Accueil du client
- Méthode de service aux tables
- Connaissance des mets servis

Tel que nous l'avons évoqué plus tôt, les employés du Restaurant n'ont pas reçu de formation structurée suite à leur embauche, mais plutôt une formation sur le tas pendant leurs heures de travail. La formation sur le tas se fait au cas par cas. Elle ne vise qu'à familiariser l'employé à ses tâches quotidiennes et avec différentes autres fonctions pour permettre la bonne marche du Restaurant. Parmi ces tâches, il y a par exemple le fonctionnement de la caisse enregistreuse, la prise de réservations, les informations sur les commandes attendues et le service à la clientèle en général, puis enfin l'entretien ménager de l'établissement.

« Connaissance pratique, c'est-à-dire au niveau du service, accueil du client, méthode de service, connaissance de cuisine (des spécialités gastronomiques) par rapport à ce qu'on sert. Pouvoir s'asseoir et leur expliquer c'est quoi qu'on recherche. Mais ça, on est obligé de le faire au cas par cas ».

Extrait d'entretien, Responsable, Restaurant Le Jardin des Arômes

En résumé donc, on ne peut pas convenir à l'existence de véritables pratiques de formation structurée au sein du Restaurant Le Jardin des Arômes. Celui-ci donne surtout des formations sur le tas pour initier les nouveaux employés à leurs tâches principales et pour faire quelques mises au point sur le service à la clientèle, s'il y a lieu.

⁸³ Pour cette partie de la monographie, les variables 11,12,13, 14,16,17,19,41,42,43,57,58 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

8.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DU RESTAURANT LE JARDIN DES ARÔMES

L'absence quasi complète de pratiques de formation au sein du Restaurant Le Jardin des Arômes ne fait pas de doute, tel que nous venons de le voir dans la partie précédente. Tout au plus y a-t-il une formation sur le tas, somme toute très sommaire, puisqu'elle ne vise qu'une familiarisation aux tâches quotidiennes à accomplir, l'apprentissage des goûts et préférences de la clientèle, ainsi que des spécialités gastronomiques du Restaurant. Pour faire contrepoids à cette difficulté, nous allons tenir compte dans cette partie de l'analyse des formations académiques et professionnelles des employés, reçues avant même leur entrée en fonction au Restaurant.

8.3.1 Portrait des employés interviewés au Restaurant Le Jardin des Arômes/ leur situation professionnelle / leur formation / leur expérience de travail

Quatre employés ont été interviewés au Restaurant Le Jardin des Arômes, soit un chef cuisinier, un sous-chef, ainsi que deux serveuses. Afin de préserver leur anonymat, nous allons les identifier comme suit : employé 1, employé 2, employé 3 et employé 4.⁸⁴ Les employés rencontrés ont une ancienneté moyenne de deux ans et deux mois au Restaurant Le Jardin des Arômes. Ils y travaillent à temps plein et se doivent d'être relativement polyvalents, afin de s'assurer de la bonne marche du de l'établissement (Tableau 6).

TABLEAU 60 : Portrait professionnel des employés interviewés – Restaurant Le Jardin des Arômes				
Caractéristiques	Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
Statut	Temps plein	Temps plein	Temps plein	Temps plein
Tâches principales	Tâches liées à la cuisine, la préparation des menus quotidiens, les commandes et achats des aliments requis	Préparation des plats chauds et des sauces, remplacement du Chef cuisinier à l'occasion	Service à la clientèle aux tables	Accueillir le client, bien le servir et autres tâches diverses, telles le ménage (propreté du restaurant)
Ancienneté dans l'organisation	1 ans	9 mois	8 mois	7 ans
Ancienneté sur le marché du travail	18 an	8 ans	10 ans	18 ans
Expériences pertinentes -Formations	. Formations : Spécialisation en cuisine	. Formations : DEP en cuisine d'établissement,	. Formations : Cours en service de la	. Formation : DEP en restauration, Stage

⁸⁴ Les variables 1, 2, 3, 4, 5 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation) seront respectivement analysées pour ce faire. Voir le détail en annexe.

et/ou -Emplois antérieurs	. Emplois antérieurs Autres restaurants	école professionnelle, stage de trois semaines dans le secteur de la restauration . Emplois antérieurs : Aide cuisinier dans une pâtisserie,	restauration . Emplois antérieurs Traiteur et autres expériences professionnelles dans des restaurants	d'une durée de trois semaines à l'École secondaire Calixa- Lavallée
------------------------------	--	--	---	--

La totalité des employés ont eu une formation en lien avec la restauration, que ce soit pour travailler à la cuisine à titre de chef ou de sous-chef, ou encore pour être serveuse. À cela se joint diverses expériences professionnelles dans d'autres restaurants (Tableau 6).

8.3.2.2 Les expériences de formation des employés du Restaurant le Jardin des Arômes

Tel que nous le mentionnions plus haut, le Restaurant Le Jardin des Arômes se distingue par la pauvreté de ses activités de formation.⁸⁵ Mis à part leur formation sur le tas, les employés interviewés ont reçu des formations essentiellement à l'externe en cours d'emploi (Tableau 7).

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Formation en hygiène alimentaire	. Aucune formation	. Cours sur les vins et la cave à vins	. Séances de dégustation de vins

Quelques activités de formation ont été suivies grâce à des formations données par des organismes externes.

Les formations externes

« Moi, je sais qu'on a eu un contrôle d'hygiène (formation en hygiène alimentaire) et il y avait deux ou trois petites affaires que je ne savais pas. Ce n'était pas méchant. C'était une histoire de saumon fumé. Il doit toujours arriver congelé et quand on décongèle, il faut l'enlever du sac. (...) Je pense que c'était des personnes du gouvernement qui étaient dans l'entreprise ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

« Une ou deux fois où on est allé à une dégustation de vin. Je n'ai suivi aucune autre formation pour la restauration ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

⁸⁵ Nous analysons dans cette partie de l'étude, les variables 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

En prenant l'exemple des formations externes, académiques et professionnelles des employés, nous allons nous pencher sur les formations « à succès » et sur celles ayant connu des difficultés ou un échec.

8.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès

Prenant le cas de quelques activités de formations, les employés interviewés ont donné plusieurs exemples de formations dites « à succès » (Tableau 8).⁸⁶

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Formation en hygiène alimentaire	. Formation en cuisine à l'école professionnelle	. Cours sur les vins	. Formation en cuisine à l'école professionnelle

Un premier cas de figure de formation « à succès » met l'accent sur l'importance d'être informé des dernières nouveautés concernant les règles d'hygiène alimentaire dans le domaine de la restauration.

« Il y a aussi des nouvelles normes d'hygiène, de manières de travailler. Des fois, on sait pas. On sait bon, il faut toujours avoir les mains propres. Nous, toute la vaisselle passe à la machine à laver. Maintenant, est-ce que le savon, c'est bien? Toutes ces choses-là, parce que je sais que tout doit passer là-dedans, parce que ça désinfecte en même temps dans la machine. Des lois ou des produits qui sont interdits, Qu'y a-t-il dans les produits qu'on utilise? ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant le Jardin des Arômes

Parmi les formations « à succès », on a fait ressortir, l'apport des séances de dégustation des vins.

« Le cours sur les vins, la cave à vins, c'est quelque chose que je ferais demain matin. Parce que je crois qu'on a une belle carte des vins et c'est toujours intéressant de pouvoir suggérer à son client un bon vin. De savoir qu'est-ce qui goûte, qu'est-ce qui va avec quoi? De pouvoir mieux vendre ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

« Partie théorique, c'était plus, il nous montrait les cartes de tel et tel pays, les cépages. Après ça, il y avait une dégustation. On avait 6 ou 7 vins. On goûtait, on sentait, tel cépage peut goûter ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

⁸⁶ Pour l'analyse de l'activité de formation conduite avec succès, les variables 14, 15, 16, 17 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Ainsi donc, les employés sont en général très préoccupés des dernières tendances en matière de restauration, et ce tant sur le plan de l'hygiène alimentaire, que des spécialités et des vins proposés à la clientèle du restaurant le Jardin des Arômes.

8.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

L'absence de véritables pratiques de formation au Restaurant Le Jardin des Arômes explique que peu de cas de figure de difficultés ou d'échec de formation aient été soulignés par les employés interviewés.⁸⁷ Afin, de pallier à cette difficulté, nous avons demandé aux employés quelles étaient à leurs yeux les activités de formation ayant connu des difficultés ou un échec, au cours de leur formation académique et professionnelle (Tableau 9).

TABLEAU 63 : Exemples d'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec – Restaurant Le Jardin des Arômes

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Aucune	. Aucune / mis à part qu'il eût été pertinent d'offrir un cours de gestion en cuisine	. Aucune	. Cours pratiques dans un restaurant / le restaurant de l'école professionnelle n'était pas fidèle à la réalité / manque de clientèle

Une des difficultés mentionnées concernait l'inadéquation de certaines activités de formation reçue avec la situation que vivent les employés dans de vrais restaurants.

L'inadéquation de la formation avec la situation réelle des restaurants

« Je dirais de concilier travail-études dès le début de la formation, ce serait bien de passer une ou deux journées dans un restaurant, puis compléter avec ce qui se passe en classe. Ce serait bien parce que ce qui est arrivé, il y en a qui n'avaient aucune expérience dans le domaine. Ils ont été suivre leurs cours. Ils ont fait leur stage. Arrivés au stage, ce n'est pas du tout ce qu'on avait appris à l'école. À l'école, on avait une table! On n'était pas stressé. C'était bien relaxe. Là, ils sont arrivés au restaurant. Ils ont comme figé parce qu'il y avait trop de choses, trop de monde, trop de tables à s'occuper. Pis, ils n'ont pas aimé ça».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

Dans un autre cas de figure, on a évoqué le cas d'une activité de formation manquante qui est pourtant considérée comme très utile.

Une formation manquante : la gestion dans le domaine de la restauration

« Moi, je parle dans mon DEP, avoir un peu plus de gestion dans le cours. (...) Voir le prix de revient d'une assiette. On l'a appris, mais ça été vraiment court. Faire le prix des plats. Un bon cuisinier doit être un bon

⁸⁷ Pour cette partie de l'analyse, les variables 21, 22, 23 et 24 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) sont analysées.

gestionnaire (...) de son profit. Le prix de vente aussi; si le prix est justifiable par rapport au prix du personnel, la main-d'œuvre, je trouve ça important. (...) Du foie gras, on ne peut pas vendre ça comme une assiette de salade verte. Il y a un juste milieu. Je trouve ça important. Je trouve que ça (...) manqué à l'école. Arnaud, je lui pose beaucoup de questions des fois. Il m'apprend tranquillement à faire les commandes et ça, il faut vendre ça, tel prix ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

Ces quelques données recueillies permettent de mettre en évidence que si certaines activités de formation en entreprise connaissent parfois des difficultés ou un échec, cela peut aussi être le cas des formations académiques et professionnelles. Les futurs employés de la restauration risquent alors de connaître certaines difficultés dans l'accomplissement de leurs tâches et les employeurs devront compenser ce manque de savoir-faire par un investissement en formation, non prévu initialement.

8.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC

Selon les données recueillies auprès du personnel interviewé du Restaurant Le Jardin des Arômes, un seul employé a eu une expérience de formation à l'utilisation des technologies (Tableau 10).⁸⁸

TABLEAU 64 : Une expérience de formation à l'utilisation des TIC – Restaurant Le Jardin des Arômes

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Aucune	. Aucune	. Aucune	. Cours à l'école professionnelle

L'utilisation des technologies occupe une part assez minime dans l'ensemble des tâches qu'ont à accomplir les employés.

« Nous, on fait les menus sur ordinateur avec Windows. Comme ordinateur personnel, on a intégré un deuxième clavier à l'ordinateur, pis ce qui arrive, on a un autre programme qu'on se sert pour faire les factures. Un clavier régulier avec les touches de l'alphabet et un autre clavier avec des numéros pour faire des factures. Pour montrer les commandes, envoyer au chef et faire les factures après ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

« Non, ici peut-être que ça serait intéressant. Ici, je sais qu'on ne fonctionne pas comme ça, mais dans les plus grandes places, les horaires, c'est sur ordinateur. Les ordinateurs, c'est un peu partout aujourd'hui ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

⁸⁸ Cette partie de l'étude repose sur l'analyse des variables 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 et 34 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

Le type de technologie utilisé semble importer davantage qu'une expérience de formation proprement dite.

« C'est sûr qu'il y a des nouvelles technologies qui existent qui sont plus faciles, plus rapides. Au niveau des écrans touchtones, c'est sûr que ça va beaucoup plus vite. C'est sûr que c'est dispendieux. On n'a pas les moyens de l'acheter, mais ça irait beaucoup plus vite. On perdrait moins de temps. Ce serait plus facile dans notre travail. Mais on est habitué avec ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

« C'est surtout pour la caisse. On a une imprimante pour imprimer les menus. C'est trop petit ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

Toutefois, ce n'est pas parce que les employés n'ont presque pas d'expériences de formation à l'utilisation des technologies, que le besoin de les utiliser ne se fait pas sentir dans leur travail.

« Non, ici peut-être que ça serait intéressant. Ici, je sais qu'on ne fonctionne pas comme ça, mais dans les plus grandes places, les horaires, c'est sur ordinateur. Les ordinateurs, c'est un peu partout aujourd'hui. Je sais que ma copine a étudié en hôtellerie à l'Institut. Elle a suivi un diplôme d'études collégiales en gestion et il y a un autre cours qui se donne. Moi, je vous parle juste de la cuisine d'établissement. Peut-être qu'il y aurait des petits points à améliorer, juste une petite base ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

D'autres résultats de recherche sont tout à fait opposés à l'idée d'une formation à l'utilisation des technologies. Le prétexte de leur standardisation dans le secteur de la restauration est invoqué pour dire qu'une formation n'est pas vraiment nécessaire.

« En ce qui concerne le restaurant, les ordinateurs de restaurant, je m'y connais par cœur. Un ou l'autre, sont tous pareils ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

Cette opinion s'appuie aussi sur la conviction selon laquelle les programmes informatiques en restauration, n'ont pas tellement changé au cours de ces dernières années.

« Oui, ça été un autre programme. À l'époque où on travaillait, je me souviens pas du nom, ça ressemble un peu à ici, mais ça n'avait pas révolutionné tant que ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

« En 1997, je crois, c'est toutes les mêmes programmes, que ça soit maître D, Squirrel, c'est tous les mêmes programmes qui sont intégrés pour la restauration ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

Cette analyse corrobore donc les principaux constats de la partie précédente. Ainsi, il n'y a pas de formation à l'utilisation des technologies donnée au personnel du Restaurant, tout comme c'est le cas pour la formation structurée.

8.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue

Les constats quant à l'évaluation et au suivi de la formation reçue restent très sommaires et ceci, une fois de plus, est la conséquence de l'absence de pratiques de formation, au sein du Restaurant le Jardin des Arômes.⁸⁹ Cela ne veut pas dire pour autant que les employés n'ont jamais eu d'évaluation proprement dite ou de suivi, et ce, que ce soit au Restaurant ou en cours de carrière.

L'exemple d'une évaluation dans un grand hôtel

« Quand j'étais au restaurant à tous les midis, on avait un genre de « testing ». Chacun faisait son plat pour la table d'hôte. Le chef cuisinier venait goûter. Le maître d'hôtel venait goûter et on expliquait notre plat, qu'est-ce que c'était. Il y avait des critiques, bien, pas bien, manque de sel... Ce côté-là, j'ai peut-être eu une petite évaluation ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

L'exemple d'une évaluation lors d'un stage effectué au Restaurant le Jardin des Arômes

« Il y avait une grille d'auto-évaluation. Il y avait plusieurs points. Puis le maître d'hôtel avait des notes à mettre, des « a », « b » ou « c » dépendamment de ce qui en était. À mon souvenir, c'était assez bon. J'avais une ou deux petites lacunes. De ce que je me souviens, c'était beaucoup au niveau de la clientèle. Au niveau du service, au niveau de la connaissance des vins, des plats, c'était beaucoup là-dessus que la grille était constituée ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

L'exemple d'un suivi

« Oui, parce que j'étais avec le maître d'hôtel, on était vraiment assis. Lui, il répondait, tu sais telle chose Cristelle. Ça serait peut-être à travailler. Mais ce qui est intéressant avec le maître d'hôtel, c'est que tout au long des trois semaines que j'ai fait mon stage ici, il m'en a appris beaucoup. Il ne m'a pas vraiment tapé sur les doigts. Bon fait pas telle chose! Au fil du temps, s'il y avait des choses qui n'étaient pas correctes, on en parlait. On en discutait et je changeais un peu mon comportement. C'est ça qui est intéressant. Quand je suis arrivé à la fin, c'est sûr que l'auto-évaluation était quand même assez bonne... ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

Remarquons à quel point l'évaluation et le suivi constituent un aspect très important des formations académiques et professionnelles, que celles-ci se donnent dans un établissement scolaire ou encore dans un vrai restaurant (stages). Ces formations rejoignent leurs finalités premières, celle d'évaluer le degré de compréhension des nouvelles notions enseignées et d'apporter s'il y a lieu les correctifs nécessaires ou une aide aux personnes qui souhaitent combler certaines lacunes sur des aspects particuliers des matières enseignées.

⁸⁹ Pour l'évaluation et le suivi, les variables 31, 32, 33, 38, 39 et 40 (Guide d'entretien, Section 2, description de la formation), ainsi que les variables 18, 19, 20, 26 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

8.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DU RESTAURANT LE JARDIN DES ARÔMES

Quelques formations seulement (sur le tas et externes) ont été données au personnel du Restaurant Le Jardin des Arômes. Nous, nous penchons maintenant sur les attitudes et perceptions du responsable et des employés interviewés à l'égard de ces formations, dont la finalité première est une meilleure pratique du métier exercé au Restaurant.

8.4.1 Le point de vue du responsable interviewé du Restaurant Le Jardin des Arômes

Pour assurer la rentabilité de l'établissement et faisant allusion aux diverses tâches à accomplir au Restaurant, le responsable interviewé a expliqué qu'il ne peut recourir à un plus grand nombre d'effectifs qu'actuellement.⁹⁰ Afin de fournir un excellent service à la clientèle, les employés n'ont donc pas le choix que d'être polyvalents. Ils doivent se soucier de beaucoup d'autres aspects liés à l'ambiance et la bonne marche du restaurant, qui ne correspondent pas nécessairement aux tâches spécifiques de leur poste de travail. Dans un petit établissement comme le Restaurant, valoriser toutes les composantes du métier exercé, mais aussi de celles qui permettent d'offrir un très bon service et d'attirer la clientèle est donc de première importance. C'est dans ce cadre que, faisant allusion aux diverses tâches à accomplir au Restaurant, le responsable a signalé l'importance de la valorisation du métier (Tableau 11)

TABLEAU 65 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point du vue du responsable interviewé – Restaurant Le Jardin des Arômes

. Attitudes positives: « C'est une entraide au quotidien », « Ils sont réceptifs à condition de garder leurs salaires ».
. Attitudes négatives : « Ce que j'aimerais des employés, c'est une valorisation du métier
. Les difficulté pour adopter une attitude positive : « C'est ça et au niveau de la salle à manger, les gens fonctionnent aussi aux pourboires. Donc, je peux les envoyer, les payer, mais ils vont me dire, « je perds mon financement au niveau des pourboires! » »

⁹⁰ Pour le point de vue de la responsable interviewée, les variables 68, 69, 70, 75, 83, 84, 85, 86 et 87 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Pour le responsable cependant, tous les employés ne perçoivent pas nécessairement l'importance de « la valorisation du métier ».

La valorisation du métier

« Non, ce n'est pas parce qu'ils n'ont pas d'expérience. J'ai besoin de la grosse qualité. Pour un employé, dans une petite entreprise, c'est la polyvalence. Qu'il soit capable de faire tout. Je dis à mes employés « le restaurant, c'est votre outil de travail. Dans les grands hôtels, ils ne font pas le ménage. Il y a des employés qui font le ménage, tandis que moi, je suis obligé de dire « passez le balai, moi aussi je le passe, je passe la moppe ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant Le Jardin des Arômes

Ceci dit, le responsable n'en reconnaît pas moins qu'il y a beaucoup d'entraide entre les employés. Est-ce à dire qu'il y a déjà au Restaurant une prise de conscience du caractère très englobant et polyvalent de leurs tâches?

L'entraide

« ... Habituellement, vous voyez à midi, on est trois. Je fais l'accueil et les commandes pour la plupart. Cristelle est plus en arrière. Chantal est plus en arrière. C'est une entraide au quotidien. C'est-à-dire que je vais aller aider au niveau du vin. Penses-tu que c'est mieux avec ce plat ou?... ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant Le Jardin des Arômes

Nous avons aussi cherché à savoir quelle serait la réaction des employés, advenant le cas où le Restaurant mettrait sur pied des activités de formation structurées. Aux dires du responsable interviewé, certaines conditions monétaires seraient requises pour que les employés réagissent positivement à une telle possibilité. Étant donné que les pourboires de la clientèle constituent une partie importante de leur salaire, l'accès à une formation ou un perfectionnement ne serait possible qu'en autant que leur rémunération soit assurée pendant la poursuite de l'activité de formation.

Les conditions requises pour une attitude positive à l'égard des activités de formation

« Ils sont réceptifs, seraient intéressés à condition de garder leurs salaires ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant Le Jardin des Arômes

« Il faudrait qu'il y ait des ressources. Si je pouvais être subventionné, prendre une ou deux journées par mois et pouvoir les envoyer, je serais le premier à dire oui ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant Le Jardin des Arômes

En résumé donc, les résultats de recherche, auprès du responsable interviewé, montrent que la polyvalence et l'entraide des employés sont essentielles pour la rentabilité de l'établissement. Or, la valorisation du métier, sous des aspects polyvalents, semble parfois faire défaut chez le personnel. Bien qu'une formation serait souhaitable pour corriger cette situation, nous avons observé qu'une attitude positive des employés à l'égard de la formation, quelle qu'elle soit, est conditionnelle au maintien de leur salaire, ce que le Restaurant Le Jardin des Arômes n'est pas en mesure d'assurer.

8.4.1 Le point de vue des employés interviewés du Restaurant Le Jardin des Arômes

Nous observons d'autres problématiques que celles soulevées par le responsable chez les employés interviewés (Tableau 12).⁹¹

TABLEAU 66 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point du vue des employés interviewés – Restaurant Le Jardin des Arômes

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
<p>. Participation à la formation : « Une fois le travail terminé, on peut rester deux ou trois heures de plus pour avoir de l'information sur tel ou tel point ».</p>	<p>. Attitude négatives : « Parfois à cause du manque d'information sur la gestion de la cuisine. Des fois, Arnaud me demande de commander quelque chose. Moi, je ne suis pas vraiment au courant des prix ».</p>	<p>. Participation à la formation : grand intérêt « pour apprendre beaucoup ». . Différences en fonction de l'âge : « Oui, selon leur âge. C'est sûr, les serveuses qui ont X nombre d'années de travail. On dit les plus vieilles serveuses. Elles ont leurs manières de fonctionner que ça fait longtemps... » . Différences en fonction de l'ancienneté de travail ou de l'âge : « Plus l'ancienneté ».</p>	<p>. Participation à la formation : « Ça peut être bon de suivre une formation, parce que ça nous remet correct ». . Attitudes positives : « Moi, je suis attiré par ce type de restaurant, parce que tout le monde se parle, tout le monde s'entraide. On se connaît tous. On est comme une petite famille. Ce n'est pas impersonnel ». . Conciliation emploi-famille : « Au niveau des horaires de travail, on est assez lousse là-dessus. S'il y a un soir, bon il y a quelque chose, on ne peut pas travailler, il y a toujours quelqu'un d'autre qui peut le faire, qui peut nous remplacer ».</p>

Un premier aspect mis en relief concerne les difficultés d'adopter une attitude positive, advenant une situation où des activités de formation se donneraient pendant la journée. Des conditions minimales tenant compte du temps de travail sont incontournables, afin qu'une formation soit possible. Une autre difficulté soulevée renvoie à la façon de travailler dans le secteur de la restauration. Selon les données recueillies, il n'est pas facile de briser les habitudes selon l'âge et l'expérience de travail, d'où certaines différences dans les attitudes plus ou moins positives des employés à l'égard de la formation.

La difficulté d'adopter des attitudes positives

« Une fois le travail terminé, on peut rester deux ou trois heures de plus pour avoir l'information sur tel ou tel point. En cours de tâche, on n'a pas le temps ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

⁹¹ Pour le point de vue des employés, les variables 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58 et 59 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

« Pendant la mise en place, on ne peut pas (avoir une formation). On n'a pas le temps. Comme deux heures après le travail, ça serait plus apprécié ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le Jardin des Arômes

« Oui, selon leur âge, c'est sûr, les serveuses qui ont X nombre d'années de travail, on dit les plus vieilles serveuses, elles ont leurs manières de fonctionner que ça fait longtemps. Aujourd'hui, c'est plus comme ça. On peut plus rien faire à ça. Il y en a que oui, elles vont changer, mais d'autres ne veulent pas ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le jardin des Arômes

En ce qui concerne la polyvalence des tâches, elle semble relativement bien accueillie par les employés. Non seulement offre-t-elle une certaine souplesse lors des absences du personnel, mais elle permet une meilleure harmonisation de la vie familiale et du travail.

Les facilités pour le remplacement du personnel

« C'est notre tâche de veiller à ce que le Restaurant soit propre à faire des tâches ménagères. Moi depuis que je suis ici, ça été une règle qui a été émise et si les gens ne sont pas satisfaits, ils s'en vont! ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le jardin des Arômes

« Au niveau des horaires de travail, on est assez lousse là-dessus. S'il y a un soir bon, il y a quelque chose, on ne peut pas travailler, il y a toujours quelqu'un d'autre qui peut le faire, qui peut nous remplacer. On a tout le temps des horaires à chaque semaine. C'est tout le temps les mêmes personnes qui font les mêmes soirs. On fait une rotation là-dessus. Au niveau des midis, tout le monde travaille pratiquement tout le temps. On a chacun une journée de congé par semaine. Mais au niveau des soirs, on peut faire un, deux soirs par semaine. Même s'il y a quelque chose dans la journée, si on doit partir, on peut toujours s'arranger là-dessus ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le jardin des Arômes

« On pourrait avoir une formation, mais c'est le temps. Moi, le mercredi, je fais un double. Le jeudi, je fais un double. Le vendredi, je fais un double (c'est-à-dire deux quarts de travail successifs). Il faudrait que je me fasse remplacer ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le jardin des Arômes

Nous observons que le rapport au temps de travail est bien mis en évidence dans les données recueillies auprès des employés, d'autant plus que les horaires de travail peuvent varier dans la même semaine (quarts de travail de jour et de soir). Aussi, prenant l'exemple des formations à l'externe, des employés interviewés estimaient qu'une des solutions pour améliorer la formation, serait de faire en sorte les formateurs ou les formatrices externes se déplacent et viennent au Restaurant et non que les employés aillent suivre une formation dans un établissement extérieur. Le responsable interviewé partageait aussi cet avis, comme nous l'évoquions précédemment.

Que les formateurs et les formatrices externes se déplacent au Restaurant

« Oui, c'est complet, sauf qu'ils ne sont pas conscients du fait que nous on est pas, c'est mal adapté à mes besoins à moi. Quelle est la solution? Donner des subventions peut-être qui permettraient de délester un peu les employés pour qu'ils puissent reprendre leur formation? Quant à moi, je ne perds pas d'argent à cause de ça. Est-ce que ça pourrait être des formateurs

qui viennent ici? Oui, ça serait une idée! Qu'eux se déplacent à la place de moi ou de mes employés. Eux pourraient voir aussi les problèmes concrets ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant Le jardin des Arômes

« Que la personne vienne ici, que ça soit (pour) la lecture des renseignements à lire... »

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le jardin des Arômes

Ce qui serait peut-être intéressant, ce serait que quelqu'un viendrait nous donner la formation ici même. Il faudrait qu'on soit exempté d'heures de travail, dépendamment du nombre d'heures qu'on peut faire ici dans la semaine ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le jardin des Arômes

Des employés ont aussi mentionné leurs besoins de formation pour l'accomplissement de leurs tâches.

Une meilleure connaissance des dernières précautions à prendre en considération

« Je pense que c'est utile de recevoir de la formation, surtout en hygiène alimentaire ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le jardin des Arômes

Une meilleure connaissance des produits

« On se fait demander souvent, c'est-tu de l'agneau du Québec? Est-ce des produits d'ici? »

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le jardin des Arômes

Mieux comprendre la gestion de la cuisine

« Oui parce que des fois, Arnaud me demande de commander quelque chose. Moi, je suis pas vraiment au courant des prix ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le jardin des Arômes

Une meilleure connaissance du service à la clientèle

« La façon d'accueillir, la façon de parler aux gens, c'est toujours un plus. Rappeler les notions de base. Ce n'est pas ton ami qui est là. C'est une personne que tu ne connais pas qui vient manger! »

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant Le jardin des Arômes

Tel que nous pouvons le constater, les besoins de formation sont bel et bien réels au sein du Restaurant Le Jardin des Arômes. Cela contredit une opinion courante selon laquelle la formation est moins utile dans de petits établissements. Les employés interviewés étaient réceptifs à l'idée de suivre une formation et avaient en général une attitude positive à l'égard de leur possible participation à cette activité. Il n'en reste pas moins certaines difficultés importantes auxquelles sont confrontées les très petites organisations, telles que le temps qui manque pour permettre aux employés de suivre des activités de formation, ainsi que la rémunération des heures d'absence si les formations leur sont offertes à l'extérieur de leur lieux de travail.

8.5 CONSTAT SUR LE CAS D'UN PETIT RESTAURANT ET RECOMMANDATIONS

L'analyse des données recueillies auprès du Restaurant Le Jardin des Arômes constitue un cas de figure très représentatif des problématiques vécues dans les petites organisations en matière de formation. Nous avons constaté qu'une partie importante de leur initiation à leurs fonctions repose plus sur leur formation académique personnelle acquise avant d'intégrer leur emploi actuel, que sur une formation structurée donnée dans le cadre de diverses activités du Restaurant. Celui-ci n'a pas en effet développé de véritables pratiques de formation, compte tenu d'un manque de ressources financière et du faible nombre d'effectifs de l'établissement, qui occasionne des problèmes de disponibilité pour ce faire. Tout au plus, les employés reçoivent-ils une formation sur le tas, progressive, visant à leur faire prendre connaissance des spécificités de leurs tâches et autres particularités (clientèle, spécialités gastronomiques, vins) du Restaurant. La quantité d'activités de formation dans cet établissement n'est donc pas comparable à l'ampleur qu'elle peut avoir dans les grandes organisations.

Cette situation explique que le Restaurant a recourt principalement à des programmes externes quand cela est possible (CQRHT, programmes des établissements scolaires, etc.). Il compte aussi sur la formation initiale des employés. Tel que nous l'avons évoqué, tous ont eu une formation en lien avec la restauration, tant au niveau de la cuisine (Chef et sous-chef cuisinier), que sur le plan du service aux tables (serveuses). Les formations à succès mentionnées concernaient les quelques formations externes suivies dans le cadre de leur travail actuel (cours / dégustation sur les vins), ainsi que celles reçues des écoles professionnelles. Certaines lacunes des formations académiques et professionnelles ont également été soulevées.

Nous avons observé par ailleurs que les employés utilisent de façon très minime les technologies et qu'ils ne voient pas l'importance d'avoir une formation dans ce domaine. Selon les données recueillies, la standardisation des outils technologiques utilisés dans le domaine de la restauration expliquerait ce manque d'intérêt à l'égard des TIC. Les seules activités d'évaluation et de suivi, concernent les formations professionnelles et académiques, qui sont d'ailleurs très prisées par plusieurs employés interviewés.

Par ailleurs, à la lumière des données recueillies auprès du responsable interviewé, la conception du métier exercé au sein du Restaurant prend une grande importance. À ce propos, nous avons fait ressortir l'importance pour les employés d'être très polyvalents dans l'exercice de leur métier. Cette polyvalence est utile pour le remplacement du personnel, mais qui plus est, elle touche certains aspects qui nous préoccupent grandement dans cette monographie, tels que la conciliation emploi-famille, qui ne semble pas poser de grandes difficultés. La polyvalence en effet permet une souplesse relative aux employés qui peuvent s'absenter et favoriser éventuellement la poursuite

d'activités de formation, si cela se produisait éventuellement. Mais ces résultats sont tout à fait hypothétiques. Encore faut-il que certaines conditions soient remplies (employés en nombre suffisant pour la bonne marche du restaurant et aucune perte de salaire). La polyvalence est aussi nécessaire afin que tous les employés soient en mesure d'offrir un bon service à la clientèle. Les mets servis doivent certes être excellents, mais l'ambiance et la propreté de l'établissement doivent l'être tout autant. En outre, tous ces facteurs constituent une garantie de rentabilité de l'établissement et favorisent une diminution des coûts de main-d'œuvre et des activités administratives.

Fait à noter cependant, tous ces aspects somme toute positifs n'excluent pas que pour les employés le manque de temps peut parfois poser certaines difficultés pour adopter une attitude positive, advenant le cas où des activités de formation seraient offertes au personnel. La dimension du temps est d'ailleurs ressortie à un autre niveau. En effet, parmi les solutions mentionnées pour favoriser la participation des employés à des activités de formation, le recours à un formateur externe a été évoqué. Celui-ci éviterait aux employés de se déplacer à l'extérieur du Restaurant pour suivre leur formation. Du fait qu'un petit nombre d'effectifs seulement travaille au Restaurant, cela permettrait de pallier la difficulté de ne pas pouvoir libérer du personnel pendant les activités de formations. Nous avons constaté par ailleurs qu'il n'est pas dans l'intention de l'établissement de développer ses pratiques de formation. Mais pourrait-il en être autrement, compte tenu de sa taille et de ses effectifs en nombre restreint? En d'autres termes, les petits établissements tels que le Restaurant Le Jardin des Arômes, ne sont-ils pas nécessairement obligés de recourir à des formateurs externes, puisqu'ils n'ont pas les ressources requises tant sur le plan financier qu'humaines pour mettre sur pied eux-mêmes des formations structurées? Il s'agit là d'une interrogation fondamentale et récurrente qui se pose pour nombre de petites organisations dans la même situation que le Restaurant Le Jardin des Arômes.

Les recommandations

Recommandation 1 :

Que le Restaurant Le Jardin des Arômes fasse siens les besoins de formation indiqués par les participants et participantes à cette enquête pour améliorer les activités de formation, à savoir :

- Favoriser une meilleure connaissance des dernières précautions à prendre en considération dans le domaine de la restauration;
- Favoriser une meilleure connaissance des produits (mets servis à la clientèle du restaurant);
- Favoriser une meilleure connaissance de la gestion de la cuisine, en particulier pour le Sous-chef
- Favoriser une meilleure connaissance du service à la clientèle.

Recommandation 2 :

Que des équipes de formateurs externes en restauration soient mises sur pied pour les petits établissements, à l'échelle du Québec, afin de permettre aux employés qui ne peuvent se déplacer, de suivre des activités de formation et pour pallier les difficultés que posent certains programmes de formation moins adaptés aux besoins des petites organisations.

Recommandation 3 :

Que le Restaurant Le Jardin des Arômes prenne connaissance du projet de formation (gestion du temps, méthodes de sélection du personnel, contrôle des coûts et gestion stratégique de la restauration) mis sur pied par l'Association des restaurateurs du Québec de concert avec le Comité sectoriel du tourisme et qu'il évalue les possibilités d'y avoir accès et des conditions requises pour ce faire.

Recommandation 4 :

Que le Fonds national de formation de la main-d'œuvre crée un programme de subvention spécifique pour venir en aide aux petits et très petits établissements, tel que le Restaurant Le Jardin des Arômes, qui n'a pas les ressources financières suffisantes.

Recommandation 5:

Que ce programme de subvention pour venir en aide aux petits et très petits établissements, concerne exclusivement le développement d'activités de formation adaptées au type d'établissement concerné, en l'occurrence dans le cas présent, un restaurant de petite taille offrant une fine cuisine gastronomique française.

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

Les organisations de la
restauration

Le cas d'un restaurant-pub
QUÉBEC

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

9 LE PROFIL DU RESTAURANT-PUB DES ARTS

Le Restaurant-pub des Arts, reconnu pour son élégance et son ambiance chaleureuse et sympathique, est situé au cœur du vieux Québec, à cinq minutes de marche du Château Frontenac.⁹² Du reste, son décor extérieur donne sur les magnifiques des jardins de l'hôtel de ville et la Basilique de Québec. Son décor intérieur est aussi unique; grandes fenêtres, grands miroirs, boiseries en acajou, tables en granit, etc. Il dispose en outre de trois salons et d'une grande terrasse suffisants pour accueillir une vaste clientèle (party de bureau, enterrement de vie de garçon, mariage, anniversaire, etc.). En plus de ses diverses spécialités gastronomiques québécoises et internationales (côte de boeuf, grillades, fajitas, pâtes, moules et fruits de mer), il est reconnu pour son service de bières canadiennes et importées d'Allemagne, d'Angleterre, d'Irlande de Belgique et d'Angleterre en plus d'une très bonne carte de vins.⁹³

TABLEAU 67 : <u>Le profil du Restaurant-pub des Arts</u>	
Date de création de l'organisation	1973
Secteur ou sous-secteur d'activité économique	Restauration Secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Type de clientèle	Clientèle régulière et nouvelle Touristes Jeunes professionnels de la région
Nombre d'employés -à temps plein -à temps partiel	60% Hommes 40% Femmes - Quelques saisonniers – étudiants 45 employés en hiver 90 employés en été
Types d'emplois -à temps plein -saisonniers -à temps partiel -temporaires	À temps plein et à temps partiel Saisonniers (45 personnes) Gérant Sous-chef Serveurs-responsables Serveuse-barmaid Serveur

⁹² Cette partie de la monographie renvoie à la variable d'analyse 1 (Guide d'entretien : Section 1, La participation des PME à la formation). Voir en annexes le tableau descriptif des variables d'analyse.

⁹³ http://www.voiciquebec.com/voyages/index.asp?section=4&categorie=19&num=0&comm_num=199
<http://www.quebecplus.ca/portalf/infosite/140750/1.html>
<http://www.quebecplus.ca/portalf/profile.do?profileID=140750>

Niveau d'études	Secondaire et professionnel
-----------------	-----------------------------

Source : Ce tableau est issu des résultats de recherche auprès d'un responsable de l'organisation (Variable 1 en annexe)

Le Restaurant-pub des Arts existe depuis une trentaine d'années. Aussi, deux profils d'employés coexistent dans ce restaurant; les plus anciens et les plus jeunes. L'été et l'hiver sont les deux principales saisons où la clientèle de l'établissement est la plus importante. C'est pourquoi, afin d'assurer un meilleur service à la clientèle, régulièrement à chaque année, particulièrement en période estivale, le Restaurant procède à de nouvelles embauches.

9.1 Le développement des pratiques de formation du Restaurant-pub des Arts

Au cours de ces dernières années, le Restaurant-pub des Arts a développé deux types de pratiques de formation, soit une première pour l'embauche des nouveaux employés, puis une seconde pour le perfectionnement du personnel de l'établissement. L'organisation de ces pratiques repose principalement sur le travail de l'épouse du propriétaire de l'établissement, qui a conçu et développé pour ce faire divers outils de formation (cahiers de formation) destinés aux employés.

La conception d'outils de formation

« On fait un peu de tout ça. On n'a pas d'accréditation pour la formation qu'on donne ici, parce qu'on le fait à l'interne. On va le faire avec un gérant. Sur le tas, mais c'est quand même structuré. On a des cahiers. (...) On a un beau cahier d'accueil. On a un cahier de formation. On le fait avec des gens compétents internes de notre place. Lorsqu'on va à Montréal, c'est tout organisé. Il y a un professeur là-bas. Mais il n'y a pas de diplôme ou d'accréditation. Par contre, on fait affaire avec Emploi-Québec. Notre chef qui y va est accrédité (...) ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant-pub des Arts

Dans l'ensemble, le développement des pratiques de formation répond à l'objectif précis de vérifier l'expertise des employés et de leur montrer le travail à accomplir au Restaurant-pub des Arts.⁹⁴ En règle générale, les cadres et les serveurs-responsables sont ceux qui donnent la formation aux employés. Ils ont reçu pour leur part diverses formations externes pour améliorer leurs connaissances sur les meilleures façons

⁹⁴ Pour cette partie de la monographie, les variables 2,3,4,5,6,7,11,12,13,14 (Guide d'entretien, Section 1, La participation des PME à la formation), ainsi que les variables 1,2,3,4,5,6,24,25,26,49 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

d'assurer une bonne gestion des ressources humaines. Ils assistent aussi aux conférences régulières sont aussi données sur diverses thématiques reliées à la formation.

« Moi et mon épouse. J'ai eu de la formation une journée complète avec « Paye Desjardins » pour bien maîtriser le logiciel de paye. J'ai eu une autre formation avec ADT, pour avoir vraiment une maîtrise du processus d'accidents de travail, prévention de tout cela ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant-pub des Arts

« J'ai suivi de la formation avec Emploi-Québec, au niveau du monitoring, la gestion en entreprise. Ça c'est vraiment officiel. Moi, avec quatre autres serveurs-responsables, qui avons été dans les locaux d'Emploi-Québec pendant une journée complète, apprendre, apprendre comment gérer certains conflits, etc. ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant-pub des Arts

« La formation de monitoring en entreprise a des retombées directes sur l'attitude des gestionnaires envers les serveurs. On (ne) fait plus les évaluations comme on le faisait avant. Lorsqu'on veut améliorer un comportement chez un employé, on va le faire d'une façon plus posée. Cette formation a été suivie avec les quatre serveurs-responsables et le chef exécutif, parce que lui a un rôle très important au niveau de la gestion des ressources humaines ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant-pub des Arts

« Le congrès de notre association de restaurateurs ici à Québec, qui dure deux jours, qui offre beaucoup de conférences pertinentes pour notre secteur d'activité ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant-pub des Arts

Les serveurs-responsables, mandatés pour donner cette formation, agissent à titre de parrain ou de marraine auprès des nouveaux employés. Toutefois, le rôle de parrain ou de marraine peut être aussi dévolu à d'autres catégories d'employés. En effet, d'autres membres du personnel, tout dépendant du poste qu'ils occupent, peuvent aussi être appelés à donner une formation ou initier des employés à leurs tâches. Lorsque cela se produit, ils agissent à titre de parrain ou de marraine auprès du nouvel employé.

Agir à titre de parrain ou de marraine

« De vérifier l'expertise et l'expérience d'un nouvel employé, jusqu'où l'employé, nous a-t-il dit la vérité? Où comment peut-on mesurer son niveau de compétence? On va faire un peu d'accueil avec. On va lui faire faire la tournée de la place. On va lui indiquer ce qu'on fait ici, qu'est-ce qu'on fait là? On fait le tour informatique de nos équipements ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant-pub des Arts

« Le chef à la cuisine, Marie-France, mon épouse, fait la formation de tout ce qui est informatique, autant les bars, que du service comme tel. Mes serveurs responsables (...) aussi mettent l'épaule à la roue pour les opérations de service ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant-pub des Arts

« Oui, quelqu'un qui n'est pas serveur-responsable, peut quand même être parrain ou marraine d'un nouvel employé. Par exemple, si on engage une nouvelle personne à l'accueil, on va la jumeler avec celle de l'accueil... ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant-pub des Arts

La formation spécialisée permet de voir leurs difficultés et de cibler éventuellement de nouveaux besoins de formation. Elle s'adresse à tout le personnel y compris les serveurs et serveuses exerçant leur travail dans cet établissement depuis plusieurs années déjà.

« Pour moi, un besoin c'est de parfaire ce qu'on sait déjà, ou d'apprendre une nouveauté dans un domaine quelconque ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant-pub des Arts

« Mes priorités sont sur le même niveau. Moi, je trouve que de parfaire sa technique d'accueil... On va toujours avoir besoin de parfaire notre technique d'accueil, même quelqu'un que ça fait 35 ans qui est serveur ou au bar. Ça pour moi, c'est important d'avoir un accueil particulier et chaleureux ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant-pub des Arts

En résumé donc, les données recueillies montrent qu'en plus de la formation de base donnée aux nouveaux employés, une formation spécialisée est aussi offerte à l'ensemble du personnel. En effet, à chaque année en période estivale, les nouveaux employés reçoivent une formation complète tant en ce qui concerne les tâches qu'ils exerceront que sur des aspects particuliers en lien avec le fonctionnement du Restaurant. La formation spécialisée prend un sens différent. Elle vise davantage à améliorer les façons d'accomplir le travail, notamment celui du service aux tables et à la clientèle.

9.2 Le fonctionnement de la formation du Restaurant-pub des Arts

Le Restaurant-pub des Arts organise lui-même la plupart de ses activités de formation. Seulement, certaines activités, comme nous l'avons dit précédemment, se donnent à l'extérieur de l'établissement (formations sur les bières et les vins) (Tableau 5).⁹⁵

TABLEAU 68 : Les formations ayant été données aux employés – Restaurant-pub des Arts
<p style="text-align: center;">Formation à l'embauche Théorique et sur le tas</p> <p>Familiarisation aux diverses activités du Restaurant-pub Présentation des lieux de travail Les membres du personnel Spécialités du Restaurant-pub Équipements disponibles Accueils au client</p> <p style="text-align: center;">Formation spécialisée</p> <p>Formation en monitoring (cadres & serveurs-responsables) Conférences sur diverses thématiques reliées à la restauration (cadres & serveurs-responsables)</p>

⁹⁵ Pour cette partie de la monographie, les variables 11,12,13, 14,16,17,19,41,42,43,57,58 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Formation sur les techniques de service de bières
Formation sur les vins
Cours sur la cuisine actualisée
Cours sur l'hygiène (les normes de propreté)

L'organisation de activités de formation se fait en fonction de deux saisons différentes (été et hiver). Selon la saison concernée, le Restaurant fera appel à plus ou moins de nouveau personnel et donnera en conséquence une formation appropriée. La formation à l'embauche est très circonscrite à l'exercice du métier immédiat de l'employé.

La formation à l'embauche

« De l'accueil du client, on peut dire qu'on a une certaine façon de faire qui nous caractérise. Alors que lorsqu'un nouvel employé va entrer, on va lui faire une formation sommaire, qui peut prendre une journée ou deux journées avant de l'intégrer au sein de son poste ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant-pub des Arts

« La formation de base. On fait le tour de nos programmes, nos services, nos produits. Le Chef vient expliquer en gros chacun des plats. Le goût de la bière, on va à Montréal. On le fait chaque année ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant-pub des Arts

« On donne une formation de base quand les gens travaillent. La pratique vient rejoindre la théorie. C'est parrainé par un employé ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant-pub des Arts

« Lorsque vient le temps de l'embauche massive (avril, mai juin), là on va faire une formation de quelques jours avec quelques quinze, vingt, vingt-cinq) employés. Et cette formation va même s'étendre jusqu'à Montréal pour leur explique qu'est-ce qu'une bière en fût. Comment ça se sert. Comment ça se fait. Comment ça se conserve ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant-pub des Arts

La formation spécialisée concerne plutôt les nouveautés à prendre à considération, s'il y a lieu, dans l'accomplissement des tâches. Le responsable interviewé mentionna de plus d'autres formations externes, à savoir les formations sur les bières et les vins. La formation sur les vins tend cependant à être délaissée progressivement, car les contenus de formation ne se renouvellent pas suffisamment, depuis les années passées, selon le responsable interviewé.

La formation spécialisée

« On a fait pendant quelques années la formation de sommelier. Mais depuis deux ans, on la tient plus parce que comme je vous le disais, mon équipe est sensiblement la même. Une fois qu'ils ont pris le cours, deux à trois fois, ça devient un peu redondant. On sentait que la troisième année, il n'y avait plus beaucoup de candidats ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant-pub des Arts

Par ailleurs, puisque le Restaurant se situe dans une agglomération très touristique, les employés doivent être aux faits des événements culturels les plus importants du Vieux Québec. Pour ce faire, les dirigeants de l'établissement ne font pas de formation proprement dite, mais affichent simplement l'information sur un babillard de la salle des

babillards. Il incombe alors aux employés eux-mêmes de s'informer des divers événements culturels du Vieux Québec et de bien renseigner la clientèle de l'établissement à ce sujet.

« Nous ce qu'on fait comme administratif, on va afficher dans la salle des employés l'information du moment. Si c'est le carnaval, on va mettre le programme. On va souligner des choses plus importantes. On espère que le serveur va le lire ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant-pub des Arts

En résumé donc, la formation à l'embauche est offerte à chaque année. Les nouveaux employés de la saison estivale doivent la suivre obligatoirement, même s'ils ne travailleront pas à l'année longue au Restaurant. Quant à la formation spécialisée, elle est plus occasionnelle. Une formation spécialisée externe est aussi offerte, notamment sur les techniques de bières. Cette formation constitue un moment particulier dans l'année, car tous les employés se retrouvent ensemble pour la suivre dans une ambiance de grande convivialité. Nous allons voir dans la prochaine partie que cette formation a une double fonction. Non seulement de nouvelles notions sont-elles inculquées aux employés pour l'accomplissement de leurs tâches, mais cette formation renforce davantage leurs liens d'appartenance au Restaurant-pub des Arts.

9.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DU RESTAURANT-PUB DES ARTS

Le Restaurant-pub des Arts, tel que nous avons pu l'observer antérieurement, a offert à ses employés certaines activités de formation (tableau 5). Nous allons examiner maintenant les activités de formation des employés au Restaurant dans le cadre de notre étude sur les obstacles à la formation.

9.3.1 Portrait des employés interviewés au Restaurant-pub des Arts/ leur situation professionnelle / leur formation / leur expérience de travail

Au sein du Restaurant-pub des Arts, quatre employés ont été interviewés, soient un gérant, un sous-chef, une serveuse/barmaid, puis enfin un serveur.⁹⁶ Afin de préserver leur anonymat, nous allons les identifier comme suit : employé 1, employé 2, employé 3 et employé 4. Les employés rencontrés ont une ancienneté moyenne de deux années au Restaurant-pub des Arts. Tous y travaillent à temps plein. (Tableau 6).

Caractéristiques	Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
Statut	Temps plein	Temps plein	Temps plein	Temps plein
Tâches principales	Vérification du bon déroulement des activités du Restaurant-pub; s'assurer de la balance des ventes de boissons en considérant les différents quarts de travail, du remplissage dans les frigidaires (bières et boissons diverses), etc.	Ouverture du Restaurant-pub; Préparation des menus du jour, des sauces, distribution du travail (plongeur, aide-cuisinier) pour faire la mise en place; faire que tout fonctionne bien.	Accueil de la clientèle, assurer la propreté des lieux et qu'ils soient bien ordonnés.	Service à la clientèle; divertissement de la clientèle; inventaire.
Ancienneté dans l'organisation	1 an	5 ans	1 an	1 an
Ancienneté sur le marché du travail	18 ans	20 ans	13 ans	7 ans (?)

⁹⁶ Les variables 1, 2, 3, 4, 5 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation) seront respectivement analysées pour ce faire. Voir le détail en annexe.

<p>Expériences pertinentes -Formations et/ou -Emplois antérieurs</p>	<p>. Formations : Resto-plaisir, (savoir-être, techniques de service, techniques de ventes; Pacini, DaGiovani, (vente, présentation, services, cours motivation) Emplois antérieurs : autres restaurants, casse-croûtes, chaînes, cuisines (arrière) de resto.</p>	<p>. Formations : Séminaires, hygiène salubrité; fond et sauces; poissons et crustacés . Emplois antérieurs :</p>	<p>. Formations : Formation sur le tas; formation en service (aux tables) et bar; Emplois antérieurs : Barmaid, commis au comptoir et serveuse.</p>	<p>. Formations : Institut de la bière; autres petites formations sur le tas dans diverses entreprises Emplois antérieurs : autres emplois dans divers restaurants</p>
---	---	--	--	---

Extrait d'entretien, Employé 1 – Centre récréotouristique

La plupart des employés interviewés ont une expérience de travail dans un autre restaurant. Or, dans le secteur de la restauration, bénéficier d'une certaine expérience de travail n'est pas inopportune. Un cas de figure en particulier ressort des résultats de recherche et permet de constater que les expériences de formation dans de grandes chaînes sont profitables pour travailler dans tous les types de restaurants.

L'apport d'une expérience professionnelle dans un autre restaurant

« Oui, j'ai beaucoup appris au niveau pas de la restauration, mais du fonctionnement. Ça serait plutôt dans les chaînes-types : Pacini, DaGiovani, où ils donnaient une grosse formation. Il y avait un suivi comme les restaurants, Resto Plaisir, qui donne des formations au niveau de la vente, de présentation, de services, cours de motivation (...) On apprend beaucoup le côté marketing qui rentre en ligne de compte. Alors, ça nous apprend beaucoup ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« Moi, ça m'a amené, avec l'expérience, à développer au fur et à mesure et au nombre de restaurants différents que j'ai pu travailler différentes sortes, que ce soit dans les casses croûte, que ce soit dans les chaînes, que ce soit au niveau de la cuisine, parce que j'ai travaillé aussi en arrière. Avec un éventail différent de restaurants, ça fait que j'ai acquis une certaine expérience pour savoir de quelle façon procéder avec qu'est-ce qui nous arrive en avant de nous, ce qu'on apprend pas dans les livres ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

Le Restaurant-pub des Arts a une activité qui se déroule sur deux quarts de travail (le jour et le soir). La collaboration entre employés est donc constitutive de la définition de leurs tâches, voire même obligatoire, non seulement pour assurer la continuité entre les divers quarts de travail, mais aussi pour offrir un bon service à la clientèle. Cette collaboration se fait donc quotidiennement grâce à un instrument fort précieux, « l'agenda de bord », que les employés doivent consulter régulièrement au début de chaque quart de travail. Elle se réalise aussi verbalement pour la communication de diverses informations.

L'importance d'assurer une continuité

« Avec les trois autres gérants qui occupent le même poste que moi, alors c'est pour être quatre gérants de tous les faits et gestes de nombreux employés qui sont ici. Avec les problématiques qui peuvent en courir au niveau physique de la bâtisse ou des produits, la communication est très importante. Ça se déroule beaucoup avec les gérants et nos patrons, monsieur Parker et Jennifer où l'on doit aller chercher certaines

permissions à ce niveau-là quand ça l'a traité à certaines parties de nos tâches ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« Verbalement et par des mémos, un agenda de gérant. On marque des notes importantes qui peuvent aller, disons... Moi, j'ai une information pour le gérant qui va travailler samedi soir. Alors, ça ne sert à rien que je le dise à la personne qui est là à six heures. Je vais le mettre dans l'agenda de bord... ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« Avec le chef on prend des notes, on se laisse des notes. Comme elle, quand moi, je rentre sur mon shift à trois heures. Elle peut me parler, mais moi le soir, quand je ferme, je suis le Chef cuisinier. Ça fait que là, je laisse des notes pour que le lendemain matin ils voient les notes et ils savent à quoi s'en tenir ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« On se parle et OK. Il y aurait ça à faire. La même chose pour moi quand je ferme le soir. Je laisse des notes pour le lendemain. Il faut faire ça parce qu'il y en a beaucoup à faire. C'est pas un métier comme un autre tu sais « tu punch et tu t'en vas ». Tu peux pas arriver et dire, je m'en va. Mais là, as-tu de la soupe qui chauffe? Les légumes, c'est quoi les légumes à midi? Il est passé, mais ce soir, on fait quoi? Parce que le client, lui, il vient. Ce n'est pas du roulement. Ce n'est pas du 9 à 5. Il y a des clients tout le temps. Autant l'après-midi que le soir, peu importe l'heure. Ça fait que toi, si tu n'as pas de suivi et tu dis, eh, il n'y a pas de travail ! En quelque part, ça bloque. À un moment donné, il manque de quoi, tu n'as pas le choix ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« En général, si on travaille en groupe, toujours informer où on est rendu dans le service, le travail d'équipe disons, mais à part ça, non. Ou le serveur en chef, si on a des questions à poser, on pose des questions au serveur en chef ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« Il y a une liste dans la salle des employés. Ça été dit verbalement et il y avait une liste dans la salle des employés, comme de quoi, tu disais oui, tu voulais y aller ou tu disais non c'était à notre choix. C'était tout organisé pas mal d'avance. C'est sûr qu'il y a de la théorie au début. Il explique les choses. Après, c'est derrière le bar, savoir comment laver le verre, le service ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

Ainsi donc, malgré que les employés exercent un métier très différent les uns des autres, une grande synergie et collaboration entre eux est indispensable pour la bonne marche du Restaurant-pub. Grâce à cela, le service normal et continu, ainsi que le passage d'un quart de travail à un autre, (jour au soir et vice versa) se réalise de façon harmonieuse.

9.3.2 Les expériences de formation des employés du Restaurant-pub des Arts

La majorité des employés rencontrés ont reçu des formations dans le cadre de l'exercice de leur métier au Restaurant-pub des Arts (Tableau 7).⁹⁷

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Formation sur la connaissance des vins . Formation sur les techniques de service de bière (nouvelles bières et procédés de fermentation)	. Formation Cours sur la cuisine actualisée . Séminaires en cuisine (sauces, crustacés, etc.)	. Formation sur les techniques de service de bières (nouvelles bières et procédés de fermentation)	. Formations à l'Institut des bières . Cours sur l'hygiène (les normes de propreté)

Les activités de formation répondent à certains objectifs que se fixent le Restaurant-pub des Arts en matière de service à la clientèle, notamment en ce qui a trait à la connaissance des spécialités gastronomiques et des bières étrangères offertes dans cet établissement.

Une meilleure connaissance des spécialités gastronomiques et des bières étrangères

« Ils s'attendaient à ce qu'on connaisse nos produits et qu'on ait pas l'air touriste en avant des clients, si ils nous posent quelques questions concernant certaines bières ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« Ça l'a répondu à nos attentes et ça nous a aidé à connaître certains produits et avoir de meilleures ventes. Pour une meilleure connaissance du produit, c'est sûr, parce que ça leur explique le genre de procédé ou les ingrédients d'une bière et puis ou tu fais juste dire comment, disons, dans la ho Garden, il y a du zeste d'orange, puis de la coriandre dans la recette. Ceux qui n'aiment pas la coriandre, ils vont dire non tout de suite. Tandis que si tu ne leur expliques pas qu'il y a un petit soupçon de coriandre et tout, il y a des gens qui vont être déçus de leur bière et tout ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

La formation visant à initier les employés à leurs tâches et à leurs nouvelles fonctions se fait par l'entremise du personnel sur place, notamment par les « serveurs-responsables ». Cette formation personnalisée concerne leur métier (serveur aux tables par exemple), ainsi que d'autres aspects importants du service à la clientèle) et du fonctionnement de l'établissement.

⁹⁷ Nous analysons dans cette partie de l'étude, les variables 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

La formation par l'entremise du personnel en place

« J'ai eu la formation des trois autres gérants, alors que moi, je rentrais pour remplacer un gérant qui était parti. La formation a été (reçue) des trois autres gérants pour ce qui est de mon travail, que je dois effectuer en tant que gérant ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« Oui, je voyais le déroulement d'un quart de travail avec cette personne-là et puis, je venais faire des ouvertures pour apprendre les ouvertures. Ça ne me servait à rien de rester toute la journée. (...) Alors, je venais pour l'ouverture. Je venais pour la fermeture. Je venais quelques heures pendant le shift pour voir le déroulement régulier de la soirée ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« C'est l'ancien chef qui a travaillé ici... (...) Il m'a montré c'était quoi le genre de cuisine et tout ça... Il y a des choses que je ne connaissais pas. Pis dans le menu, il y avait des choses que je ne savais pas. Mais ça, il me le montre et si quelqu'un apprend assez vite, ça s'apprend bien. (...) Chaque restaurant a son style de menu, ses ingrédients, ses épices à tout le personnel. Ça fait que toi, quand tu rentres une nouvelle place, il faut que tu apprennes la carte. L'assiette, comment elle sort? C'est quoi qui mettent dans l'assiette? ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« Oui, c'était le fils de monsieur Parker. Lui il m'a bien montré ça ».

Extrait d'entretien, Employé 3 – Restaurant-pub des Arts

« Oui, la barmaid m'a montré tous les cafés flambés. La barmaid m'a montré plein de choses, des petits détails, les décorations des verres ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

Pour ce qui est des formations spécialisées, il n'y a pas vraiment de consultation préalable des employés. L'information est affichée sur un babillard et il leur appartient de décider si oui ou non, ils y participeront à ces activités.

9.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès

Parmi les activités de formation conduite avec « succès », la formation sur les techniques de bière a été mentionnée à plus d'une reprise (Tableau 8)⁹⁸

TABLEAU 71 : Exemples d'activité de formation conduite avec succès – Restaurant-pub des Arts

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. . Formation sur les techniques de service de bière (nouvelles bières et procédés de fermentation)	. Cours en cuisine actualisée (sauces, crustacés, etc.)	. Formation sur les techniques de service de bières (nouvelles bières et procédés de fermentation)	. Cours sur l'hygiène (les normes de propreté)

⁹⁸ Pour l'analyse de l'activité de formation conduite avec succès, les variables 14, 15, 16, 17 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Les données recueillies révèlent qu'au-delà du perfectionnement des employés sur la connaissance des bières québécoises et étrangères, cette formation contribua à solidifier leurs liens, ainsi que leur attachement à l'établissement. Le Restaurant-pub des Arts souhaitait que ses serveurs puissent mieux informer la clientèle sur les différentes sortes de bières inscrites sur la carte des bières. Ainsi donc, l'appréciation de la formation sur les bières tient autant à ses objectifs d'une meilleure information de la clientèle sur les différentes sortes de bières, qu'à ses effets positifs sur l'ensemble du personnel.

Le contenu de la formation sur les bières

« La connaissance des produits suite au fait qu'on est un Pub, alors... Et on donne un grand éventail de différents types de bières, alors c'est important de connaître les produits. Beaucoup de questions sont posées sur les produits, les menus, la nourriture. C'est le Chef qui développe le menu, puis il nous fait une présentation. On a la description. On a les ingrédients, les risques d'allergies. Est-ce qu'il y a des huiles, des arachides, des choses comme ça? On l'a en cuisine. Mais ça, on rentre dans la cuisine et on peut le voir. La bière, c'est différent. Ça l'apporte, ça, le fait de connaître, la connaissance des produits ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« C'est sûr que tout le monde en parlait positivement. « Tu goûteras telle sorte et tu vas voir celle-là ». Puis ils sont gentils ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

Une meilleure connaissance des bières et une plus grande satisfaction de la clientèle

« C'est utile aux deux parce que moi en tant que serveur, parce que le client va me poser des questions. Je vais avoir beaucoup de réponses à lui donner. Que ce soit au niveau l'historique de la bière. Au niveau même, on pourrait dire pratiquement légendaire parce que des fois, il y a de petites légendes montées alentour de la bière. C'est pour amuser le client. C'est pour le renseigner, répondre à ses questions. Et au même titre, moi en tant que gérant, s'il y a un nouveau serveur qui rentre parce que dans les restaurants, il y a un gros roulement d'employés. Alors, je vais être capable de lui donner une information plus précise, plus rapide, qu'il attende l'année d'après pour pouvoir avoir cette formation-là au niveau de la bière. Parce que beaucoup de questions sont posées par rapport à l'éventail qu'on a ici ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« Oui, même une plus grande confiance en moi, de savoir de quoi je parle quand le client me demande qu'est-ce qu'elle goûte cette bière là. De la rousse? Est beaucoup plus amer. (...) oui, ça m'a donné confiance ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« Mais la formation, elle amène des points positifs du fait que les bénéfices qu'on en retire, c'est que le client est beaucoup plus informé. Il a une information. Il n'est pas resté sans réponse à sa question. Puis en même temps, ça montre les connaissances des produits qu'on offre ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

Des liens plus forts entre les employés

« De la façon qu'elle se donne aussi, parce qu'on fait un petit voyage en autobus jusqu'à Montréal. Rendu à Montréal, on est là. On a la formation. On déguste et après ça, on fait la fête un peu. Alors ça fait des rapprochements d'employés. Ça change les idées. Ça fait du bien de sortir un peu du carcan. On travaille au même endroit, alors le fait d'aller faire une formation à l'extérieur, c'est toujours bénéfique. (...) On a appris à se connaître. On a fait au-dessus de cinq heures d'autobus tout le monde ensemble. Alors, ça rapproche les gens. On a pris une couple de bières ensemble. C'est le même principe. On va aller prendre une couple de bières en finissant de travailler. Les gens vont jaser un peu plus. Ils vont se rapprocher un peu plus. Moi, je m'entends plus avec lui, plus mieux avec lui. Il y a des côtés très personnels qui se développent ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

Nous constatons à la lumière de l'analyse des données recueillies auprès des employés que les formations transmettant de nouvelles connaissances sont fréquemment identifiées par les employés comme des activités « à succès ». En effet, leur apport à l'amélioration de la connaissance des produits contribue grandement à accroître le sentiment de satisfaction du personnel à l'égard de la formation. La « cuisine actualisée » par exemple constitue un cas de figure de formation « à succès » évoqué justement parce qu'elle a permis d'élargir les connaissances culinaires.

La cuisine actualisée

« C'est parce que la cuisine, ça évolue beaucoup comme métier. Il y a tellement de nouveaux produits et de choses qui se produisent ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« Je dirais que moi, c'était intéressant parce que c'est nouveau ici. Et ici on travaille pas avec les produits qu'on a travaillés à l'école. (...) Ce qu'on a eu à l'école, c'était vraiment comme du matériel, comme ce que Daniel Vézina peut prendre ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« Il y a des choses qu'on a appris. Pis, d'autres produits, c'est sûr que tu ne peux pas prendre. Mais il y a des choses qu'on a appris et on a mis par rapport à la place. On l'a pas fait « fancy ». Tu sais les pommes de terre gratin ou pommes de terre bleues, tu sais un moment donné, tu ne peux pas tout mettre le produit, parce que c'est coûteux. Il y a une alternative qu'il faut faire de dire, on va le faire avec ça et ça va faire pareil. Ça va être aussi bon ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

Les données recueillies auprès des employés du Restaurant-pub des Arts font bien ressortir néanmoins, que l'apprentissage de nouvelles connaissances n'est pas tout ce qui fait le succès d'une formation. Il y a aussi l'ambiance dans laquelle cette formation est donnée, puis le sentiment de fraternité et de partage ressenti lors de son déroulement. En définitive, le véritable succès de la formation ne dépasse-t-il pas ses objectifs initiaux d'enrichissement des connaissances sur les produits, pour déboucher, comme nous venons de le voir plut tôt, sur un plus grand sentiment d'appartenance à l'établissement?

9.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

En règle générale, les activités de formation semblent être conduites sans grande difficulté puisqu'un seul employé interviewé a donné un exemple d'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec (Tableau 9).⁹⁹

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Formation chez DaGiovani (promotion des normes, salubrité)	. Aucun	. Aucune	. Aucune

Le lien entre la formation donnée et le métier exercé importe grandement au point que son absence peut conduire à des difficultés ou à un échec de la formation. Cependant, les données recueillies auprès des employés à ce sujet ne concernent pas la formation reçue dans le cadre des activités du Restaurant-pub des Arts, mais celle d'un autre restaurant. Le fait que cette formation vise plus à faire connaître les meilleures astuces pour attirer la clientèle, qu'à offrir une véritable formation contribue à amenuiser grandement l'intérêt des personnes envers celle-ci. Dans cette optique, le support à la clientèle ne pouvait être aussi adéquat que si la formation avait touché véritablement la spécialité gastronomique, dont il était question au départ.

L'exemple d'une formation dans un autre restaurant

« Il y avait une formation qui avait été donnée au DaGiovani. Pourquoi ce n'était pas important? Parce que c'était face à leur cuisine interne. Les informations qu'ils nous donnaient, c'était même pas des informations qu'on pouvait redonner aux clients. C'était leur technique interne, un peu pour faire la promotion de leur côté « salubrité, normes », qu'ils respectent au niveau du gouvernement. Donc, il n'était pas...Ce n'était pas de l'information qu'on pouvait donner aux clients. Il y a un genre de « je m'en foutisme », regarde, tant mieux si vous êtes correct, mais moi, je sers un spaghetti sauce à la viande ».

Extrait d'entretien, Employé 1 – Restaurant-pub des Arts

« Même objectif qu'une compagnie d'assurance va promouvoir ses assurances « parce qu'on est les meilleur, parce que les autres aliments sont moins bons ». C'est de la motivation psychologique, plus qu'une démonstration culinaire. C'est essayé d'embarquer le monde dans le moule « On est une grande puissance, on est une grande chaîne, on se développe, regardez nos cuisines, elles sont passées d'un chaudron de sauce à spaghetti à quatre cuves de spaghetti! » ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

⁹⁹ Pour cette partie de l'analyse, les variables 21, 22, 23 et 24 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) sont analysées.

« Justement pas grand-chose que je pouvais apporter aux clients. Je ne pouvais pas lui dire, écoutez, vous mangez un très bon spaghetti parce qu'on est rendu gros! Parce que c'est une très grosse compagnie. Je n'ai pas su comment vendre mon produit ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

D'autres difficultés concernent le manque de correspondance entre la formation académique et professionnelle et la réalité du travail à accomplir dans un vrai restaurant. Lorsque la formation n'entretient pas de liens étroits avec l'accomplissement du travail, où encore lorsqu'elle ne démontre pas suffisamment de pertinence avec celui-ci, elle est dévalorisée. Il faut qu'elle suscite l'intérêt des personnes et lorsqu'elle n'atteint pas ce but, elle ne retient pas leur attention. Dans le cas de figure évoqué plus haut, qui nous occupe maintenant, il ne s'agit pas d'une formation ayant connu des difficultés ou s'étant soldée par un échec. Il s'agit plutôt d'une formation n'éveillant pas suffisamment l'individu à sa tâche et ne lui insufflant pas un nouveau souffle. Elle apparaît plus une corvée qu'autre chose.

L'inadéquation de la formation reçue à l'école avec la réalité du travail dans un vrai restaurant

« Et à se débrouiller avec ce que tu as. Tandis qu'à l'école, ils ont tout. Ils ont tous les fruits qu'il faut, les légumes qu'il faut pour faire leur recette. Tandis qu'ici sur le marché du travail, un moment donné, tu rentres dans ton frigidaire. Tu as un légume à faire. Tu n'as pas toujours les légumes idéals. Il faut de l'imagination. Dire, je vais faire ce légume-là à midi. Tandis qu'à l'école, c'est plein d'artichauts frais. Vous savez, c'est ça la différence, l'école et le marché du travail. C'est accessible à l'école. Tout est accessible et facile. O. k. On fait ça. Sur le marché du travail, des fois, tu faire telle affaire et tu ne l'as pas ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

Rappelons cependant que dans le cadre des activités de formation du Restaurant-pub des Arts, la plupart des employés rencontrés n'ont pas d'exemples de formation ayant connu des difficultés ou un échec. Les formations n'en doivent pas moins rester très innovantes et être aptes à les interpeller, sans quoi leur participation à celles-ci risque de faire grandement défaut.

9.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC

Les formations à l'utilisation des technologies visent principalement l'initiation des employés à certains logiciels d'ordinateurs pour les commandes, le fonctionnement de la caisse, ainsi que toutes autres fonctions pour le bon fonctionnement et rendement du Restaurant-pub des Arts (Tableau 10).¹⁰⁰

¹⁰⁰ Cette partie de l'étude repose sur l'analyse des variables 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 et 34 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

TABLEAU 74: Une expérience de formation à l'utilisation des TIC – Restaurant-pub des Arts			
Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
. Squirrel (logiciel d'ordinateur pour faire les commandes)	. Aucune	. Formation sur le tas au Restaurant-pub	. Squirrel (logiciel d'ordinateur pour faire les commandes)

Les formations se font sur le tas lorsqu'il s'agit de l'apprentissage certains logiciels (Squirrel, Gamma, Maître D) et procédures techniques reliées à la restauration proprement dite. De plus, les employés doivent pouvoir se débrouiller pour faire fonctionner les technologies en lisant les instructions sur leur mode d'utilisation. Pour ce faire, ils disposent en plus des instructions, de guides et de cahiers de formation pour les aider à comprendre les procédures techniques. Dans un cas de figure, c'est à force de tâtonnement (essai et erreur) que cet apprentissage s'est réalisé véritablement.

Une formation sur le tas

« Il y a toujours la formation qu'on a à nous deux avec Jennifer. On a eu une pour les cartes de crédit, les TPV qu'on appelle. Ça, c'est le monsieur qui est venu les installer, qui nous donne ça, (...) qu'on puisse donner l'information adéquate aux serveurs et en même temps tout ce qui est annulation, etc. C'est nous les gérants qui font ça. (...) Annuler une carte de crédit, faire un retour d'achat, quelqu'un qui s'est trompé (...). Alors, celle-là, il faut l'annuler, des retours d'achat. Des fois, c'est Jennifer qui les fait ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« Oui, ils m'ont montré un peu où tout se situait. Comment sortir des additions, parce que chaque programme est différent ».

Suivre les instructions sur le fonctionnement des technologies

« La machine a changé encore depuis que je travaille ici. Elle vient de rechanger. Mais, on a des feuilles d'instruction et on se débrouille avec ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

Apprendre par soi-même

« J'ai appris par moi-même et je suis allé fouiller dans leur programme pour voir comment ça fonctionnait ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

Enfin, les procédures techniques pour utiliser les technologies restent en définitive assez simples. Leur apprentissage est de courte durée. Elles demeurent toutefois un complément indispensable à l'exécution des tâches puisqu'elles permettent aux employés de finaliser le service (commande, services, addition, et inventaire) du Restaurant-pub des Arts.

9.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue

L'analyse des données recueillies auprès des employés a montré qu'ils reçoivent davantage des formations sur le tas que des formations théoriques. Les données d'enquête indiquent que leurs activités de formation sont suivies d'une évaluation, notamment sous forme de questionnaire.¹⁰¹ Toutefois, il n'y a pas nécessairement d'évaluation pour toutes les activités de formation. La plupart des employés interviewés n'ont pas eu d'évaluation. Par ailleurs, nous avons recueilli peu de données en ce qui a trait au suivi consécutif à l'évaluation des activités de formation.

L'évaluation

Il y a un questionnaire qui nous a été donné là-bas, par rapport à ce que vous aviez appris dans la journée qui a été corrigée sur place après avoir dégusté. Après avoir dégusté, il a été donné avant la dégustation. Ce n'est pas une grosse évaluation. C'est un questionnaire qui est corrigé par la suite ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

Le contenu de l'évaluation

« Ce qu'on a retenu, vous souvenez-vous de telle ou telle chose? Est-ce que vous apporteriez des changements face à la journée de la formation? Il y avait des connaissances aussi à travers tout ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« Pas vraiment, non, ils évaluent pas vraiment les séminaires. Tu suis ton séminaire, pis tu le vois quand ça intéresse la personne. Elle est là à toutes les fois... ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

Le suivi

« Non, l'employeur ne fait pas de suivi à ça »

Ainsi, l'évaluation et le suivi des activités ne semblent pas très développés au Restaurant-pub des Arts. Mais il faut dire qu'une partie importante des formations se fait sur le tas, de sorte que les employés peuvent poser des questions au fur et à mesure de leur apprentissage pour résoudre certaines difficultés de compréhension dans l'accomplissement de leurs tâches.

¹⁰¹ Pour l'évaluation et le suivi, les variables 31, 32, 33, 38, 39 et 40 (Guide d'entretien, Section 2, description de la formation), ainsi que les variables 18, 19, 20, 26 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

9.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DU RESTAURANT

Le Restaurant-pub des Arts offre certaines activités de formation pour les nouveaux employés, ou pour le perfectionnement du personnel. Le responsable interviewé a indiqué cependant que pour diverses raisons, notamment le manque de personnel, la direction de l'établissement n'a pas le choix d'adopter une attitude conciliante envers les employés, et ce, malgré leur manque d'intérêt à l'égard de la formation. Regardons plus en détail ce qu'il en est à cet effet.

9.4.1 Le point de vue du responsable interviewé du Restaurant-pub des Arts

Le responsable interviewé a fait part de plusieurs attitudes négatives des employés à l'égard des activités de formation (Tableau 11).¹⁰²

TABLEAU 75 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point de vue du responsable interviewé – Restaurant-pub des Arts

Attitudes positives : « ...Il y en a quelques-uns qui vont s'échapper pour nous remercier de l'avoir fait et dire que ça été vraiment intéressant ».

Attitudes négatives : « Les gens revenaient un peu de force, parce que c'était la troisième année qu'on leur offrait le cours ».

« C'est toujours une corvée pour les gens. Les gens ont tous un horaire plein, quand on leur propose une formation. (...) En plus, les gens se disent « pas encore un service à la clientèle, (Client-Plus) » ».

Les employés ne sont pas obligés de suivre toutes les formations qui leur sont proposées. Or, lorsqu'ils refusent de les suivre certaines formations, le Restaurant-pub des Arts n'atteint pas les objectifs qu'ils s'étaient fixés préalablement. Nous pouvons nous demander si l'analyse que fait lui-même le responsable interviewé à propos des attitudes de ses employés ne risque pas d'influencer ses propres décisions éventuellement pour offrir des activités de formation. Il a fait part en effet de plusieurs attitudes négatives chez les employés.

«Mais quand je vois les gens dont je n'ai pas la réponse à la motivation, ça ne me porte pas à donner de la formation. Il y a un effet pervers ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant –pub des Arts

¹⁰² Pour le point de vue de la responsable interviewée, les variables 68, 69, 70, 75, 83, 84, 85, 86 et 87 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Ainsi, mise à part la formation annuelle sur les bières, certaines autres formations sont perçues comme une corvée de la part des employés. Ils ne sont pas motivés tellement à y participer, bien que des incitatifs soient offerts par l'employeur. Pour le responsable interviewé, l'attitude négative des employés apparaît incompréhensible, d'autant plus que ces incitatifs existent pour les motiver à participer aux activités de formation. En outre, la formation est aussi perçue de leur part comme une surcharge.

Les incitatifs pour participer aux activités de formation

« On leur paye tous leurs frais. On leur paye leurs heures, leurs cours. On paye le lunch le midi. Du côté monétaire, je ne pense pas qu'ils aient à redire là-dessus ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant –pub des Arts

« C'est de conserver nos employés et de les rendre heureux. (...) Si on leur propose une formation et qu'on paye la formation et que je suis moi aussi pour les motiver, j'ai suivi toutes les formations pour les motiver. Ils ne veulent pas venir. C'est pour leur apporter une motivation supplémentaire. Tout le monde travaille pour avoir sa quittance, payer son loyer. Mais si on travaille dans un contexte plus professionnel, plus aiguisé, plus adéquat à notre industrie, il me semble que c'est plus motivant en soi ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant –pub des Arts

Une déception vis-à-vis les employés

« Probablement, ça m'a un peu froissé. Même quand j'offre à mes employés quelques formations que ce soit, on a toujours de la difficulté à les motiver, à les prendre. Pourtant, prenons un cours de vente. Si on vend mieux et plus, c'est leur propre salaire qui en est touché. Moi je me dis quand ma bière est à moitié vide et que tu t'en fais offrir une autre, je me dis « on s'occupe de moi ». Et non pas dire, elle est-tu achalante! ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant –pub des Arts

Les attitudes négatives

« J'ai joué cette carte-là pendant des années et ça m'a joué des tours. C'est-à-dire la carte d'offrir de la formation que nous on payait. On a fait une formation que nous on payait. On a fait une formation spécialisée à des cuisiniers pour qui puissent monter dans l'échelle des compétences. Ça nous a joué des tours parce que ça été perçu comme non pas une valorisation ou un cadeau qu'on leur faisait. Ils le prenaient un peu comme une tâche qu'on leur imposait, une obligation. Qu'on leur disait, si je la prend pas, ils vont peut-être me mettre à la porte ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant –pub des Arts

« Mais quand tu le prends comme un fardeau, faire plaisir au boss, c'est plate. Après la journée de formation, sont tous écoeurés. L'année passée, on a pris une belle formation à l'Office du Tourisme, Client-Plus, moi j'ai trouvé ça intéressant! C'est extraordinaire! Ils sont tous là et ils regardaient, les deux bras de chaque côté... ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant –pub des Arts

Les différences d'attitudes entre employés selon leur âge sont assez perceptibles. De même, le fait de travailler à temps complet ne facilite pas la poursuite des formations, ce qui génère des attitudes moins positives lorsqu'il s'agit de la participation des employés à de telles activités.

Les différences d'attitudes selon l'âge

« Craintif, nos plus vieux employés ont bien peur de la relève. Moi, ici comme je vous le disais, on n'a pas un roulement important. J'ai des gens qui sont ici depuis 15, 20, et même 30 ans, depuis le début (sur le plancher). Dès qu'on embauche, ces vieux-là ont peur à leurs fesses! Est-elle plus belle que moi? Est-ce qu'à travaille mieux que moi? Souvent, ces plus jeunes-là sortent des écoles spécialisés en restauration. Mais ils ne sont pas ici pour leur faire peur. Ils sont ici pour nous aider à grandir. Alors, si un jeune va dire à un plus vieux « Excuse, mais ton montage d'ustensiles sur la table, ce n'est pas vraiment comme ça. « Tabarnouche », le feu prend dans la place ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant –pub des Arts

Le problème de l'horaire de travail

C'est toujours une corvée. Les gens ont tous un horaire plein. Quand on leur propose une formation, ça vient s'ajouter à leur semaine. Moi, je peux pas embaucher des gens pour remplacer pendant qu'ils se font former. On leur demande de faire des semaines de travail, pis un autre quatre, cinq, six heures de formation. C'est peut-être un métier difficile. En plus, si les gens se disent, pas encore « service à la clientèle » ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant –pub des Arts

Enfin, les activités qui s'ajoutent à leurs heures de travail normales ne sont pas appréciées par les employés, et ce sans compter, l'expérience de travail de certains d'entre eux qui ne justifie à leurs yeux la nécessité de poursuivre une formation. Le responsable interviewé a indiqué que pour diverses raisons, notamment le manque de personnel, la direction de l'établissement n'a pas le choix d'adopter une attitude conciliante, et ce, malgré le manque d'intérêt des employés à l'égard de la formation.

Dans un cas de figure, où la motivation n'était pas très élevée, le responsable propose même de changer de formateur afin de remédier à la situation.

« De changer de prof parce que le cours de sommellerie, œnologie, c'est une approche, c'est un service à la clientèle. C'est un service technique et un apprentissage du vin comme du cépage, l'accord mets/ vins. Mais avec une ou un autre formateur, formatrice, ce serait mieux ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant –pub des Arts

Analysons maintenant les attitudes et perceptions des employés à l'égard de la formation, afin de voir si elles divergent des propos du responsable interviewé dont nous avons fait part tout au long de cette partie.

9.4.2 Le point de vue des employés interviewés du Restaurant-pub des Arts

Les points de vue des employés concernant la formation divergent quelque peu de ceux du responsable interviewé (Tableau 12).¹⁰³ En effet, nous n'observons pas chez les employés des perceptions aussi négatives que chez le responsable interviewé. Néanmoins, il ressort certaines différences dans les attitudes et perceptions observées par les employés, en fonction de l'âge, de l'expérience de travail, ainsi que du statut d'emploi.

TABLEAU 76 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point du vue des employés interviewés – Restaurant-pub des Arts

Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4
<p>. <u>Participation à la formation</u> : « J'y vais comme de la façon que je travaille chère madame. C'est-à-dire que j'ai choisi d'être gérant, alors c'est une implication ».</p> <p>. <u>Attitudes différentes selon l'âge</u> : « Les jeunes, la nouvelle génération qui s'en vient, je peux le dire, ça me dérange pas. Sont beaucoup plus lâches qu'avant ».</p> <p>. <u>Attitudes selon le sexe</u> : « Le sexe, ça ne change absolument rien, c'est pas les gars où les filles. Même à ça, je ne peux pas dire que les filles sont plus minutieuses que les gars dans leur travail ».</p>	<p>. <u>Participation à la formation</u> : « On travaille beaucoup avec la jeunesse. C'est difficile la jeunesse aujourd'hui. Les faire mouver. (...) La plonge, les plongeurs, on a des aides cuisiniers. Ce n'est pas vieux, tu sais, par contre à un moment donné, il y a des différences d'âge ».</p> <p>. <u>Différences d'attitudes selon le sexe</u> : « Non, (...) tout le monde est sur le même pied d'égalité. Il y en a que ça intéresse pas. Il y en a d'autres qui sont intéressés à ça ».</p>	<p>. <u>Participation à la formation</u> : « J'étais enthousiaste. Je voulais être sûr de le faire comme il faut ».</p> <p>. <u>Différences selon le statut d'emploi</u> : « L'été, ils sont à temps plein à ce moment-ci de l'année. Il y en a plusieurs à temps partiel. Souvent, ils vont à l'université et ils n'ont pas le temps non plus. Ils ont assez de leur formation universitaire ».</p>	<p>. <u>Participation à la formation</u> : « Je dirais qu'elle est bonne »</p> <p>. <u>Différences selon les employés</u> : « Il y en a qui sont plus « moi, je connais toute là ». Mais quelqu'un qui est intelligent veut toujours apprendre plus, même s'il en sait en grosse partie ».</p> <p>. <u>Conciliation emploi-famille</u> : « C'est sûr que si j'ai le temps, je vais y participer. Si ça ne m'adonne pas parce qu'il faut que je fasse du baby sitting ou que je change les couches, je vais rester à la maison avec bébé ».</p>

L'ambiance amicale dans laquelle se déroulent les formations influence de manière positive les attitudes du personnel l'égard de la formation. L'attitude positive fait en quelque sorte partie intégrante du métier et la formation en est tout simplement un complément.

Les attitudes et perceptions positives

« C'est-à-dire que j'ai choisi d'être gérant, alors c'est une implication. Il faut que je sois au courant de quoi qui se passe. Il faut que je montre aux autres ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« Ça se passe dans une ambiance très relaxe. L'exemple que je peux donner, un genre de meeting avec un nouveau menu. On va avoir la formation. Le chef va nous donner quels sont les nouveaux plats, de la

¹⁰³ Pour le point de vue des employés, les variables 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58 et 59 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

façon que c'est servi, de la façon que c'est présenté, qu'est-ce que ça contient... Vers quelle direction on s'en va. Des plats moins crémeux, saucés, des choses comme ça. C'est un peu la formation qui va nous être donnée par le chef qui a concocté le menu qui va être donné sous forme de meeting d'employés. Ça se passe de façon plus détendue avec les démonstrations, les explications, des questions ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

Il ressort clairement de l'analyse des données recueillies auprès des employés, que les attitudes et les perceptions du personnel divergent selon l'âge et l'expérience de travail. En effet, « âge et expérience de travail » sont en étroite relation constamment lorsqu'il s'agit de mettre en relief certaines différences dans les attitudes et perceptions à l'égard de la formation et de l'accomplissement des tâches. Un plus grand nombre d'années d'expérience de travail explique certaines attitudes négatives à l'égard des formations. Ainsi, les employés ayant plusieurs années d'expérience sont moins intéressés à poursuivre des formations. Selon les données recueillies, ils ne sont pas enthousiastes face à de telles activités. Ils perçoivent cela presque comme un manque de confiance en leurs propres capacités acquises après plusieurs années d'expériences de travail. Même si les formations visent l'apprentissage de nouvelles manières de faire, loin de voir cela comme un acquis des dernières tendances de la restauration, au contraire, celles-ci les discréditent à leurs yeux.

Les différences en fonction de l'âge et de l'expérience de travail

« On dirait (les plus vieux) qu'ils sont implantés dans une certaine routine. Ils ne veulent rien savoir. Ils rentrent. Ils font leur ouvrage, puis ils n'en veulent pas plus. Tandis que les plus jeunes, je pense qu'ils ont plus soif d'apprendre ».

Extrait d'entretien – Employé – Restaurant-pub des Arts

« Nous, on est pas à l'aise de lui dire tu devrais faire ça comme ça. Sauf leur dire, ce serait les aider. Mais on a peur peut-être qu'ils ne le prennent pas bien. Tu dis, regarde ne fais jamais ça de même! Sauf, moi, l'ancien va me dire ne « ne fait jamais ça de même », je vais l'écouter parce que si il dit jamais, ça doit être important. Moi, d'arriver, ça ne fait pas longtemps que je suis ici, de dire « bien-là tu serais peut-être mieux de faire ça comme ça », je ne réussis pas ».

Extrait d'entretien – Employé – Restaurant-pub des Arts

« Les jeunes, la nouvelle génération qui s'en vient, je peux le dire, ça ne me dérange pas, sont beaucoup plus lâches qu'avant. (...) Moi, je me souviens quand j'avais 14 ans, on voulait tout faire, même si on lavait de la vaisselle, justement pour sortir de là au plus vite. (...) Dans le fond, ils (les plus vieux) ont autant que nous à apprendre. Nous, on a à apprendre d'eux, mais ils ont à apprendre de nous. Tu sais, il y en a qui sont implantés, les vieilles techniques de service, trucs qu'on ne fait plus, des choses banales. Sauf que moi, je vois quelqu'un prendre un verre comme ça et je viens folle raide. Tu prends le verre comme ça, je vois des serveurs ramasser le verre, je vois des affaires, mais on leur dit... ».

Extrait d'entretien – Employé – Restaurant-pub des Arts

D'autres différences nous ont été signalées en fonction du statut d'emploi. En effet, selon d'autres données d'enquête, les plus jeunes employés, sont souvent des étudiants et ont

fréquemment un statut d'emploi à temps partiel, de sorte qu'ils ne sont pas plus motivés que ne le sont les employés plus expérimentés, à poursuivre des formations.

Les différences selon le statut d'emploi

« Mais vous savez la restauration, c'est des emplois d'été d'étudiants. Eux autres, ils s'en fichent des formations. Ils ne font pas ça professionnellement. Oui, ils le font professionnellement le temps qu'ils le font, sauf qu'ils ne le font pas longtemps. Formation, ou pas, eux autres, ils viennent pour faire leur argent ».

Extrait d'entretien. Employé - Restaurant-pub des Arts

En outre, contrairement à l'employeur qui parlait des incitatifs de la formation, il semble que ceux-ci soient tout de même limités, ce qui n'incite pas les employés à une meilleure participation aux activités de formation.

Le manque d'incitatifs

« Le problème souvent, c'est les disponibilités de chacun, mais qui pourraient permettre d'accroître...si elles seraient rémunérées bien sûr... (...) Ils te payaient trois heures. Tu partais la journée au complet, mais tu avais trois heures de formation. Mais ils te payaient pas le transport pour y aller et le temps pour revenir, c'était à Montréal. (...) Le transport était payé, mais tu n'étais pas payé le temps pour monter à Montréal et le temps pour revenir, comme six heures dans la journée, que ... Mais ils payaient trois heures, le temps qu'on était là-bas en formation, ça c'était payé, c'est sûr ».

Extrait d'entretien. Employé - Restaurant-pub des Arts

Par ailleurs, une des problématiques que rencontrent les employés lors des activités de formation « externes » dans le domaine de la restauration concerne les horaires de travail. Or, les formations se donnent à heure fixe, et ce, que l'employé soit ou non au travail. Ils sont libres ou non d'y participer, mais encore faut-il qu'ils soient motivés à y participer. Certaines attitudes négatives découlent donc de l'horaire de travail qui n'est pas propice à la poursuite d'activités de formation. Elles s'expliquent par les difficultés de concilier le travail avec la formation. Les horaires ne sont pas standards et peuvent varier aussi au cours d'un même mois, ce qui accroît les difficultés pour poursuivre une formation. Enfin, travailler dans le domaine de la restauration ne facilite pas toujours la conciliation du travail et de la vie familiale.

L'incompatibilité des activités de formation et de l'horaire de travail

« De faible participation, c'est sûr qu'on essaie de mettre ça. C'est dur de timer les gens. Tous dans la même... Il y a toujours quelqu'un (...) Pas à cause que c'est une formation sur le menu qu'il va avoir moins de gens, ou de formation sur la bière, qu'il va avoir plus de gens. C'est ceux qui sont disponibles premièrement parce que ça implique un voyage à Montréal aller-retour. Même principe que ceux qui sont disponibles en plein mercredi après-midi pour venir à un meeting d'employés ».

Extrait d'entretien - Employé - Restaurant-pub des Arts

« Accessibilité, les heures, c'est comme je vous dis là, c'est tu y vas ou tu n'y vas pas. Ça t'intéresse ou pas. C'est pas comme tu n'as pas le choix. C'est payé par l'employeur. C'est sur son shift. Ce n'est pas de même dans la restauration. Souvent les cours se donnent parce que le professeur donne le cours aux étudiants le jour, ou le soir pour lui aussi. Il le fait parce qu'il

veut bien le faire. Il donne une formation durant le soir. Il faut que ça te motive d'y aller ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« C'est personnel. C'est comme je vous dis, elle n'est pas obligée d'y aller. Ils ne peuvent pas t'obliger d'y aller parce que c'est sur tes temps libres à toi. C'est comme vous à la fin de la semaine, vous êtes en congé. Tu as un cours à aller suivre, tu n'es pas obligé, alors tu choisis. Ça dépend de la personne si elle est intéressée à y aller ou pas ».

Extrait d'entretien, Employé - Restaurant-pub des Arts

La difficile conciliation du travail et de la vie familiale

« Le temps, surtout avec un bébé qui s'en vient. C'est sûr que je peux trouver un trou pour aller suivre ce cours là. Mais d'après moi, c'est le temps, parce qu'il faut tout s'organiser, changer notre horaire avec un bébé qui s'en vient. Comme j'ai dit à monsieur Parker et Jennifer, le gérant, à partir de la semaine prochaine, je peux avoir un appel et partir à la fin de la semaine parce que je peux avoir un appel n'importe quand. Alors, il faudrait que je trouve le temps ou attendre un peu, voir comment ça se passe et me faire un petit horaire ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

D'autres données recueillies révèlent un certain scepticisme à l'égard du bien-fondé des formations des institutions spécialisées. Les formations ne reflètent pas suffisamment la situation véritable des restaurants. En outre, la réalité à laquelle sera confronté le futur travailleur sera incompatible avec les enseignements reçus.

Une formation mal intégrée

« C'est pas le serveur. C'est pas l'approche du client, le cabaret dans les mains. C'est pas parce qu'on est bon. J'ai déjà engagé des gens qui sortaient de l'Institut. Ils avaient eu la formation pour bien disposer la table, à Montréal, à l'ITHQ. Ils étaient pourris! Ils étaient zéro! Ils ne l'avaient pas. Je suis désolé ».

Extrait d'entretien – Employé – Restaurant-pub des Arts

En définitive, nous constatons que plus les formations rejoignent les intérêts et besoins particuliers et propres des employés, plus elles sont compatibles avec leurs autres occupations (métier exercé et vie familiale et personnelle), plus leurs attitudes et perceptions sont positives. Du reste, nous avons constaté que les solutions préconisées pour améliorer ou accroître leur participation aux activités de formation allaient justement en ce sens, c'est-à-dire que celles-ci comblent le plus possible leurs besoins immédiats pour l'accomplissement de leur travail : apprentissage des langues, de l'environnement touristique, des produits culinaires, des mets et spécialités gastronomiques offerts à la clientèle du Restaurant-pub des Arts.

Une plus grande accessibilité

« Que ça soit plus accessible, parce que vous savez, c'est parce que c'est difficile dans le domaine de la restauration. C'est un domaine que ça ne ferme pas. Ce n'est pas comme on ferme la business à 5 heures. Ici ça ne ferme pas à 5 heures. C'est un autre shift. Toi, tu veux aller à tel cours. La

personne qui a travaillé la journée, elle peut y aller le soir, mais toi tu ne peux pas y aller parce que tu travailles le soir ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

Une formation axée sur une meilleure connaissance des produits

Moi, la formation que j'aimerais avoir, c'est de la formation des produits. Ça veut dire, on s'en va de plus en plus, la bouffe, la viande, O.K. Pourquoi ils ne nous donneraient pas une formation sur la viande sur toutes les questions que les gens se posent sur la vache folle! La viande chevaline, on a maintenant des viandes de grains, alors qu'est-ce que ça l'apporte? Donc toutes les questions que les clients vont me poser! Il y en a qui arrivent ici. « Là, c'est-tu de la vache folle? Ils sont tous perdus. Ils arrivent des États-Unis, puis là, les Chinois arrivent avec leurs petits masques dans le restaurant. Moi, ce que je veux, c'est de la formation d'actualité ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« Mais si le serveur est au courant de qu'est-ce qui se passe au niveau de la bouffe, au niveau des nouvelles tendances culinaires, que ce soit avec des huiles, des parfums, des herbes, les nouvelles décorations dans les assiettes, que ce n'est plus l'éternel tranche de salade et de tomate, mais qu'on met des herbes et des choses comme ça. Là c'est intéressant! Pourquoi on va mettre une basilique là et une menthe là, pis un persil là? C'est parce qu'il y a des pâtes, des bars, des crèmes, des sauces, des viandes ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

Une formation axée sur l'apprentissage des langues et de l'environnement touristique

« Il devrait y avoir ici, moi je dis qu'il devrait nous offrir la possibilité d'avoir plus de formation en langue. (...) Moi, j'aimerais avoir les langues, la connaissance de l'environnement touristique un peu plus ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« Il y a des veillées que je parle en anglais au complet et je cherche tellement. Je cherche, je cherche et c'est long des fois. Et là, je reviens, je dis, houps!, j'ai trouvé ma phrase. Mais j'aimerais ça que ce serait plus naturel ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

« Cours d'anglais, peut-être que j'aimerais apprendre l'espagnol, une petite formation d'espagnol ».

Extrait d'entretien, Employé – Restaurant-pub des Arts

Pour conclure sur l'ensemble de cette partie, nous dirons que nous n'observons pas chez les employés des perceptions aussi négatives que ce qui était le cas chez le responsable interviewé. Néanmoins, il ressort certaines différences dans les attitudes et perceptions, en fonction de l'âge et de l'expérience de travail, ainsi que du statut d'emploi. À cela s'ajoutent les difficultés liées aux horaires de travail qui ne sont pas propres au Restaurant –pub des Arts cependant, car nombre de restaurants ont des horaires non standards. Il s'agit là d'un autre motif toutefois qui contribue à façonner des attitudes et perceptions négatives chez les employés à l'égard de leur participation à la formation. Parmi les solutions proposées pour améliorer la participation des employés, notons que certaines d'entre elles renvoient à une meilleure accessibilité, compte tenu de leur incompatibilité avec les horaires de travail du Restaurant-pub des Arts.

9.5 CONSTATS SUR LE RESTAURANT-PUB DES ARTS ET RECOMMANDATIONS

Le Restaurant-pub des Arts a développé deux types de pratiques de formation, soit une première pour l'embauche de nouveaux employés, puis une seconde plus spécialisée pour le perfectionnement du personnel. Ces pratiques visent à initier les nouveaux employés à leur travail, ou encore à les perfectionner au besoin. Ce sont les serveurs-responsables qui donnent la formation généralement. La formation spécialisée a comme but la résolution des difficultés dans l'accomplissement des tâches. Des activités de formation sont aussi organisées à l'externe. Parmi celles-ci, une a retenu particulièrement notre attention; soit la formation sur les techniques et la connaissance des bières québécoises et étrangères. Au cours de l'analyse des résultats de recherche, nous avons découvert que l'une des raisons pour lesquelles cette formation remporte un grand succès tient à un ensemble de facteurs autres que le contenu de la formation proprement dite. Il y a notamment le fait que les employés voyagent ensemble en autobus jusqu'au lieu de destination de la formation, puis leur rassemblement dans un même endroit, la belle ambiance et la grande convivialité dans laquelle l'ensemble de l'activité de formation se déroule, puis enfin, ce qui en découle inévitablement, des liens plus solides qui se tissent entre eux, ainsi qu'un plus fort sentiment d'appartenance au Restaurant-pub. Tous ces facteurs du reste font en sorte qu'il y a plusieurs retombées positives consécutives à cette formation qui font d'elle une formation « à succès ». En revanche, le seul exemple de formation invoqué pour ses difficultés par les employés concernait une formation reçue dans un autre restaurant et critiquée pour son absence de lien avec le travail à accomplir en réalité

L'analyse des résultats de recherche nous a permis de constater à quel point la correspondance entre la formation reçue et le travail à faire importe grandement pour retenir l'attention de manière positive des employés. D'autres données démontrent néanmoins que le personnel ayant une plus grande ancienneté de travail n'apprécie pas toujours de devoir suivre une formation et recevoir des conseils, n'est pas davantage prisé. Dans cet exemple, c'est l'ancienneté de travail, qui rend inutile, aux yeux de certains employés les activités de formation. Mais cela ne signifie pas pour autant que la réceptivité est meilleure du côté des plus jeunes employés, car pour d'autres raisons, notamment le fait qu'ils exercent un emploi à temps partiel, leur besoin de suivre une formation diminue et en conséquence leur participation à de telles activités.

Nous avons remarqué par ailleurs que les technologies constituent davantage un complément dans l'accomplissement du travail. Les employés s'en servent en règle générale pour finaliser leur travail (prise de commandes, caisse, etc). La formation pour apprendre à les utiliser se donne sur le tas. Enfin, le responsable interviewé a convenu du manque d'intérêt des employés à l'égard des activités de formation et montra même un certain découragement face à cette situation. Malgré certains incitatifs, les employés ne

semblent pas enclins à participer aux formations. Selon certains d'entre eux, ces incitatifs ne sont pas suffisants. D'autres facteurs jouent aussi contre leur participation; l'horaire de travail étant un de ceux-là. Certaines attitudes négatives découlent effectivement de leur horaire de travail, qui peut varier aussi au cours d'un même mois. Cela ne favorise donc pas la participation aux activités de formation, quelles qu'elles soient.

Les recommandations

Recommandation 1 :

Que le Restaurant-pub des Arts fasse connaître aux établissements de formation externes, les difficultés liées aux horaires de travail des employés du secteur de la restauration, afin que soient mises sur pied des formules d'activités plus propices à la poursuite d'activités de formation.

Recommandation 2 :

Que le Restaurant-pub des Arts prenne en considération les solutions préconisées par les participants et participantes à cette enquête pour améliorer la participation de son personnel aux activités de formation.

- **changer de formateur (formation sur les vins)**
- **rendre plus accessibles les activités de formation**
- **améliorer les contenus de formation**
 - les produits**
 - les vins**
 - les spécialités**
- **offrir des cours sur l'apprentissage des langues (anglais, espagnol)**
- **offrir des cours sur l'environnement touristique de la région de Québec**

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce rapport sur huit cas de figure nous a permis de cerner les obstacles à la formation dans les PME dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration. L'enquête rééalisée auprès de cadres et d'employés dans huit organisations a permis de cerner les obstacles à la formation dans les PME, de connaître les pratiques de formations, puis enfin d'identifier les motifs de participation et de non participation.

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

CHAREST, Jean (Pour le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme) (2001). *Évaluation formative de la politique d'intervention sectorielle*. Montréal : Ministère de l'emploi, de la direction de la recherche et de la statistique.

CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN TOURISME (1997). *Les besoins de formation en gestion des dirigeants de petites et moyennes entreprises de l'industrie touristique. Rapport de l'enquête*. Longueuil : CQRHT.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA & SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE (1996). *Enquête sur les caractéristiques de la demande de main-d'œuvre. Résultats globaux*. Canada, Québec : Gouvernement du Canada et Gouvernement du Québec.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Pierre DORAY (2000, sous la direction). *Vers de nouveaux modes de formation professionnelle? Rôle des acteurs et des modes de collaboration*. Québec : Presses de l'université du Québec. 278 pages.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et David ROLLAND (1998). *Gestion des ressources humaines; typologies et comparaisons internationales*. Québec : Presses de l'université du Québec, 415 pages.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (1997, sous la direction). *Formation et compétitivité économique; perspectives internationales*. Québec : Éditions St-Martin, 394 pages.

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

ANNEXES

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

TABLEAU 13 : VARIABLES D'ANALYSE

PREMIÈRE PARTIE

Le portrait du secteur

1.1 L'évaluation des pratiques de formation dans les entreprises québécoises

Variable 6	Section 3	Évaluation de la formation dans les organisations
Variable 8	Section 4	Identification des besoins et planification des activités de formation

1.2 Les besoins identifiés en matière de formation

Variable 7	Section 3	Personnes(s) désignée(s) dans chaque projet
Variable 9	Section 3	Avenir envisagé à l'égard de la formation
Variable 7	Section 4	Modification des priorités de formation
Variable 9	Section 4	Avenir envisagé à l'égard de la formation

DEUXIÈME PARTIE

2. Le profil de l'organisation enquêtée

Variable 1	Section 1	Description de l'organisation
-------------------	------------------	-------------------------------

2.1 Le développement des pratiques de formation

Variable 2	Section 1	Orientation de l'organisation
Variable 3	Section 1	Attentes par rapport à la formation
Variable 4	Section 1	Description du développement et de la planification de la formation
Variable 5	Section 1	Liens entre les objectifs de formation et autres fonctions de l'organisation
Variable 6	Section 1	Développement et planification de la formation
Variable 7	Section 1	Problèmes à résoudre grâce à la formation
Variable 11	Section 1	Description des pratiques et / ou des politiques de formation
Variable 12	Section 1	Impacts de la formation sur l'organisation
Variable 13	Section 1	Facteurs ayant un impact sur la formation
Variable 14	Section 1	Critères d'une bonne formation
Variable 1	Section 2	Attentes par rapport à la formation
Variable 2	Section 2	Description du développement de la formation de la main-d'oeuvre
Variable 3	Section 2	Liens entre les objectifs de formation et autres fonctions de l'organisation
Variable 4	Section 2	Identification des besoins et planification des activités de formation
Variable 5	Section 2	Évaluation du niveau de connaissance des programmes de formation
Variable 6	Section 2	Perception sur l'offre de formation
Variable 24	Section 2	Type de planification avec l'externe
Variable 25	Section 2	Motivations pour recourir à des services externes
Variable 26	Section 2	Type de collaboration avec l'externe
Variable 49	Section 2	Évolution à court, moyen ou long terme de l'utilisation des technologies

2.2 Le fonctionnement de la formation : ses pratiques et son opérationnalisation

Variable 11	Section 2	Approches de formation privilégiées
Variable 12	Section 2	Contenu des activités de formation
Variable 13	Section 2	Habilités développées
Variable 14	Section 2	Fonctionnement du service de formation
Variable 16	Section 2	Organisation du travail selon le type de projet de formation
Variable 17	Section 2	Rôle d'autres personnes ou services impliqués dans la formation
Variable 19	Section 2	Significations sur le type de formateurs
Variable 41	Section 2	Moyens de formation utilisés
Variable 43	Section 2	Lieux où se donne la formation
Variable 57	Section 2	Méthodes pédagogiques privilégiées
Variable 58	Section 2	Accessibilité des méthodes pédagogiques

TROISIÈME PARTIE

3. L'activité des employés dans le cadre des pratiques de formation de l'organisation

3.1 Portrait des employés enquêtés / leur situation professionnelle / leur formation / leur expérience de travail

Variable 1	Section 5	Description du portrait professionnel
Variable 2	Section 5	Type de collaboration avec d'autres employés
Variable 3	Section 5	Moyens utilisés dans le cadre de la collaboration
Variable 4	Section 5	Mode d'initiation aux tâches de l'emploi actuel et aux nouvelles tâches
Variable 5	Section 5	Expériences de formation vécues dans l'organisation

3.2 Les expériences de formation des employés au sein des organisations

Variable 5	Section 5	Expériences de formation vécues dans l'organisation
Variable 6	Section 5	Obstacles ou difficultés rencontrés dans les activités de formation
Variable 7	Section 5	Origine de la formation
Variable 8	Section 5	Changements à l'origine de la formation
Variable 9	Section 5	Objectifs de l'organisation concernant la formation
Variable 10	Section 5	Mode de consultation pour la formation
Variable 11	Section 5	Consultation des collègues de travail
Variable 12	Section 5	Résultats de la formation

3.2.1 Une activité de formation conduite avec succès

Variable 14	Section 5	Identification de l'activité
Variable 15	Section 5	Processus de prise de décision
Variable 16	Section 5	Description du déroulement de l'activité
Variable 17	Section 5	Difficultés ou obstacles dans l'activité de formation

3.2.1 Une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

Variable 21	Section 5	Identification de l'activité
Variable 22	Section 5	Processus de prise de décision
Variable 23	Section 5	Description du déroulement de l'activité
Variable 24	Section 5	Difficultés ou obstacles dans l'activité de formation

3.2.3 Une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

Variable 21	Section 5	Identification de l'activité
Variable 22	Section 5	Processus de prise de décision
Variable 23	Section 5	Description du déroulement de l'activité
Variable 24	Section 5	Difficultés ou obstacles dans l'activité de formation

3.2.3 Une expérience de formation avec les TIC

Variable 31	Section 2	Mode d'évaluation
Variable 32	Section 2	But de l'évaluation
Variable 33	Section 2	Suivi effectif de l'évaluation
Variable 38	Section 2	Mode d'évaluation
Variable 39	Section 2	But de l'évaluation
Variable 40	Section 2	Suivi effectif de l'évaluation
Variable 18	Section 5	Processus de prise de décision
Variable 19	Section 5	Description du déroulement de l'activité
Variable 20	Section 5	Difficultés ou obstacles dans l'activité de formation
Variable 25	Section 5	Mode d'évaluation
Variable 26	Section 5	But de l'évaluation

QUATRIÈME PARTIE

4. Les attitudes et les perceptions en regard de la formation

4.1 Le point de vue des cadres et / ou des responsables de la formation

Variable 68	Section 2	Attitudes et comportements à l'égard de la formation
Variable 69	Section 2	Attitudes et comportements des collègues à l'égard de la formation
Variable 70	Section 2	Différences entre les employés
Variable 75	Section 2	Évaluation des moyens de formation
Variable 83	Section 2	Effets de la formation sur l'organisation
Variable 84	Section 2	Effets de la formation sur les employés
Variable 85	Section 2	Attitudes et perceptions envers l'utilisation des TIC
Variable 86	Section 2	Attitudes et perceptions à l'égard de la formation en matière de TIC
Variable 87	Section 2	Attitudes et perception envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail

4.2 Le point de vue des employés

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration

Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

Variable 48	Section 5	Conséquences positives et négatives de la faible utilisation des technologies
Variable 49	Section 5	Évolution à court, moyen ou long terme de l'utilisation des technologies
Variable 50	Section 5	Utilisateurs des applications technologiques
Variable 55	Section 5	Facteurs favorables à l'apprentissage des TIC
Variable 56	Section 5	But de l'organisation en faisant appel à des formateurs externes
Variable 57	Section 5	Méthodes pédagogiques privilégiées
Variable 58	Section 5	Accessibilité des méthodes pédagogiques
Variable 59	Section 5	Profil des employés bénéficiant de la formation

SECTION 1 : LA PARTICIPATION DES PME À LA FORMATION

GUIDE D'ENTRETIEN ABRÉGÉ POUR LES RESPONSABLES DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION¹⁰⁴

1. LE PROFIL DE L'ORGANISATION

1. Pouvez-vous nous décrire votre **organisation** dans les grandes lignes.
2. Indiquez quelles sont les grandes orientations de votre organisation?
3. Quelles sont vos attentes par rapport à la formation?
4. Comment se fait le développement et la planification de la formation de la main-d'œuvre dans l'organisation?
5. Comment les objectifs de formation sont-ils reliés aux autres fonctions budgétaires de l'organisation et au changement technologique?

1.2 L'IDENTIFICATION DES BESOINS ET LA PLANIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

6. Où se situent vos **priorités de formation** à l'heure actuelle (qui et quoi ?) ou quels facteurs ont favorisé l'offre de formation au cours des dernières années (qui et quoi)?
7. Pour résoudre quel type de problèmes faites-vous de la formation?

1.3 L'OPÉRATIONNALISATION

8. Quel(s) **objectif(s) et/ou quel(s) rôle(s) la formation** joue t-elle dans votre organisation?
9. Parlez-nous des divers programmes de formation du marché que vous connaissez tout en les identifiant (nom, service, etc.)?
10. Quelle est votre perception de cette offre de formation?

1.4 LE DÉVELOPPEMENT ET LES PRATIQUES DE FORMATION

11. Pouvez vous nous décrire et nous parler de vos **pratiques et/ou de vos politiques**, de vos objectifs et / ou de vos orientations et / ou de vos attentes en matière de formation?
12. Quels sont les impacts de la formation sur l'organisation?
13. Y a-t-il eu des **facteurs qui ont eu un impact et / ou qui auront un impact** sur les activités de formation de l'organisation et lesquels?
14. À quoi reconnaissez-vous une bonne formation?

1.5 LE FONCTIONNEMENT DE LA FORMATION

15. Y a-t-il une personne responsable de la formation?
16. Y a-t-il des services ou personnes à l'interne qui participent aux projets?
17. Comment fonctionnent les services ou les rôles actuels relatifs à la formation ?
18. (**Si l'organisation est syndiquée**) Avez-vous discuté de formation avec le syndicat? Quelles sont les formes de discussions et de coopération ? Et sur quel sujet?

¹⁰⁴ Ces questions sont posées au responsable des ressources humaines lorsqu'il y en a un dans l'organisation enquêtée et au responsable de la formation (avec la section 2) lorsqu'il n'y a pas de responsable des ressources humaines dans celle-ci.

19. **(Si l'organisation est non-syndiquée)** Comment le personnel est-il impliqué dans les décisions sur la formation ?
20. Comment peut-on estimer **le niveau d'investissement en formation** (en %) dans votre organisation par rapport à la masse salariale?
21. De quelle(s) façon(s) les activités de formation sont-elles financées?
22. Quelle est l'importance de la formation dans l'organisation? Pourquoi? Expliquez votre réponse.
23. Quelles sont les difficultés les plus fréquemment rencontrées en matière de formation **pour les employés**?
24. Quelles sont les difficultés les plus fréquemment rencontrées en matière de formation **pour l'organisation**?
25. Quelles sont les difficultés les plus fréquemment rencontrées en matière de formation **pour le formateur**?

1.6 LE PORTRAIT PROFESSIONNEL DE L'INTERVIEWÉ

26. Décrivez votre portrait professionnel.

Portrait professionnel de l'interviewé	
Titre de votre poste	
Situation (rôle) dans l'organisation et le département auquel vous êtes détaché	
Activités ou fonctions les plus importantes ?	
Statut de travail présentement ?	
Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de l'organisation ?	
Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ?	
Au cours de votre carrière, quelles sont les activités (formations académiques ou autres) ou les expériences acquises durant les emplois antérieurs qui <u>ont joué un rôle significatif</u> pour la fonction que vous occupez présentement ?	

27. Avez-vous autre chose à ajouter sur cet entretien?

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

SECTION 2 : DESCRIPTION DE LA FORMATION

GUIDE D'ENTRETIEN ABRÉGÉ POUR LE RESPONSABLE DE LA FORMATION

2. L'ACTIVITÉ OU LES ACTIVITÉS STRATÉGIQUES

1. Quelles sont vos attentes par rapport à la formation?
2. Comment se fait le développement de la formation de la main-d'œuvre dans l'organisation?
3. Comment les objectifs de formation sont-ils reliés aux autres fonctions budgétaires de l'organisation et au changement technologique?

2.1 L'IDENTIFICATION DES BESOINS ET LA PLANIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

4. Comment procédez-vous à l'identification des besoins de formation et à la planification des activités de formation (outils, etc.)?

2.2 L'ÉVALUATION DU NIVEAU DE CONNAISSANCE DES PROGRAMMES DE FORMATION

5. Comment évaluez-vous votre connaissance des programmes de formation? Précisez votre réponse en mentionnant pour quel programme spécifiquement.
6. Quelle est votre perception de l'offre de formation?

2.3 L'OPÉRATIONNALISATION

7. Où se situent vos **priorités de formation** à l'heure actuelle (qui et quoi ?) ou quels facteurs ont favorisé l'offre de formation au cours des dernières années (qui et quoi)?
8. Quel(s) **objectif(s) et/ou quel(s) rôle(s) la formation** joue t-elle dans votre organisation?
9. Pour résoudre quels types de problèmes voulez-vous donner de la formation?

2.4 PORTRAIT DE LA FORMATION

10. Quels **types d'activités** de formation votre organisation a-t-elle offert ou supporté auprès des employés au cours des deux dernières années ?

2.5 LE CONTENU DES ACTIVITÉS DE FORMATION

11. Privilégiez-vous des approches spécifiques? Si oui, précisez :
12. Décrivez le contenu des activités de formation et leurs relations avec les activités générales de l'organisation.
13. Quels types d'habiletés la formation a-t-elle permis de développer?

2.6 LES PRATIQUES ET STRATÉGIES DE FORMATION

14. Ayant un premier portrait sur la formation, pouvez-vous nous décrire plus en détail comment fonctionne le service de formation ou les personnes responsables de la formation s'il y en a?
15. Quels sont les incitatifs pour favoriser la participation ou encourager le perfectionnement des employés à la formation?
16. Selon ce qu'exigent les projets, comment organisez-vous votre travail à l'interne?
17. Quels autres services ou autres personnes à l'interne sont consultés ou participent et de quelle façon? Lesquels?

18. *S'il y a un ou des syndicats dans l'organisation*. Quel est son (leur) rôle ou la nature de sa (leur) participation dans les projets de formation?
19. Qui sont les formateurs? Des ressources internes, voire des salariés eux-mêmes, des formateurs externes?
20. Quels sont la place et le rôle des travailleurs formateurs dans l'organisation et quel support reçoivent-ils?
21. Procédez-vous à une évaluation formelle des activités? Si oui, à quel niveau se fait-elle?
22. Mesure-t-on les dimensions suivantes dans l'évaluation de la formation?
23. En général, quel bilan faites-vous de la formation telle qu'elle se déroule dans votre organisation ?

2.7 LA PLANIFICATION DE LA FORMATION AVEC L'EXTERNE

24. Faites-vous affaire avec des formateurs externes ? Lesquels? Dans quels cas? Et comment ça se passe?
25. Pourquoi a-t-on décidé de recourir à des services externes et qui a pris la décision?
26. Comment et sur quelle base choisissez-vous ces collaborateurs externes?

2.8 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC « SUCCÈS »

2.8.1 LA PLANIFICATION

27. Pouvez-vous nous parler de la mise en application pratique d'une activité de formation conduite avec « succès »?

2.8.2 LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

28. Pouvez-vous nous parler du processus de décision ayant conduit à la mise sur pied de cette activité de formation conduite avec « succès »?

2.8.3 LE DÉROULEMENT

29. Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation conduite avec « succès »**?

2.8.4 L'ÉVALUATION

30. Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation conduite avec « succès »?
31. Procédez-vous à une évaluation formelle de cette activité de formation (plaisir, apprentissage, motivation, etc.)?

2.8.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

32. À quelle(s) fin(s) l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès » est-elle utilisée?
33. Fait-on un suivi de l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès »?

2.9 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN « ÉCHEC »

2.9.1 LA PLANIFICATION

34. Pouvez-vous nous parler de la mise en application pratique d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

35. Pouvez-vous nous parler du processus de décision conduisant à la mise sur pied de d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

2.9.3 LE DÉROULEMENT

36. Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec**?

2.9.4 L'ÉVALUATION

37. Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

38. Procédez-vous à une évaluation formelle de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec?

2.9.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

39. À quelle (s) fin (s) l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » est-elle utilisée?

40. A-t-on fait-on un suivi de l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

2.10 LES MOYENS DE FORMATION

41. Utilisez-vous d'autres moyens que la formation organisée pour aider à développer et/ou à améliorer les compétences de vos employés?

42. Y a-t-il des formes d'encadrement spécifiques de la formation donnée aux employés?

43. Quels sont lieux de rencontre pour la formation?

44. Votre organisation a-t-elle recours aux technologies? Si oui, précisez pour quelles fonctions en particulier.

45. Si votre organisation a recours aux technologies, quel est le degré d'intégration?

46. Si votre organisation n'a pas recours aux technologies ou presque pas, précisez pourquoi?

47. Quelle attitude percevez-vous chez l'employeur à l'égard de la formation en lien avec l'utilisation de la technologie?

48. Si votre organisation n'a pas recours aux technologies ou presque pas, quelles conséquences positives et négatives voyez-vous de cette faible utilisation?

49. Envisagez-vous une évolution à court, moyen ou long terme de l'utilisation des TIC dans votre organisation? Dans quel sens? Pourquoi?

50. Si votre organisation a recours aux technologies, indiquez qui utilise les applications?

51. Indiquez qui utilise les informations produites par une application?

52. Indiquez de quelle façon cette utilisation de l'application a un impact?

53. Si votre organisation a recours aux technologies, une connaissance préalable des TIC par les employés est-elle requise pour qu'ils puissent exercer leurs tâches ou participer à la formation? Si oui, précisez la nature de cette formation.

54. De façon générale, comment évaluez-vous le degré de connaissance des employés à l'égard des technologies?

55. Identifiez les facteurs favorisant l'apprentissage des TIC?

56. Si votre organisation fait appel à des formateurs externes, dans quel(s) but(s) spécifique(s), a-t-elle recours à ceux-ci?

2.11 LES MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

57. Privilégiez-vous des méthodes pédagogiques spécifiques?

58. Ces méthodes pédagogiques sont-elles accessibles?

2.12 LES CATÉGORIES D'EMPLOYÉS CONCERNÉS PAR LA FORMATION

59. À quelles catégories d'employés s'adressaient la formation (structurée et non structurée)?
Précisez le profil des employés qui bénéficient de la formation :

2.13 L'ÉVALUATION DES ATTENTES ET DES OBJECTIFS EN MATIÈRE DE FORMATION

60. Dans quelle mesure la formation répond aux attentes et rejoint les objectifs de l'organisation?

61. Dans quelle mesure la formation ne répond pas aux attentes et ne rejoint pas les objectifs de l'organisation?

L'ÉVALUATION DE LA FORMATION DONNÉE AU PERSONNEL

62. Comment évaluez-vous la participation du personnel à la formation?

63. Quels sont les facteurs qui rendent compte d'une excellente et/ou bonne participation du personnel et/ou d'une participation faible ou inexistante?

64. Comment évaluez-vous la participation du personnel à la formation en tenant compte de la qualité et des impacts de la formation?

65. Comment évaluez-vous la formation donnée au personnel en tenant compte de l'utilisation des technologies?

66. Si la formation n'a pas donné les résultats attendus, que faudrait-il faire pour améliorer la situation afin qu'elle soit un succès?

67. Identifiez les facteurs favorables à la participation des employés à la formation?

2.15 L'ÉVALUATION DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES EMPLOYÉS

68. Décrivez les attitudes et les comportements des employés à l'égard de la formation.

69. Décrivez les attitudes et les comportements des collègues à l'égard de la formation.

70. Avez-vous observé des différences entre les employés au cours des séances de formation?
Si oui, précisez la nature de ces différences en tenant compte de certaines caractéristiques mentionnées.

71. Est-ce que des facteurs d'ordre familial ou personnel (par exemple, études, sports, etc.) entrent en considération quand la formation exige que les salariés consacrent quelques heures en dehors de leurs heures de travail? (ici dans le cas d'une formation plus spécialisée et plus poussée qui s'échelonne sur quelques semaines / par opposition à formation de courte durée)

72. Avez-vous remarqué des comportements-types de la part des employés qui vous ont incité à revoir ou à réévaluer le contenu de la formation leur étant offert?

73. Pouvez-vous discuter des changements apportés au contenu de la formation en prenant en considération les caractéristiques des comportements des employés dont vous avez tenu compte?

2.16 LES SOLUTIONS ALTERNATIVES

74. Quelles solutions permettraient à votre avis d'accroître la participation des employés à la formation.

2.17 L'ÉVALUATION DES MOYENS DE FORMATION

75. Utilisez-vous des moyens spécifiques pour évaluer la formation donnée au personnel? Si oui, précisez.
76. Qu'est-ce qu'une « bonne formation » et une « mauvaise formation » à vos yeux?
77. Que faudrait-il faire pour améliorer la qualité de la formation?
78. Êtes-vous familiarisé avec les obligations de la Loi 90 sur la formation?
79. Avez-vous observé (ou pas du tout) des effets directs ou indirects de cette loi au sein de l'organisation? Précisez-en la nature s'il y a lieu.
80. Avez-vous entendu parler du Fonds national de la formation? Si oui, précisez et indiquez les avantages et les désavantages d'y participer

2.18 1 LE PORTRAIT PROFESSIONNEL DE L'INTERVIEWÉ

81. Décrivez votre portrait professionnel.

Portrait professionnel de l'interviewé	
Titre de votre poste	
Situation (rôle) dans l'organisation et le département auquel vous êtes détaché	
Activités ou fonctions les plus importantes ?	
Statut de travail présentement ?	
Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de l'organisation ?	
Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ?	
Au cours de votre carrière, quelles sont les activités (formations académiques ou autres) ou les expériences acquises durant les emplois antérieurs qui <u>ont joué un rôle significatif</u> pour la fonction que vous occupez présentement ?	

82. Avez-vous autre chose à ajouter sur cet entretien?

2.19 L'ÉVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION DONNÉE AUX EMPLOYÉS ET SUR L'ORGANISATION

83. Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur l'organisation?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation des effets de la formation sur l'organisation								
ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR L'ORGANISATION	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Le service à la clientèle est amélioré								
Le climat de travail et la motivation sont améliorés								
L'organisation affiche une rentabilité supérieure								
L'image sociale de l'organisation dans son environnement est améliorée								
L'image de l'organisation sur la scène économique est améliorée								
Les partenaires (syndicats, actionnaires, associations sectorielles) sont plus satisfaits								
Autres; Précisez								

84. Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur les employés?

-NB. FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation des effets de la formation sur les employés								
ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR LES EMPLOYÉS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Le travail en équipe est grandement amélioré								
Les employés ressentent une plus grande satisfaction au travail								
Le climat de travail est amélioré								
Les employés sont plus productifs et performants								
Les employés maîtrisent beaucoup mieux les technologies								
Les employés sont plus compétents								
Les employés s'impliquent davantage dans leur travail								
Les employés valorisent davantage les produits et services de l'organisation auprès de la clientèle								
Le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation est plus élevé								
Autres; précisez								

2.20 L'ÉVALUATION DES ATTITUDES ET DES PERCEPTIONS DES EMPLOYÉS ENVERS LES TIC

85. Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés envers l'utilisation des technologies (TIC)?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation des attitudes et perceptions des employés envers les TIC								
ÉVALUATION DES ATTITUDES ET PERCEPTIONS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Une des priorités des employés est tenir à jour leurs connaissances sur les avancements des TIC								
Les employés aiment beaucoup utiliser les TIC dans leur vie personnelle								
Les employés ne comprennent pas comment quelqu'un peut trouver ennuyeux l'usage des TIC								
Les employés qui connaissent les TIC comprennent mieux le monde qui les entoure								
Les employés considèrent que l'utilisation des TIC tend à limiter l'imagination des gens								
Aux yeux des employés, plus une personne utilise les TIC, plus elle perd le contact avec les gens								
Les employés considèrent que l'utilisation des TIC isole les personnes des autres								
Autres; Précisez								

Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés à l'égard de la formation en matière de TIC?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation des attitudes et perceptions des employés envers à l'égard de la formation en matière de TIC								
ÉVALUATION DES ATTITUDES ET PERCEPTIONS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Les employés considèrent qu'une personne qui tient à jour ses connaissances sur les TIC dans son domaine de spécialisation n'aura pas de problème d'emploi								
Les employés sont prêts à consacrer une partie de leur temps pour mettre à jour leurs connaissances sur les TIC pour les besoins de leur travail								
Les employés considèrent que tenir à jour ses connaissances sur l'utilisation des TIC facilite le travail								
Les employés considèrent qu'apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC est ennuyant , même si c'est important pour leur travail								
Aux yeux des employés, apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC contraint au lieu de favoriser le travail								
Les employés considèrent qu'apprendre à utiliser les TIC ne sert pas à grand-chose dans la progression de la vie professionnelle								
Autres; Précisez								

86. Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation des attitudes et perceptions des employés sur les TIC et leur utilisation comme outil de travail								
ÉVALUATION DES ATTITUDES ET PERCEPTIONS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légerement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légerement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Les employés considèrent que l'intégration des TIC dans les postes de travail doit commencer le plus tôt possible								
Les employés considèrent qu'il est souhaitable d'utiliser les TIC pour l'accomplissement des tâches								
Aux yeux des employés, grâce aux TIC, travailler devient presque un plaisir								
Aux yeux des employés, l'ordinateur est un bon outil car il permet de réaliser le travail de façon plus efficace								
Les employés préfèrent se servir d'autres outils que l'ordinateur								
Les employés sont d'avis que le monde du travail serait mieux sans l'utilisation des TIC								
Les employés croient que l'ordinateur va remplacer les gens dans leur poste de travail								
Aux yeux des employés, les TIC comme support au travail n'a pas d'effet sur la qualité du travail								
Aux yeux des employés, l'ordinateur en tant qu'outil de travail n'a pas d'effet sur leur rendement au travail								
Autres; Précisez								

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

SECTION 3: L'INTERVENTION DES COMITÉS SECTORIELS ET DES ASSOCIATIONS DANS LA FORMATION

GUIDE D'ENTRETIEN ABRÉGÉ POUR LES REPRÉSENTANTS DES COMITÉS SECTORIELS ET DES ASSOCIATIONS

3. LE RÔLE DU COMITÉ SECTORIEL OU DE L'ASSOCIATION ET SES PRINCIPAUX MANDATS

Décrivez votre organisation et ses principaux mandats?

Quelle a été, au cours des trois dernières années, l'**implication du comité sectoriel / ou de l'association, ou son rôle** dans le développement de la formation dans les organisations?

Y a-t-il une personne désignée ou plusieurs dans les organisations?

Participez-vous ou procédez-vous à l'identification des besoins de formation et à la planification des activités de formation?

Comment faites-vous connaître aux différentes organisations / ou aux membres et représentants syndicaux les différentes activités de formation mises sur pied?

3.1 L'ÉVALUATION DE LA FORMATION OFFERTE DANS LES ORGANISATIONS

6. Quelle évaluation faites-vous de la ou des formations qui sont offertes par les organisations?

3.2 LA MODIFICATION DES PRIORITÉS DE FORMATION

7. Si vous aviez à modifier les priorités de formation des organisations que feriez-vous ? (qui et quoi)

3.3 L'ÉVOLUTION DE LA QUESTION DE LA FORMATION

8. Comment a évolué la question de la formation au cours des dernières années ?

Comment envisagez-vous l'avenir à l'égard des activités de formation à mettre sur pied?

3.4 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC « SUCCÈS »

3.4.1 LA PLANIFICATION

10. Pouvez-vous nous parler de la mise en application pratique d'une activité de formation conduite avec « succès »?

3.4.2 LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

11. Pouvez-vous nous parler du processus de décision ayant conduit à la mise sur pied de l'activité de formation conduite avec « succès »?

3.4.3 LE DÉROULEMENT

12. Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation conduite avec « succès »**?

3.4.4 L'ÉVALUATION

13. Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation conduite avec « succès »?

Procédez-vous à une évaluation formelle de cette activité?

3.4.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

À quelle(s) fin(s) l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès » est-elle utilisée?

Fait-on un suivi de l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès »?

3.5 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN « ÉCHEC »

3.5.1 LA PLANIFICATION

Pouvez-vous nous parler d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

3.5.2 LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Pouvez-vous nous parler du processus de décision conduisant à la mise sur pied d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

3.5.3 LE DÉROULEMENT

Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec**?

3.5.4 L'ÉVALUATION

Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

Procédez-vous à une évaluation formelle de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec?

3.5.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

À quelle (s) fin (s) l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » est-elle utilisée?

A-t-on fait-on un suivi de l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

3.6 SUGGESTIONS DE NOMS D'ORGANISATIONS POUR POURSUIVRE NOTRE ENQUÊTE

Pouvez-vous nous suggérer des noms d'organisations pour poursuivre notre enquête sur les obstacles à la formation dans les PME?

Suggestions de noms d'organisations pour poursuivre notre enquête	
<u>Le commerce de détail incluant les sous-secteurs du CM</u> Montréal Québec Estrie Gaspésie	
<u>Le tourisme et l'hôtellerie incluant les sous-secteurs du TH</u> Montréal Québec Estrie Québec	

3.7 LE PORTRAIT PROFESSIONNEL DE L'INTERVIEWÉ

Décrivez votre portrait professionnel.

Portrait professionnel de l'interviewé	
Titre de votre poste	
Situation (rôle) dans l'organisation et le département auquel vous êtes détaché	
Activités ou fonctions les plus importantes ?	
Statut de travail présentement ?	
Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de l'organisation ?	
Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ?	
Au cours de votre carrière, quelles sont les activités (formations académiques ou autres) ou les expériences acquises durant les emplois antérieurs <u>qui ont joué un rôle significatif</u> pour la fonction que vous occupez présentement ?	

Avez-vous autre chose à ajouter sur cet entretien?

3.8 L'ÉVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION DONNÉE AUX EMPLOYÉS ET SUR L'ORGANISATION

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur l'organisation?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation des effets de la formation sur l'organisation								
ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR L'ORGANISATION	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Le service à la clientèle est amélioré								
Le climat de travail et la motivation sont améliorés								
L'image sociale de l'organisation dans son environnement								
L'image de l'organisation sur la scène économique est améliorée								
Les partenaires (syndicats, actionnaires, associations sectorielles) sont plus satisfaits								
Autres; Précisez								

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur les employés?

-NB. FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation de la formation sur les employés								
ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR LES EMPLOYÉS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Le travail en équipe est grandement amélioré								
Les employés ressentent une plus grande satisfaction au travail								
Le climat de travail est amélioré								
Les employés sont plus productifs et performants								
Les employés maîtrisent beaucoup mieux les technologies								
Les employés sont plus compétents								
Les employés s'impliquent davantage dans leur travail								
Les employés valorisent davantage les produits et services de l'organisation auprès de la clientèle								
Le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation est plus élevé								
Autres; précisez								

**SECTION 4: L'IMPLICATION DES FÉDÉRATIONS, ASSOCIATIONS SYNDICALES ET AUTRES SYNDICATS
LOCAUX S'IL Y A LIEU DANS LA FORMATION**

GUIDE D'ENTRETIEN ABRÉGÉ POUR LES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

4. LE RÔLE DU SYNDICAT ET SES PRINCIPAUX MANDATS

1. Décrivez le rôle de votre syndicat et ses principaux mandats en matière de formation?
 2. Quelle a été, au cours des trois dernières années, **l'implication du syndicat / ou son rôle** dans le développement de la formation dans les organisations?
 - 3 Y a-t-il une personne désignée dans votre syndicat (ou les organisations représentées par votre syndicat) pour s'occuper de la formation? Lesquelles ?
- Participez-vous ou procédez-vous à l'identification des besoins de formation et à la planification des activités de formation?
- Comment faites-vous connaître aux différentes organisations / ou aux membres et représentants syndicaux les différentes activités de formation mises sur pied?

4.1 L'ÉVALUATION DE LA FORMATION OFFERTE DANS LES ORGANISATIONS

Quelle évaluation faites-vous de la ou des formations qui sont offertes par votre syndicat (ou dans les organisations représentées par votre syndicat)?

4.2 LA MODIFICATION DES PRIORITÉS DE FORMATION

Si vous aviez à modifier les priorités de formation des organisations que feriez-vous ? (qui et quoi)

4.3 L'ÉVOLUTION DE LA QUESTION DE LA FORMATION

Comment a évolué la question de la formation au cours des dernières années ? Précisez aussi comment elle a évolué **dans la convention collective**.

Comment envisagez-vous l'avenir à l'égard des activités de formation à mettre sur pied?

4.4 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC « SUCCÈS »

4.4.1 LA PLANIFICATION

Pouvez-vous nous parler d'une activité de formation conduite avec « succès » par votre syndicat (ou dans les organisations représentées par votre syndicat)?

4.4.2 LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Pouvez-vous nous parler du processus de décision ayant conduit à la mise sur pied de l'activité de formation conduite avec « succès » ?

4.4.3 LE DÉROULEMENT

Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation conduite avec « succès »**?

4.4.4 L'ÉVALUATION

Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation conduite avec « succès »?

Avez-vous procédé à une évaluation formelle de cette activité?

4.4.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

À quelle(s) fin(s) l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès » est-elle utilisée?

Fait-on un suivi de l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès »?

4.5 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN « ÉCHEC »

4.5.1 LA PLANIFICATION

Pouvez-vous nous parler de la mise en application pratique d'une action de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

4.5.2 LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Pouvez-vous nous parler du processus de décision conduisant à la mise sur pied de d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

4.5.3 LE DÉROULEMENT

Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec**?

4.5.4 L'ÉVALUATION

Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette action de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

Avez-vous procédé à une évaluation formelle de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec?

4.5.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

À quelle (s) fin (s) l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » est-elle utilisée?

Fait-on un suivi de l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » ?

4.6 SUGGESTIONS DE NOMS D'ORGANISATIONS POUR POURSUIVRE NOTRE ENQUÊTE

Pouvez-vous nous suggérer des noms d'organisations pour poursuivre notre enquête sur les obstacles à la formation dans les PME?

Suggestions de noms d'organisations pour poursuivre notre enquête	
<u>Le commerce de détail incluant les sous-secteurs du CM</u> Montréal Québec Estrie Gaspésie	
<u>Le tourisme et l'hôtellerie incluant les sous-secteurs du TH</u> Montréal Québec Estrie Québec	

4.7 LE PORTRAIT PROFESSIONNEL DE L'INTERVIEWÉ

Décrivez votre portrait professionnel.

Portrait professionnel de l'interviewé	
Titre de votre poste	
Situation (rôle) dans l'organisation et le département auquel vous êtes détaché	
Activités ou fonctions les plus importantes ?	
Statut de travail présentement ?	
Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de l'organisation ?	
Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ?	

Avez-vous autre chose à ajouter sur cet entretien?

4.8 L'ÉVALUATION DES DE LA FORMATION DONNÉE AUX EMPLOYÉS ET SUR L'ORGANISATION

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur l'organisation?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation de la formation sur l'organisation								
ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR L'ORGANISATION	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Le service à la clientèle est amélioré								
Le climat de travail et la motivation sont améliorés								
L'organisation affiche une rentabilité supérieure								
L'image sociale de l'organisation dans son environnement								
L'image de l'organisation sur la scène économique est améliorée								
Les partenaires (syndicats, actionnaires, associations sectorielles) sont plus satisfaits								
Autres; Précisez								

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur les employés?

-NB. FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation de la formation sur les employés								
ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR LES EMPLOYÉS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Le travail en équipe est grandement amélioré								
Les employés ressentent une plus grande satisfaction au travail								
Le climat de travail est amélioré								
Les employés sont plus productifs et performants								
Les employés maîtrisent beaucoup mieux les technologies								
Les employés sont plus compétents								
Les employés s'impliquent davantage dans leur travail								
Les employés valorisent davantage les produits et services de l'organisation auprès de la clientèle								
Le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation est plus élevé								
Autres précisez								

SECTION 5 : L'ACCÈS DES EMPLOYÉS À LA FORMATION

GUIDE D'ENTRETIEN ABRÉGÉ POUR LES EMPLOYÉS QUI ONT PARTICIPÉ À LA FORMATION

5. DESCRIPTION DE LA SITUATION PROFESSIONNELLE DE L'EMPLOYÉ ET DE SES TÂCHES

Décrivez brièvement votre portrait professionnel?

Portrait professionnel de l'interviewé	
Titre de votre poste	
Situation (rôle) dans l'organisation et le département auquel vous êtes détaché	
Activités ou fonctions les plus importantes	
Statut de travail présentement	
Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de l'organisation ?	
Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ?	
Au cours de votre carrière, quelles sont les activités (formations académiques ou autres) ou les expériences acquises durant les emplois antérieurs qui ont joué un rôle significatif pour la fonction que vous occupez présentement ?	

Devez-vous entrer en contact avec d'autres personnes dans le cadre de vos fonctions? Si oui, précisez.

Indiquez de quelle façon et avec quel outil vous effectuez cette collaboration.

LE MODE D'INITIATION AUX NOUVELLES TÂCHES

Lorsque d'autres tâches viennent s'ajouter à vos fonctions habituelles, indiquez de quelle manière s'effectue votre initiation à vos nouvelles fonctions.

5. Présentez des expériences de formation vécues dans l'organisation.

6. Quels sont les principaux obstacles ou difficultés rencontrés dans les activités de formation?

L'ACTIVITÉ DE L'EMPLOYÉ DANS LE CADRE D'UNE FORMATION DONNÉE AU PERSONNEL

7. Comment a commencé cette formation ? D'où est venue l'idée ? Qui a pris l'initiative au départ ?

Quels ont été les changements dans le travail qui ont été à l'origine de cette formation?

Selon vous, quels étaient les objectifs de l'organisation au sujet de cette formation?

Est-ce que vous avez été consulté dans le cadre de cette formation?

Avez-vous eu connaissance que des collègues ont été consultés ? Si oui, comment cette consultation s'est-elle réalisée?

D'après vous, quels résultats cette formation a-t-elle donné pour vous? Pour votre organisation?

Quels sont les principaux **obstacles** rencontrés en lien avec votre participation aux activités de formation?

5.3 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC « SUCCÈS »

5.3.1 LA PLANIFICATION

Pouvez-vous nous parler d'une activité de formation conduite avec « succès » (si possible à laquelle vous avez participé), sinon une autre dans l'organisation?

5.3.2 LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Pouvez-vous nous parler du processus de décision ayant conduit à la mise sur pied de l'activité de formation conduite avec « succès » (à laquelle vous avez participé)?

5.3.3 LE DÉROULEMENT

Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation conduite avec « succès »** (à laquelle vous avez participé)?

5.3.4 L'ÉVALUATION

Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation conduite avec « succès » (à laquelle vous avez participé)?

Avez-vous été évalué formellement à la suite de cette activité de formation?

5.3.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

À quelle(s) fin(s) l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès » est-elle utilisée, selon vous?

A-t-on fait un suivi de l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès » ?

5.4 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN « ÉCHEC »

5.4.1 LA PLANIFICATION

Pouvez-vous nous parler d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » (si possible à laquelle vous avez participé)?

LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Pouvez-vous nous parler du processus de décision conduisant à la mise sur pied de d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

5.4.3 LE DÉROULEMENT

Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec (à laquelle vous avez participé)?

5.4.4 L'ÉVALUATION

Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » (à laquelle vous avez participé)?

Avez-vous eu une évaluation formelle de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec (à laquelle vous avez participé)?

5.4.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

À quelle (s) fin (s) l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » est-elle utilisée?

5.5 DESCRIPTION D'UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION AVEC LES TIC

Décrivez une expérience de formation que vous avez vécu avec les TIC.

Comment a commencé cette formation ? D'où est venue l'idée ? Qui a pris l'initiative au départ?

Quels ont été les changements dans le travail qui ont été à l'origine de cette formation?

Selon vous, quels étaient les objectifs de l'organisation au sujet de cette formation?

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration

Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche

Est-ce que vous avez été consulté dans le cadre de cette formation?

Avez-vous eu connaissance que des collègues ont été consultés ? Si oui, comment cette consultation s'est-elle réalisée?

D'après vous, quels résultats cette formation a-t-elle donné pour vous? Pour l'organisation?

Quels sont les principaux **obstacles** rencontrés en lien avec votre participation aux activités de formation?

5.6 LA COLLABORATION ENTRE LES COLLÈGUES DE TRAVAIL

Comment caractériseriez-vous l'attitude des collègues lorsqu'une formation vous est donnée?

La collaboration nécessite-t-elle de recourir aux TIC? Si oui, décrivez la nature de cette collaboration en prenant en considération l'utilisation des TIC.

5.7 LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES

Dans une journée de travail, lorsqu'il y a des problèmes, comment procédez-vous?

Discutez-vous des problèmes entre collègues?

Quelle est votre marge de manœuvre dans la recherche et dans la mise en œuvre de solutions?

Quand vous avez des besoins de formation, comment les faites-vous connaître ou comment procédez-vous ?

Quels sont les moyens que l'organisation met à votre disposition?

L'ÉVALUATION DE LA FORMATION SUIVIE PAR L'EMPLOYÉ

Comment évaluez-vous votre participation à la formation?

Quels sont les facteurs qui rendent compte d'une excellente et/ou bonne participation et/ou d'une participation faible ou inexistante?

Comment évaluez-vous votre participation à la formation en tenant compte de la qualité et des impacts de la formation?

Si la formation n'a pas donné les résultats attendus, que faudrait-il faire, selon vous, pour améliorer la situation afin qu'elle soit un succès?

Identifiez les facteurs favorables à votre participation à la formation?

Identifiez les facteurs défavorables à votre participation à la formation?

5.9 L'ÉVALUATION DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS À L'ÉGARD DE LA FORMATION

Décrivez vos attitudes et comportements à l'égard de la formation.

Décrivez les attitudes et les comportements de vos collègues à l'égard de la formation

Avez-vous observé des différences entre les employés au cours des séances de formation?

Si oui, précisez la nature de ces différences.

Est-ce que des facteurs d'ordre familial ou personnel (par exemple, études, sports, etc.) entrent en considération quand la formation exige que vous consacriez quelques heures en dehors de vos heures de travail? (ici dans le cas d'une formation plus spécialisée et plus poussée qui s'échelonne sur quelques semaines / par opposition à formation de courte durée)

5.10 LES SOLUTIONS ALTERNATIVES

Quelles solutions permettraient à votre avis d'accroître votre participation à la formation?

Qu'est-ce que vous voudriez voir changer dans les pratiques de formation?

Avez-vous autre chose à ajouter sur cet entretien?

5.11 L'ÉVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION DONNÉE AUX EMPLOYÉS ET SUR L'ORGANISATION

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur l'organisation?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation des effets de la formation sur l'organisation								
ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR L'ORGANISATION	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Le service à la clientèle est amélioré								
Le climat de travail et la motivation sont améliorés								
L'organisation affiche une rentabilité supérieure								
L' image sociale de l'organisation dans son environnement est améliorée								
L'image de l'organisation sur la scène économique est améliorée								
Les partenaires (syndicat, actionnaires, associations sectorielles) sont plus satisfaits								
Autres; Précisez								

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur les employés?

-NB. FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation des effets de la formation sur les employés								
ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR LES EMPLOYÉS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Le travail en équipe est grandement amélioré								
Les employés ressentent une plus grande satisfaction au travail								
Le climat de travail est amélioré								
Les employés sont plus productifs et performants								
Les employés maîtrisent beaucoup mieux les technologies								
Les employés sont plus productifs et performants								
Les employés s'impliquent davantage dans leur travail								
Les employés valorisent davantage les produits et services de l'organisation auprès de la clientèle								
Le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation est plus élevé								
Autres; précisez								

5.12 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS ENVERS LES TIC

Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions envers l'utilisation des technologies (TIC)?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Attitudes et perceptions envers les TIC								
ATTITUDES ET PERCEPTIONS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Une de mes priorités est de tenir à jour mes connaissances sur les avancements des TIC								
J'aime beaucoup utiliser les TIC dans ma vie personnelle								
Je ne comprends pas comment quelqu'un peut trouver ennuyeux l'usage des TIC								
Celui ou celle qui connaît les TIC comprend mieux le monde qui l'entoure								
L'utilisation des TIC tend à limiter l'imagination des gens								
Plus une personne utilise les TIC, plus elle perd le contact avec les gens								
L'utilisation des TIC isole les personnes des autres								
Autres; Précisez								

Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions à l'égard de la formation en matière de TIC?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Attitudes et perceptions à l'égard de la formation en matière de TIC								
ATTITUDES ET PERCEPTIONS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Je suis prêt-e à consacrer une partie de mon temps pour mettre à jour mes connaissances sur les TIC pour les besoins de mon travail								
Tenir à jour ses connaissances sur l'utilisation des TIC facilite le travail								
Une personne qui tient à jour ses connaissances sur les TIC dans son domaine de spécialisation n'aura pas de problème d'emploi								
Apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC est ennuyant, même si c'est important pour mon travail								
Apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC contraint au lieu de favoriser le travail								
Apprendre à utiliser les TIC comme outil de travail ne sert pas à grand-chose dans la progression de la vie professionnelle								
Autres; Précisez								

5.14 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS CONCERNANT LES TIC À TITRE D'OUTIL DE TRAVAIL

Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Attitudes et perceptions envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail								
ATTITUDES ET PERCEPTIONS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
L'intégration des TIC dans les postes de travail doit commencer le plus tôt possible								
Il est souhaitable d'utiliser les TIC pour l'accomplissement de nos tâches								
Grâce aux TIC, travailler devient presque un plaisir								
L'ordinateur est un bon outil car il permet de réaliser le travail de façon plus efficace								
Je préfère me servir d'autres outils de travail que de l'ordinateur								
Le monde du travail serait mieux sans l'utilisation des TIC								
L'ordinateur va remplacer les gens dans leur poste de travail								
Les TIC comme support au travail n'a pas d'effet sur la qualité du travail								
L'ordinateur en tant qu'outil de travail n'a pas d'effet sur mon rendement au travail								
Autres; Précisez								

Les obstacles à la formation dans les PME : rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration
Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure et directrice de recherche; Monique K. De Sève, Professionnelle de recherche