



MASTER SCIENCES SOCIALES

(Parcours : Management en Ingénierie de la Restauration Collective)

Mémoire de Deuxième Année

Formation continue et compétences : moyens de création de valeur dans les sociétés en restauration

Présentée par :

Margot DUCHIRON

Année : 2022 – 2023

Sous la direction de : Cyrille LAPORTE



MASTER SCIENCES SOCIALES

(Parcours : Management en Ingénierie de la Restauration Collective)

Mémoire de Deuxième Année

Formation continue et compétences : moyens de création de valeur dans les sociétés en restauration

Présentée par :

Margot DUCHIRON

Année : 2022 – 2023

Sous la direction de : Cyrille LAPORTE

Formation continue et compétences : moyens de création de valeur dans les sociétés en restauration

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tuteurés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propre à leur auteur.

Remerciements

Tout d'abord, je souhaite remercier l'entreprise Newrest Restauration pour son accueil durant ces 3 années. Il est aussi important pour moi de remercier mon maître de stage, Monsieur Lucas Poisson, qui m'a accompagnée et soutenue durant la totalité de mon stage et dans la réalisation de ce mémoire. Ce stage a été une vraie découverte et une riche expérience, tant sur le côté professionnel que personnel.

Je souhaite aussi remercier toutes les personnes que j'ai pu interroger, qui ont joué le jeu de répondre à mes questions sans filtre et sans tabou. Elles ont toutes été d'une grande aide.

Mes remerciements s'adressent aussi à Monsieur Laporte, mon directeur de mémoire, pour son soutien et tous les conseils qu'il a pu me donner pour que ce travail voit le jour.

Je tiens également à remercier toute l'équipe pédagogique de l'ISTHIA pour sa présence, mais aussi pour les enseignements tant théoriques que méthodologiques. Ces enseignements m'ont été d'une grande aide pour la rédaction de ce mémoire.

Je souhaite, de la même manière, remercier tous mes camarades de promotion, qui ont été d'un grand soutien, à travers les échanges réguliers que nous avons eus.

Pour finir, je souhaite remercier tout mon entourage, qui a été d'un soutien indéfectible, durant cette période.

Sommaire

Introduction Générale.....	10
PARTIE 1.....	13
FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE.....	13
Chapitre 1 : Les compétences	15
1.1 : L'histoire de la compétence.....	15
1.2 : Définitions.....	17
1.3 : Mise en place et avantages	21
Chapitre 2 : La formation continue.....	24
2.1 : Histoire et lois	24
2.2 : Avantages et limites.....	27
2.3 : Différence entre la formation continue et initiale	29
2.4 : Différence entre le secteur privé et le secteur public	33
Chapitre 3 : La création de valeur dans les entreprises.....	35
3.1 : Qu'est-ce qu'une création de valeur ?.....	35
3.2 : Quels en sont les leviers ?	36
Chapitre 4 : La Société en Restauration Collective (SRC).....	41
PARTIE 2.....	44
L'APPORT DES SCIENCES HUMAINES DANS LA COMPRÉHENSION DES ORGANISATIONS	44
Chapitre 1 : Problématique	46
1.1 : Le thème exploité.....	46
1.2 : Quel cheminement ?.....	47

Chapitre 2 : Cadrage théorique	49
2.1 : La notion de rationalité	49
2.2 : Prise de décision.....	54
Chapitre 3 : Hypothèses de recherches	63
3.1 : Hypothèse 1 : A l'aide de la formation continue, les employés acquièrent une polyvalence au profit des entreprises.	63
3.2 : Hypothèse 2 : La formation continue coûteuse pour les sociétés en restauration collective (SRC) impacte l'organisation de celles-ci.	65
3.3 : Hypothèse 3 : La formation continue joue un rôle sur la création de valeur.....	67
 PARTIE 3 MÉTHODOLOGIE.....	 69
Chapitre 1 : Méthodologie de première année de Master	71
1.1 : Démarche hypothético-déductive.....	71
.....	71
1.2 : L'analyse des entretiens exploratoires.....	73
1.3 : Planning de travail.....	74
Chapitre 2 : Méthodologie de deuxième année.....	77
2.1 : Terrain visé	77
2.2 : Outils et axes d'approfondissement	78
2.3 : Planning de travail.....	85
 PARTIE 4 : TERRAIN REALISE.....	 88
Chapitre 1 : Le terrain d'investigation	89
1.1. : Les enjeux du stage de deuxième année de Master.....	89
1.2 : La structure d'accueil :.....	90

1.3 : Apports de la période du stage ou données de la période de stage (objectifs de recherche)	92
Chapitre 2 : Description des entretiens et de l'observation	96
2.1 : Préciser le stage (stage comme temps de collecte de données).....	96
2.2 : Les entretiens.....	96
2.3 : Observations pendant le stage (temps en lien avec le sujet)	104
Chapitre 3 : Analyse descriptive des entretiens	108
3.1 : Analyse entretien par entretien	108
3.3.2 : Résultats les plus significatifs et analyse des hypothèses	128
Chapitre 4 : Préconisations et recommandations	135
Conclusion générale	140
Bibliographie	142
Table des annexes	145
Table des sigles.....	209
Table des figures.....	210
Table des tableaux	211
Table des matières	212

Introduction Générale

La genèse de mon mémoire va débiter lors de la lecture d'une étude publiée par l'Observatoire des Trajectoires Professionnelles sur la formation continue. Il est indiqué que « près de 26 % des salariés ont vécu un changement d'emploi, au cours des 12 derniers mois ». Selon la même étude, il apparaît que ce sont les femmes et les jeunes actifs qui sont les plus concernés. Et l'INSEE indique :

« Qu'il s'agisse d'un choix assumé ou non, les actifs qui se lancent sur le marché du travail aujourd'hui savent qu'ils changeront de job au moins 4 à 5 fois au cours de leur vie professionnelle. Il est encore à noter qu'il s'agit d'une simple moyenne, car certains d'entre eux iront jusqu'à changer 10 fois d'emploi ou plus ».

Si le COVID a bouleversé le monde, notre façon de travailler, de nous déplacer, il a mis en évidence, chez tous les actifs, le fait de devoir repenser encore davantage leur avenir professionnel. Et cela vient percuter de plein fouet la formation continue tout au long de la vie. Que puis-je faire comme nouveau métier ? Comment puis-je établir un bilan de compétences ? Acquérir de nouvelles connaissances ? Augmenter mes compétences ? Toutes ces questions m'ont fait réfléchir sur le sujet de mon mémoire, en voulant démontrer l'importance que peut avoir dans nos vies la formation continue tout au long de la vie.

Les stages effectués dans une société de restauration collective, lors de ma licence professionnelle et de mon master, m'ont permis de constater que certaines personnes étaient mal informées sur leurs possibilités de se former. Ce constat va être affirmé par un sondage réalisé par Centre Inffo, une association sous tutelle du ministère chargé de la formation professionnelle. La question posée à un panel d'individus était la suivante : « Vous sentez-vous bien informés sur la formation professionnelle continue ? ».

La tranche d'âge située entre 18 et 24 ans se dit être la mieux informée sur les différentes possibilités que peut offrir la formation continue. En revanche, les tranches d'âges entre 35 à 49 ans et 50 à 64 ans se sentent les moins bien informées.

Ce sondage montre, en fait, que de nombreuses personnes ne sont pas au courant des droits dont elles peuvent bénéficier.

Suite à cela, le sujet de mon mémoire m'a semblé évident. En effet, il me semble très important qu'aujourd'hui les personnes soient vraiment au courant de leurs droits en matière de formations tout au long de la vie (Compte Professionnel à la Formation, bilan de compétences, acquisitions de nouvelles compétences, obtention de diplômes ou titres par la validation des acquis de l'expérience, possibilités d'évolution au sein de l'entreprise, changement de profession).

Suite à un entretien avec le dirigeant de l'entreprise de mon stage, celui-ci m'a confié qu'il était bien conscient de l'enjeu de la gestion des compétences de ses salariés et, qu'au-delà d'un bénéfice pour les salariés, cela en constituait également un pour l'entreprise. Oui, la formation continue est une vraie opportunité. En effet, celle-ci est aussi bénéfique pour les salariés que pour les entreprises qui souhaitent la mettre en place. En effet, de nombreuses entreprises ont recours à la formation continue, afin d'améliorer leur productivité, et par conséquent, leur compétitivité. Elle permet de créer de la valeur, en passant par une polyvalence qui devient de plus en plus nécessaire. Les entreprises peuvent proposer de nombreuses solutions à leurs salariés pour qu'ils bénéficient de la formation continue. Ce constat sera développé dans ce mémoire, J'ai pu aussi, pendant mes recherches, voir qu'il existait sur le marché un certain nombre d'organismes spécialisés dans la formation.

A partir de mes recherches, constats et analyses, je me suis alors posé une question de départ, qui va devenir mon fil conducteur, durant toute l'écriture de ce mémoire : "En quoi la mise en place d'un plan de formation continue permet-elle d'acquérir des compétences ?".

Quatre parties vont ainsi constituer mon mémoire :

Dans un premier temps, pour déterminer et comprendre le contexte, je vais définir les mots « compétences », « formation continue », « création de valeur » et les situer historiquement dans le temps. Pour compléter cette première partie, je vais définir ce qu'est la création de valeur pour les entreprises et les sociétés en restauration collective.

Dans un deuxième temps, je vais exposer la problématique, qui a émergé de mes recherches, à savoir « En quoi la gestion des compétences dans les entreprises en restauration collective peut-elle être améliorée par la formation continue ? », ainsi que les hypothèses qui en découlent. Un cadrage théorique sur la notion de rentabilité va clore cette partie.

Dans un troisième temps, je vais expliquer en quoi consiste la méthode consacrée pour réaliser les entretiens exploratoires, ainsi que la méthodologie utilisée pour mes deux années de master.

Dans un dernier temps, je vais présenter l'analyse de mes entretiens, ainsi que les réponses à mes hypothèses en les affirmant ou en les infirmant et faire quelques préconisations concernant les actions qui devraient être effectuées dans les entreprises, afin de faciliter l'information et la mise en place de la formation continue.

PARTIE 1
FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE

Formation tout au long de la vie.

Il m'a paru nécessaire de commencer ce mémoire par une partie dédiée à l'exploration du sujet. Des définitions et explications vont étayer ce travail.

Dans une première partie, je vais expliquer le terme « la compétence », en mettant en avant son histoire, comment elle est apparue dans notre société et comment elle a été intégrée dans nos entreprises.

Il me paraît aussi évident d'exposer différentes définitions de ce qu'est la compétence. Mettre en opposition ces différentes définitions me permettra d'avoir d'autres visions de celle-ci.

Dans une deuxième partie, un autre terme sera expliqué, celui de « la formation continue ». Il est important d'éclaircir ce mode de formation. De nos jours, c'est un élément qui fait partie intégrante des entreprises. Je trouve important de le définir, de montrer quels sont les avantages et les inconvénients de la formation continue pour les employés mais aussi pour les employeurs. Il me paraît évident d'exposer, aussi, la différence entre la formation continue et la formation initiale ainsi que la différence entre le secteur privé et public.

Une dernière partie expliquera ce qu'est la création de valeur dans les entreprises. Comment elle est perçue ? Est-ce qu'elle joue un rôle sur le travail des employés ? Va-t-elle motiver les employés afin d'être plus performants et d'évoluer ?

Chapitre 1 : Les compétences

1.1 : L'histoire de la compétence

Pour comprendre au mieux comment les entreprises fonctionnent et aident les salariés dans leur travail, il faut d'abord comprendre la signification de ce qu'est la compétence. J'ai lu et analysé des documents, des livres qui me permettent de répondre à ma question. Pour que votre lecture soit la plus optimale, je vais exposer l'histoire, ainsi que les différentes définitions des compétences qui existent.

La compétence est souvent associée aux ressources humaines. Elle commence à apparaître dans le langage de la société vers les années 70. Auparavant, la compétence n'était pas un objet de travail. Le raisonnement se faisait en fonction des objectifs de formation ou des objectifs pédagogiques. Au fur et à mesure du temps, le terme de « compétence » est devenu important, notamment avec la loi Delors de 1971, parlant de la formation professionnelle continue.

Cette loi :

*« Porte sur l'organisation de la formation professionnelle continue en France. Elle permet au salarié de bénéficier, à son initiative, d'un congé de formation rémunéré. Elle oblige également les entreprises de plus de 10 salariés à participer au financement des actions de formation ».*¹

Parallèlement à la promulgation de cette loi, les Français ont pu assister au choc pétrolier survenu en 1973.

Cet événement marque le terme des années de croissance importante des Trente Glorieuses.

¹ DGEFP, Marie. Anniversaire des 50 ans de la loi Delors. *Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion* [en ligne]. 22 janvier 2022. Disponible à l'adresse : <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/anniversaire-des-50-ans-de-la-loi-delors> [Consulté le 22 janvier 2022]

C'est à la suite de nombreuses conjonctures instables, durant lesquelles les entreprises produisaient dans un contexte où la croissance n'était plus assurée, qu'il a fallu alors mettre en place ce qui s'est appelé et s'appelle encore la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, autrement dit la GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences).

Dans ce contexte, il y avait de nombreux risques pour que les salariés perdent leur travail. Il devenait donc essentiel de pouvoir mettre en place un portefeuille de compétences et donc d'augmenter l'employabilité sur le marché du travail. Après quelques années, les ressources financières étant disponibles et la nouvelle législation sur la formation continue étant existante, une question s'est posée : celle de savoir comment considérer la formation continue comme un investissement et non pas comme une dépense pour les entreprises.

Après différentes analyses, le résultat de cet investissement, et donc des formations, serait l'acquisition permanente de nouvelles compétences pour les employés.

La compétence est apparue en France, dans le vocabulaire courant des entreprises, au début des années 80. C'est lors de cette période que la compétence est devenue un objet de travail à part entière. Il faut rappeler, à cet instant, que dans les années 70, des définitions devenues classiques distinguent les différents savoirs, savoir-faire et savoir-être.

A cette époque, la définition des savoirs représentait un progrès important. En effet, elle permettait de mieux se focaliser sur ce qui était demandé, d'anticiper l'exercice d'un emploi, mais aussi de formuler de façon claire et opérationnelle des objectifs de formations et de les évaluer avec davantage d'objectivité. Cela permettait aussi d'entrer dans une démarche d'investissement applicable à la formation professionnelle continue.

Cette notion de savoir-faire était souvent exprimée en termes d'« être capable de faire quelque chose... » ; elle permettait de sortir d'un raisonnement, qui pouvait être dominant, en terme de contenu disciplinaire. En revanche, la notion de savoir-être mettait l'accent sur l'importance des comportements professionnels qu'il fallait avoir pour travailler dans une entreprise ou une organisation.

Ces deux notions étaient et sont tout de même faciles à apprendre et à retenir pour les salariés.

On remarque que ces deux notions sont toujours aussi importantes dans les entreprises de nos jours.

Dans les années 90, beaucoup de recherches ont été réalisées, notamment pour mieux cerner la notion de compétence. Beaucoup de personnes se demandaient s'il fallait la voir comme un « *savoir mis en acte* », comme « *un comportement observable* », comme « *une capacité de mise en œuvre* » ou comme « *un savoir-faire opérationnel validé* ».² Les compétences n'ont pas toujours eu un grand succès.

Un bilan s'imposait, du fait de l'ampleur de ces recherches ; la compétence était devenue un objet incompréhensible. Qualifiée de « concept valise », de concept « flou », la compétence semblait indéfinissable et tous les différents débats organisés ont fini par n'entraîner que de la lassitude, au sein des entreprises et des organisations.

Au vu de cette confusion, Guy Le Boterf (1994), a écrit un livre, qui se nomme « De la compétence », accompagné du sous-titre « Essai sur un attracteur étrange ». Ce sous-titre a mis en évidence cette situation selon laquelle plus on cherchait à expliquer ce concept de compétence, plus il semblait s'échapper. Cet ouvrage correspondait aux préoccupations de l'époque, étant donné qu'il a eu la mention spéciale du Grand Prix du Livre de management et de stratégie. (LE BOTERF, 1994).

1.2 : Définitions

Nous savons qu'il existe un grand nombre de définitions, qui expliquent ce qu'est une compétence. Chaque définition expose un point de vue différent, qui nous apporte donc une vision plus large de ce que l'on peut faire avec une compétence.

La compétence renvoie au domaine d'activité d'un métier, ainsi qu'à ses exigences propres.

L'origine du mot « compétence » vient du latin « *competere* », qui a deux sens : le premier est « cherché à obtenir ensemble, en concurrence » et le second est « se rencontrer, s'accorder, convenir ».

² « Entretien avec Guy LE BOTERF ». [en ligne] Disponible sur : <http://www.magrh.reconquete-rh.org/index.php/articles/carrieres/76-leboterf>.

Le mot « compétence » dont je parle dans mon mémoire est issu du deuxième sens de « competere », c'est-à-dire de « rencontre, accord, symétrie ».

La compétence est, en effet, la correspondance entre, d'une part, des connaissances et, d'autre part, des actes. La compétence, c'est l'aptitude, la capacité à accomplir certaines tâches. C'est une capacité, qui est fondée sur un savoir ou une expérience, que l'on reconnaît à une personne.

Ensuite, il y a la définition plus classique du Petit Robert. Il dit que la compétence est « *une connaissance, une exigence qu'une personne a acquise dans tel ou tel domaine et qui lui donne qualité pour bien juger* ». En effet, cette définition correspond assez bien à la réalité, puisque l'on se rend compte que dans les entreprises, une personne qui a des compétences dans le métier est plus apte à juger comment le travail est réalisé, sachant qu'elle le pratique depuis un temps plus ou moins long. (MOREL, 2012, p110-112).

Dans les différentes recherches réalisées, il y a une définition écrite par le Mouvement des Entreprises de France qui dit que :

« La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validée. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ». (MOREL, 2012, p110-112).

J'ai, ensuite, pu aussi lire une interview de Guy Le Boterf, qui a longtemps étudié sur l'histoire de la compétence et la place qu'elle a pu avoir et qu'elle a dans les entreprises.

J'ai trouvé intéressant de reprendre sa définition, que je trouve très enrichissante. Il a donc exprimé que :

*« La compétence d'un professionnel se reconnaît à sa capacité à gérer efficacement un ensemble de situations professionnelles. Pour cela, il devra savoir combiner et mobiliser plusieurs compétences ou ressources ».*³

³ « Entretien avec Guy LE BOTERF ». [en ligne] Disponible sur : <http://www.magrh.reconquete-rh.org/index.php/article> (Consulté le 22 janvier 2022).

Sous un angle plus pédagogique, je veux citer Philippe Perrenoud, sociologue suisse. Selon lui, la définition d'une compétence est :

« Une capacité d'action efficace face à une famille de situations, qu'on arrive à maîtriser parce qu'on dispose à la fois des connaissances nécessaires et de la capacité de les mobiliser à bon escient, en temps opportun, pour identifier et résoudre de vrais problèmes »⁴

Pour alimenter mes connaissances sur les compétences, j'ai également souhaité me référer à Sandra Bellier, docteur en gestion, à la tête d'une société de veille en ressources humaines et management, qui nous propose cette définition. (MOREL Marie-Agnès, 2012, p110-112) :

« La compétence permet d'agir ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante, dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée ». (ibid)

J'ajouterais, par ailleurs, la définition indiquée par Philippe Mérieu, professeur émérite en sciences de l'éducation :

« Une compétence professionnelle est une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être mis en œuvre pour réaliser une activité en contexte professionnel avec le niveau de performance requis. »⁵

Pour conclure, j'évoquerais le sociologue Philippe Zarifian, qui propose une définition intégrant l'individu, le collectif et l'organisation :

« La compétence est la prise d'initiative et de responsabilités de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ». (ibid).

⁴ « Perrenoud - Construire des compétences, tout un programme ! » [en ligne] Disponible sur : https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1999/1999_14.html. (Consulté le 21 février 2022).

⁵ « Identification des compétences du métier cible » [en ligne] Disponible sur : https://moreauva.scenari-community.org/Rapport_Pro_web_AE02/co/CompetencesIdentification.html. (Consulté le 21 février 2022).

Toutes ces définitions nous ont permis de pouvoir comprendre ce qu'était une compétence et m'ont permis de conforter mon savoir sur cette notion rencontrée lors de mes différents stages.

En effet, quand on applique ces définitions au terrain, on se rend compte que c'est exactement ce qu'il se passe. Les compétences sont non seulement un apport supplémentaire au bon fonctionnement de l'entreprise, mais au bien-être salarial. Plusieurs scientifiques ou chercheurs ont souhaité déterminer des attributs pour les compétences : les caractéristiques, les trois dimensions de la compétence et les savoirs.

La compétence peut avoir différentes caractéristiques.

Tout d'abord, une compétence peut être opératoire et finalisée, c'est-à-dire qu'elle est orientée vers l'action et est indissociable d'une activité.

Ensuite, il existe une compétence, qui peut être apprise par construction personnelle et par construction sociale. On peut l'acquérir en fonction des personnes que l'on a pu croiser professionnellement ou personnellement.

De plus, la compétence peut être abstraite et hypothétique. Elle est réelle, mais ne s'observe pas directement. Cependant, à l'aide des manifestations et de ses compétences, on peut distinguer la compétence réelle de celle requise ou prescrite.

➤ Les trois dimensions :

Pour les trois dimensions de la compétence, les connaissances nous servent à développer des compétences. Sans ces connaissances, on ne peut pas s'améliorer. Les comportements doivent également être pris en compte. Ils vont déterminer les compétences nécessaires et permettre de s'adapter. Enfin, nous avons les pratiques sur le terrain.

Les compétences s'acquièrent et se développent avec la pratique et la mise en situation.

En somme, ces trois dimensions nous permettent d'appliquer au mieux les compétences dans les différentes entreprises et organisations.

➤ Les savoirs :

En ultime point de cette première partie, je vais traiter des savoirs qui coïncident avec les compétences : les savoirs théoriques, procéduraux, expérientiels, autrement dit les savoir-faire et les savoirs sociaux, cognitifs et comportementaux, appelés les savoir-être.

Il est aussi important de parler de la GPEC (la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, pour rappel).

Elle fait partie de l'histoire de la compétence, et il me semble important d'en donner la définition.

La GPEC :

« Consiste en la conception et la mise en œuvre d'actions préventives, permettant d'anticiper des problèmes d'ajustements quantitatifs, qualitatifs des emplois et des compétences, à la fois sur les plans individuel et collectif ». (CAMPOY, MACLOUF, MAZOULI, 2011).

Il s'agit donc d'un cadre, qui permet de coordonner les différentes politiques de gestion des ressources humaines (GRH), dans le but d'améliorer les déséquilibres prévisibles à moyen terme. (CAMPOY, MACLOUF, MAZOULI Karim, 2011).

Après avoir exposé toutes les définitions, les différents attributs, il est important d'expliquer ce que les compétences apportent et comment elles sont mises en place dans les entreprises.

1.3 : Mise en place et avantages

Il y a plusieurs points importants à mettre en place pour pouvoir intégrer une politique de gestion des compétences efficace dans les entreprises de restauration collective.

Tout d'abord, il faut identifier les compétences actuelles et futures. Cela signifie que le responsable doit recenser les compétences présentes dans l'entreprise, et ce à chaque poste et à chaque niveau hiérarchique. Il est aussi important d'identifier les besoins qui manquent ou qui doivent être renforcés.

Ensuite, il faut déterminer les grandes orientations et besoins de l'organisation. Pour que la politique de gestion soit utile, il faut qu'elle puisse être analysée notamment pour les besoins stratégiques existants et futurs.

Une communication sur l'évolution des compétences doit être présente. Il est indispensable de faire une association de tous les acteurs de l'entreprise (salariés, manager, gestionnaire RH). Les collaborateurs doivent être clairement en connaissance des métiers et des compétences, qui y sont associées, pour pouvoir, par la suite, mieux identifier les compétences manquantes ou qui sont à renforcer. Par la suite, elles pourront faire l'objet d'une action de formation.

Il faut aussi évaluer et mesurer, comme pour toute politique, la gestion des compétences d'une entreprise ; elle doit pouvoir être évaluée et mesurée principalement avec l'évaluation des compétences qui se déroule lors des entretiens individuels annuels.

La gestion des compétences permet d'orienter les politiques de ressources humaines, ainsi que les formations, le recrutement et la mobilité.

Par ailleurs, pour les salariés, elle doit permettre à chacun de se construire un chemin professionnel le plus cohérent possible avec l'évolution de l'entreprise

Il est important d'adapter les compétences aux emplois, afin de répondre aux besoins, au niveau des qualifications.

Il s'agit d'anticiper, en identifiant les profils des collaborateurs, qui correspondent au mieux aux besoins de l'entreprise et de les former pour leurs futures fonctions.

Après avoir défini tous les postes nécessaires, il faut mettre en place un recrutement des profils pertinents.

Il faut avoir une excellente connaissance des compétences, qui sont associées à des fiches de postes précises et qui rendent les recrutements plus faciles et plus performants. Cela signifie qu'il faut être en capacité d'arbitrer entre les promotions internes et les recrutements externes, de choisir un profil qui répond aux besoins immédiats du poste, mais aussi des exigences futures.

Une fois les collaborateurs trouvés, il faut tout mettre en œuvre pour les motiver. La gestion des compétences est un levier de motivation. Une meilleure qualification des salariés permet de les motiver, et de faire qu'ils excellent dans leur travail et donc de tirer une satisfaction de leur performance propice à leur épanouissement.

Elle permet aussi d'ouvrir des perspectives professionnelles, en élargissant leur champ de compétences, ou bien en affinant celles qu'ils possèdent déjà, pour franchir un palier, qui mène vers l'expertise. C'est un point important pour la gestion des carrières.

Tous ces leviers sont des sources de motivation et donc de fidélisation des collaborateurs, ce qui constituera notre dernier point de la mise en place.

Le management des compétences est un outil très important de la fidélisation. Si les collaborateurs ont une rémunération cohérente avec leur travail, s'ils ont la possibilité de réaliser des formations offertes par l'entreprise et que les missions confiées sont à la hauteur, cela donne de la valeur au poste.

Pour finir, le manager détient un rôle important dans le développement des compétences des collaborateurs de son équipe. C'est lui qui est au plus près des salariés et des situations professionnelles. Il est donc le plus à même de poser un diagnostic et d'évaluer ce qui fonctionne et ce qui est à améliorer au sein de l'entreprise.

Développer les compétences de ses salariés offre plusieurs avantages à l'employeur : une adaptabilité sur les postes confiés très rapide, une bonne efficacité dans le travail, une augmentation de la productivité.

Aujourd'hui, nous sommes dans un environnement qui ne cesse d'évoluer. Il faut donc que les collaborateurs soient en capacité de s'adapter et donc de changer de poste, si le besoin est présent.

C'est pour cela que la formation continue dans les entreprises est un élément essentiel pour celles-ci. Elle permet aux entreprises de pouvoir évoluer, de pouvoir faire face à la concurrence, de répondre à la demande de nouveaux besoins⁶.

⁶ « Gestion des compétences : définition, processus et outils » [en ligne]. Disponible sur : <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/gestion-des-competences.htm>. (Consulté le 11 janvier 2022).

Chapitre 2 : La formation continue

La formation continue est un élément essentiel dans le fonctionnement des entreprises. Son arrivée dans le monde du travail va bouleverser progressivement les habitudes. Pour commencer ce chapitre, il est important d'aborder et de comprendre ce qu'est la formation continue, en quoi cela consiste. En ce sens, dans ce chapitre, les différences entre les formations continues et initiales seront exposées. Puis, nous observerons l'application des compétences acquises liées aux secteurs privé et public.

2.1 : Histoire et lois

La formation continue est un secteur de formation qui concerne les adultes. Elle peut comprendre différentes modalités. Tout d'abord, elle peut être considérée telle une reprise d'études, et dans ce cas, elle se rapproche de la formation initiale. Elle peut être exercée en autoformation, ou bien en suivant des programmes d'éducation.

Elle est dispensée par une multitude d'organismes de statuts divers. Elle est cofinancée par des cotisations patronales, une participation de l'État et des collectivités locales.

Elle est particulièrement régie par le secteur privé, comme le montre la sixième partie du code du travail ; il ne faut pas perdre de vue qu'elle concerne également des catégories de statuts appartenant au secteur public tels que les fonctionnaires et les professionnels de santé.

La formation continue est surtout financée par les entreprises. Plus les années passent, plus les budgets pour la formation continue augmentent, et plus elle est encouragée. Il est alors notable qu'elle fait partie intégrante des entreprises.

L'INSEE (Institut National des Statistiques et des études économiques) rapporte qu'en 2020, les dépenses pour la formation continue s'élèvent à environ 20 milliards d'euros.

Le droit à la formation est l'un des domaines qui a subi le plus de changements, depuis 30 ans.

Pendant toutes ces années, le droit de la formation professionnelle continue s'est développé, en alliant plusieurs objectifs : l'insertion professionnelle des jeunes, la promotion sociale et le perfectionnement des salariés. Il faut également citer la formation pour les personnes, qui sont en recherche d'emploi.

Afin de retracer l'histoire de la formation, je vais remonter à l'année 1939.

C'est cette année-là que la formation professionnelle continue s'organise, pour la première fois, autour d'un dispositif juridique.

En 1946, une inscription est ajoutée dans le préambule de la Constitution.

La formation va faire l'objet de beaucoup de dispositions, passant notamment par la conception individuelle de la formation et une approche étatique, pour que cela soit uniquement l'État qui puisse intervenir dans le domaine de la formation.

Dans les années 70, la loi du 16 juillet 1971 met en place un accord national interprofessionnel, qui est signé par la plupart des partenaires sociaux. Cette loi introduit, pour la première fois, le principe de la formation professionnelle prise sur le temps de travail. Dans cette même période, il y a la naissance du Congé Individuel de Formation (CIF). Elle instaure une obligation pour les entreprises de plus de 10 salariés de participer au financement des actions de formation par le biais d'une contribution.

Le ministère de la Formation est créé en 1981.

En 1982, une contribution des entreprises est obligatoire pour la formation continue. Dorénavant, elles devront verser 0,1 % de leur masse salariale à des organismes paritaires agréés par l'État.

Les Fonds de Gestion du Congé Individuel de Formation sont créés en 1983.

En 1991, il y a une obligation de financement qui est applicable à toutes les entreprises.

Une réorganisation du financement de la formation permet, en 1993, aux salariés de suivre des actions de formations qui sont inscrites dans le plan de formation de l'entreprise, pendant qu'ils exercent leur travail.

En 2000, la loi Aubry II précise deux règles : « *Obligation pour l'employeur d'adapter ses salariés à l'évolution des emplois et protection de ceux-ci en cas de refus de suivre une action de formation* »⁷

L'entreprise ne peut plus considérer cela comme une faute pour licencier un salarié.

⁷ « Histoire de la Formation Professionnelle - CPFormation ». [en ligne]. Disponible sur : <https://cpformation.com/histoire-de-la-formation-professionnelle/>. (Consulté le 7 mars 2022).

A partir de 2003, la formation continue est définie comme accessible tout au long de la vie. Elle permettra de répondre aux besoins des salariés et des demandeurs d'emploi. Il y a un souhait de rendre les salariés acteurs de leur évolution professionnelle en développant de nouveaux modes d'accès à la formation.

Un système de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) pour les salariés est instauré, en 2004.

Deux accords nationaux sont signés le 7 janvier et le 5 octobre 2009 sur le développement de la formation tout au long d'une vie professionnelle, ainsi que sur la sécurité des parcours professionnels. Un levier est aussi mis en place, basé sur les ressources humaines et sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

En 2013, une loi est votée, visant à simplifier le cadre de la formation professionnelle, grâce à un financement qui sera plus simple et transparent. Cela vise à responsabiliser tous les acteurs concernés et rendre l'accès aux formations professionnelles plus facile.

En 2014, une nouvelle loi « formation professionnelle, emploi et démocratie sociale » va doter les entreprises d'outils mieux adaptés et préparer l'avenir de la démocratie sociale pour la rendre plus forte, plus vivante et plus légitime.

La loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite « loi Travail » ou « loi EL Khomri », viendra compléter les mesures déjà mises en place.

Au fur et mesure du temps, il devient important que les individus puissent choisir leur avenir professionnel, c'est dans ce sens que la loi du 5 septembre 2018 a été votée. (Selon le site CPF formation).

Elle permet de mettre en place une réforme qui comprend trois temps :

Le premier concerne la réforme de la formation pour une ouverture à tous, avec de nouveaux droits à la qualification tout au long de la vie, le deuxième met en œuvre la réforme sur l'apprentissage et le troisième, quant à lui, va mettre en place une réforme de l'assurance chômage, afin de consolider la sécurité professionnelle.

Afin de concrétiser les étapes majeures de l'évolution de la formation continue, il m'a semblé nécessaire d'inclure la frise suivante en tant que récapitulatif ⁸:

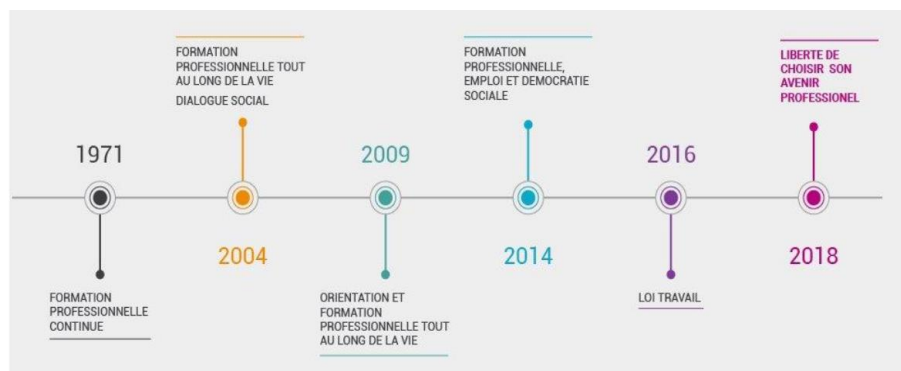


Figure 1 : Frise chronologique des réformes de la formation professionnelle

Après avoir relaté l'histoire de la formation continue de par les dates clés, il est nécessaire d'exposer les avantages et les inconvénients de cette formation.

2.2 : Avantages et limites

2.2.1 : Avantages

Fidélisation des salariés. En effet, la concurrence étant de plus en plus forte, garder ses équipes au complet est un enjeu important.

Il faut donc miser sur le développement des compétences des salariés, afin d'augmenter leur confiance envers eux et leurs employeurs, et de plus, accroître leur engagement dans l'entreprise. En outre, les entreprises qui proposent un cadre stimulant d'apprentissage par la formation améliorent aussi leur image pour la concurrence, et de ce fait, attirent de nouveaux salariés.

Qui dit formations dit augmentation de l'efficacité.

⁸ Historique des réformes de la formation professionnelle. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.c2rp.fr/historique-des-reformes-de-la-formation-professionnelle>. [Consulté le 28 janvier 2022]

Développer les compétences de ses salariés, c'est aussi l'occasion pour l'entreprise d'augmenter le rendement au travail. Cela permet aux salariés d'accomplir mieux et encore plus rapidement les tâches confiées. De surcroît, les salariés, de leur côté, vont bénéficier d'avantages majeurs, comme l'augmentation de leurs savoirs, aussi bien intellectuels que techniques. Nombreux sont les atouts qui gravitent autour de la formation continue. Il est temps de dire que se réserver du temps pour apprendre de nouvelles choses, c'est aussi s'offrir des bienfaits professionnels.

Une amélioration de la capacité d'adaptation du salarié. L'entreprise étant en perpétuel mouvement, la formation continue va permettre aux salariés de faire face à tous les changements qui interviennent.

C'est plus facile pour eux de tirer leur épingle du jeu et d'être à l'affût de leurs connaissances. En effet, en tant que salarié, il est de son devoir d'offrir une manière de s'adapter à la réalité et aux besoins de l'entreprise. Il y a donc là, le développement des compétences qui permet d'augmenter un sentiment d'efficacité personnel dans le travail habituel.

Une vraie valeur ajoutée pour le travail, mais aussi pour l'équipe. Le salarié doit rester à l'affût des occasions d'apprendre, notamment avec les revues professionnelles et les articles de presse.

Pour conclure vis-à-vis des avantages, je préciserai que la formation continue permet d'augmenter l'employabilité du salarié. Au vu de la concurrence rude qui existe, il faut que le salarié soit toujours maître de son évolution professionnelle.

Il faut qu'il soit prêt à tout changement de poste pour diverses raisons. C'est pour cela que la formation continue est un réel atout. Elle permet de se préparer à ces différentes situations⁹.

⁹ BRISSONLEGRIS, « Quels sont les avantages à miser sur le développement des compétences ? » Dans : Blogue et ressources d'emploi | Jobboom [en ligne]. Disponible sur : <https://www.jobboom.com/carriere/avantages-a-miser-sur-le-developpement-des-competences/> (Consulté le 23 janvier 2022).

2.2.2 : Inconvénients

Malgré tous les avantages que peut proposer la formation continue, il y a cependant quelques inconvénients à noter.

Les coûts élevés. Selon la taille de l'entreprise, si c'est une PME (Petite et Moyenne Entreprise), le montant peut être exorbitant.

En effet, les entreprises doivent faire face, souvent, au manque de personnel, et donc par conséquent, au manque de productivité dans l'entreprise. Les charges diverses sont importantes. Il faudrait pouvoir privilégier des formations qui peuvent se suivre en dehors du temps de travail et de trouver des aides pour financer les formations nécessaires pour les employés.

La mauvaise qualité de la formation. Elle peut conduire à une mauvaise qualité de travail. Il peut être compliqué de trouver des formations et des formateurs à la hauteur des espérances des employeurs. Il ne faut pas tomber dans le piège de trouver une formation qui n'est pas référencée pour éviter d'être face à une formation qui ne serait pas de qualité. En effet, si le résultat escompté n'est pas au rendez-vous, alors il y a une perte de temps pour le salarié, mais aussi pour l'employeur. Dans tous les cas, les deux parties sont perdantes. Il faut donc bien réfléchir et analyser les différentes formations qui peuvent se présenter.

En conclusion de cette partie historique, je dirai que la formation continue est vraiment un atout pour le bien-être salarial, mais aussi pour le développement des entreprises. Tout est mis en œuvre pour que les salariés se sentent compris, écoutés et puissent évoluer un maximum tout au long de leur carrière.

2.3 : Différence entre la formation continue et initiale

Cette partie va permettre de mieux comprendre la différence entre ces deux types de formations.

Dans un premier temps, des définitions seront exposées ;

Par la suite, la différence entre ses deux formations sera établie¹⁰.

La formation continue est une formation destinée aux adultes. En effet, il s'agit d'un processus d'apprentissage permettant à un individu, qui a terminé sa formation initiale, d'obtenir de nouvelles compétences.

Il ne faut pas la confondre avec la formation professionnelle, qui, elle, peut intéresser aussi bien les élèves ou les étudiants qui sont en formation initiale que les professionnels qui sont en formation continue. La formation continue s'adresse donc aux personnes qui sont en reprise d'études, en reconversion professionnelle, aux demandeurs d'emploi, aux salariés qui souhaitent se former en vue d'une évolution, à toutes celles et ceux qui souhaitent valider leurs acquis à l'aide de la VAE.

Il y a certaines formations qui permettent d'obtenir une qualification professionnelle, un titre ou bien un diplôme. Il est important de constater que cette formation apporte un large panel de possibilités pour se réorienter ou bien pour progresser, peu importe son âge.

La formation initiale est la formation qui suit l'enseignement obligatoire reçu.

Elle comprend plusieurs types de cursus : Les enseignements général, technologique et professionnel, ainsi que l'enseignement supérieur.

Pour l'enseignement professionnel, les élèves étudient dans un lycée professionnel, où ils suivent une formation pour une durée minimum de 2 ans, afin de se former à un métier et au final, obtenir un CAP (Certificat d'Aptitude Professionnelle), un BEP (Brevet d'Étude Professionnelle) ou un baccalauréat professionnel.

Quant à l'enseignement supérieur, il s'inscrit dans une continuité de scolarité pour une personne qui a le statut d'étudiant. Les formations dispensées après le baccalauréat dans les lycées, les écoles préparatoires, conduisent à obtenir un BTS, un DUT, une licence, un master, un doctorat ou encore le Bachelor of Business Administration pour les écoles de commerce.

¹⁰ « Quelle différence entre formation initiale et continue ? » Dans : Moovéus [en ligne]. Disponible sur : <https://www.mooveus.fr/blog/quelle-difference-entre-formation-initiale-et-continue/> (Consulté le 28 janvier 2022).

Les formations sont composées d'enseignements théoriques, de cours pratiques et souvent des périodes de stage ou bien d'alternance. Elles permettent aux étudiants d'obtenir des diplômes qui peuvent varier du bac +2 au bac +8.

Il faut noter qu'un étudiant n'est plus considéré par l'INSEE en formation initiale, à partir du moment où il interrompt ses études durant plus d'un an, particulièrement quand il décide d'exercer une première activité professionnelle.

Étant donné que ce sont deux formations différentes, il faut comprendre comment elles se distinguent.

- *Par le public visé.* En effet, comme exposé lors des définitions, la différence entre les deux formations concerne le public visé par ces modes de formations. Tandis que la formation initiale s'adresse aux élèves ou aux étudiants qui n'ont vécu encore aucune expérience professionnelle, la formation continue s'ouvre à toutes les personnes actives, ainsi qu'aux retraités.
- *Par les méthodes d'enseignement.* Afin de s'adapter aux nombreux profils qui peuvent intégrer un parcours de formation continue, les professionnels du secteur concerné mettent en place une offre de formation personnalisée. On peut citer la formation en ligne via différents dispositifs tel que le e-learning, puis les cours du soir extérieurs au temps de travail et les formations collectives en entreprise. Pour la formation initiale, les enseignements sont considérés comme des apprentissages en temps plein. Tous les élèves ou étudiants sont tenus d'assister à tous les cours qui s'offrent à eux. En revanche, les modules de la formation continue peuvent être réalisés en dehors des heures de travail, c'est-à-dire plutôt le soir, le week-end ou pendant les congés qui sont dédiés à la transition professionnelle, sous réserve de l'accord de l'employeur.
- *Par Les dispositifs de financement.* Les différences à ce niveau s'estompent de plus en plus. D'une part, la formation initiale n'est pas toujours gratuite.

D'autre part, la formation continue, à première vue, est payante, mais elle peut être financée par de nombreux dispositifs qui existent comme le Compte Personnel de Formation (CPF), compte que le salarié garde tout au long de sa vie.

Ce dernier lui permet de stocker ses heures acquises pour pouvoir participer à une formation. L'employeur peut aussi prendre en charge une partie du financement de la formation, si cela permet au salarié d'évoluer professionnellement dans l'entreprise. Quant au parcours de formation initiale, il est, la plupart du temps, gratuit pour les élèves, l'étudiant, lui, devant financer ses frais de scolarité et de contribution à la vie étudiante (CVEC), sauf s'il est boursier.

Cependant, il est possible, pour les étudiants bénéficiant de la formation initiale, de faire un prêt étudiant, afin de financer leurs études. En ce qui concerne la formation continue, les personnes doivent payer, parfois, l'ensemble des frais qui peuvent être liés à la formation qu'elles ont choisie. Les dispositifs tels que le CPF ou le PTP (Projet de Transition Professionnelle) sont des leviers intéressants pour accéder à la formation professionnelle continue, et ainsi, acquérir de nouvelles bases et compétences, tout au long de leurs carrières.

Il est à noter que les demandeurs d'emplois peuvent aussi bénéficier des mêmes dispositifs cités auparavant, s'ils ont cumulé des droits à la formation au cours de leur parcours professionnel. Il y a aussi les dispositifs que propose Pôle Emploi.

Il y a, cependant, un point commun entre la formation initiale et la formation continue, c'est l'accès aux diplômes et aux certifications. Toutes les personnes qui suivent une formation continue peuvent obtenir une certification reconnue : titre ou diplôme type BTS, DUT, licence, master ou bien une attestation de formation, afin d'apporter une preuve de leur suivi de la formation et de leurs apprentissages.

Pour conclure, que ce soit en formation initiale ou bien continue, il est toujours possible d'apprendre et de s'améliorer. De nombreux dispositifs sont accessibles, aujourd'hui, pour obtenir des diplômes ou monter en compétences.

2.4 : Différence entre le secteur privé et le secteur public

La formation continue peut être offerte à tout type de personne, peu importe son métier, son entreprise.

Elle est accessible à tout le monde et permet de faire évoluer les compétences.

Cependant, il est important de savoir si le fait qu'une personne travaille dans le secteur privé ou public change quelque chose. C'est ce qui va être étudié dans cette partie.

En général, le secteur privé englobe des professions et des secteurs d'activités qui ne dépendent pas de l'État. Concrètement, l'État n'est pas l'employeur et n'intervient qu'en tant que cadre juridique ; il devient un référent légal, notamment pour le Code du Travail.

De nombreuses structures appartiennent au secteur privé : les banques à capitaux privés, les entreprises non nationalisées, mais aussi tout ce qui se rapporte à l'économie sociale, dont les mutuelles, les coopératives, les associations sans oublier les auto-entrepreneurs.

Tous les salariés de ce secteur peuvent bénéficier de la formation continue.

Je résumerai en quelques mots ce que j'ai écrit précédemment, en précisant que la formation continue favorise l'insertion, la réinsertion, le maintien des emplois, et contribue au développement économique et culturel, ainsi qu'à la promotion sociale.

Selon l'INSEE :

« Une entreprise publique est une entreprise sur laquelle l'État peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises. »¹¹

¹¹ « Définition - Entreprise publique | Insee ». [en ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1241>. (Consulté le 7 mars 2022).

Le site officiel du gouvernement propose pour les trois 3 fonctions publiques (fonction publique d'État, fonction publique territoriale, fonction publique hospitalière) un ensemble de formations tout au long de leur carrière.

Certains dispositifs peuvent prendre la forme de congés spécifiques. Les formations peuvent permettre de s'adapter à un poste ou à l'évolution d'un métier.

La fonction publique de l'État se compose de la formation statutaire et de la formation continue.

La formation initiale, appelée statutaire, a pour but de fournir à l'agent les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice de ses fonctions, lorsqu'il accède à un nouvel emploi. La formation continue vise à maintenir ou à parfaire les compétences d'un agent.

La fonction publique territoriale comprend l'intégration, la professionnalisation et le perfectionnement.

Pour le secteur hospitalier, des formations initiales et continues sont proposées, auxquelles s'ajoute un passeport de formation, qui est distribué à chaque salarié entrant. *« Ce passeport permet d'aider à la réalisation des entretiens de formations et des bilans de compétences »*.¹²

Le compte personnel de formation concerne aussi tous les fonctionnaires.

¹² « Formations initiale et continue dans la fonction publique hospitalière (FPH) ». [en ligne]. Disponible sur : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F3033>. (Consulté le 7 mars 2022).

Chapitre 3 : La création de valeur dans les entreprises

3.1 : Qu'est-ce qu'une création de valeur ?

La création de valeur consiste, « *d'une part, à accroître la productivité de l'entreprise et, d'autre part, à rechercher une croissance durable et rentable* »¹³.

Elle peut recouvrir plusieurs aspects :

- Un aspect financier, avec le fait d'accroître les richesses des dirigeants, des actionnaires ou d'une entreprise, grâce à une meilleure rentabilité.
- L'aspect marketing. Cela permet d'augmenter la valeur psychologique des produits et des services qui sont proposés aux clients, afin de les rendre toujours plus attractifs. La création de valeur comprend l'intégralité de l'expérience client. Elle implique la qualité des produits qui sont mis à disposition, mais aussi le service et les méthodes qui sont utilisées. Cela permet d'assurer une meilleure satisfaction client.

Ces aspects sont étroitement liés. L'augmentation de la productivité et des ventes entraîne celle du chiffre d'affaires croît et à fortiori celle de la rentabilité de l'entreprise.

La création de valeur est importante et fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. L'intérêt principal est d'accroître les bénéfices des dirigeants et de satisfaire davantage les clients. Cela pourrait être résumé à une relation gagnant - gagnant. Mais il s'agit aussi d'une stratégie de fond qui, quand elle est bien menée, permet d'assurer une pérennité de l'entreprise. Au final, il ne s'agit pas de rechercher des bénéfices à court ou à moyen terme, mais de créer suffisamment de valeur, en actionnant les différents leviers que je vais évoquer. Cela permet à l'entreprise de durer dans le temps et par la même occasion de s'imposer face aux concurrents.

¹³ Définition Création de valeur. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/creation-de-valeur>. [Consulté le 22 mars 2022]

La création de valeur est donc déterminante dans l'accroissement de l'entreprise. Elle assure aussi un véritable avantage concurrentiel.

Pour mon mémoire, afin de répondre à mes hypothèses, je vais mettre en avant l'aspect marketing. Cela va permettre d'appréhender au mieux le chemin qui peut être fait du début de la production jusqu'à la fin du service.

3.2 : Quels en sont les leviers ?

Selon l'article Digital Words, la création de valeur repose sur 5 leviers¹⁴.

- **Levier 1 - La stratégie.** Il faut que celle-ci soit en phase avec son époque. Les entreprises évoluent dans un environnement, qui est complexe et toujours en mouvement. La stratégie doit s'adapter au monde actuel, dans lequel les compétences et l'information sont toujours au centre du développement de l'entreprise. Elle permet d'anticiper les changements et de saisir les opportunités.

Ainsi, je résumerai en disant que grâce aux diagnostics stratégiques, le dirigeant doit avoir une vision à 360° de son entreprise. Étant donné que le monde est en perpétuelle évolution, l'information est la clé pour pouvoir adopter la bonne stratégie. Mieux l'environnement est appréhendé et le fonctionnement détaillé de l'entreprise compris, mieux elle pourra s'adapter.

- **Levier 2 - La digitalisation des processus.** C'est un levier majeur dans la création de valeur. Elle permet d'optimiser les processus des entreprises. Ce point rejoint celui cité juste au-dessus, puisqu'il découle de la nécessité de rester en phase avec son époque.

¹⁴ « Les leviers de création de valeur pour votre entreprise. » Dans : Digital Words [en ligne]. Disponible sur : <https://www.digitalwords.fr/leviers-de-creation-de-valeur-entreprise/>. (Consulté le 30 janvier 2022).

En effet, la transformation numérique peut être :

- Externe, en digitalisant les canaux de distribution, les modes de ventes et la communication.
- Interne, en dématérialisant les processus, en automatisant le service client et en utilisant des outils de gestion.

Cependant, si digitaliser son entreprise représente un investissement financier important, cela permet aussi de :

- Simplifier l'ensemble des processus pour permettre un véritable gain de temps.
- Garder une traçabilité avec toutes les données qui sont enregistrées et qui sont facilement accessibles. On sait ce qui a été réalisé, quand cela a été fait et quel résultat est obtenu. C'est une aide importante pour prendre des décisions adaptées.
- Centraliser l'information, en limitant les points d'entrées pour la retrouver plus facilement. De nouveau, c'est un gain de temps et d'efficacité.

La digitalisation a vraiment un effet créateur de valeur qui impacte la satisfaction des clients avec :

- L'automatisation des processus, permettant de réduire le temps nécessaire à la préparation et à la livraison des repas.
- La collecte des données, lorsqu'elles sont élargies avec l'ensemble de la chaîne de production. Cela évite les pertes, les erreurs et les retards de commandes. De ce fait, le taux de satisfaction client est meilleur.
- La centralisation de l'information facilitée. Par exemple, quand un client contacte le service clients, sa demande peut être traitée avec beaucoup plus de rapidité et d'efficacité, car toutes les informations concernant les demandes sont accessibles.

- **Levier 3 - L'exploitation des données.**

Avant de poursuivre, il me faut définir le rôle de la Direction des Systèmes d'Information (DSI) au sein de l'entreprise. Celle-ci gère tout ce qui est matériels et logiciels nécessaires au bon traitement de l'information.

Sont concernés aussi les données, le stockage ainsi que les télécommunications. Son rôle ne s'arrête pas à une simple compétence technique. La direction des systèmes d'informations est impliquée dans la gestion des projets et du management. Elle occupe une place cruciale.

Ainsi l'exploitation des données est au cœur de tous les enjeux marketing. Elles sont une source première d'informations pour les entreprises, et leur bonne appréhension devient une force :

- Les données permettent de comprendre les forces et les faiblesses de l'entreprise, mais aussi les opportunités à saisir.
- L'analyse de données permet de pouvoir anticiper et de prédire les différentes évolutions du marché, mais aussi les différentes attentes des consommateurs.

Grâce à toutes les données, l'entreprise peut améliorer ses performances, investir les bons marchés au bon moment ; a contrario, elle permet d'identifier les menaces, qui pourraient lui être néfastes.

Dans la stratégie de création de valeur, la direction des systèmes d'informations joue un rôle central qui comprend le fait :

- D'accompagner les entreprises dans les différents axes stratégiques pertinents, particulièrement en matière d'exploitation des données ou de réduction des coûts.
- D'aider les entreprises à mieux s'adapter aux évolutions du marché, car elle est à même de proposer des solutions innovantes pour améliorer la gestion des informations et par conséquent, l'organisation interne de l'entreprise.

- **Levier 4 - Les nouvelles technologies et l'innovation.**

Les nouvelles technologies et l'innovation peuvent influencer les comportements des consommateurs et leurs attentes, qui évoluent.

De ce fait, les entreprises doivent s'adapter à ces nouveaux besoins pour rester performantes.

Mais c'est avant tout une opportunité pour développer et pour conquérir de nouveaux clients. Au final, c'est l'occasion de se démarquer de la concurrence et d'augmenter le chiffre d'affaires.

Pour conclure vis-à-vis de ce levier, il conviendra d'établir une stratégie adéquate, mais aussi de définir clairement les besoins, les réponses à ceux-ci et pour quel budget. Ces différentes innovations impliquent de gros investissements, mais cependant, elles permettent à long terme de gagner en efficacité et en rentabilité.

- **Levier 5 - Le marketing et la relation client**

Afin de créer de la valeur, le moyen le plus direct est l'augmentation des ventes. En effet, il ne s'agit plus de proposer seulement des produits de qualité et au meilleur prix ; il faut aussi proposer une expérience satisfaisante tout le long du parcours client. De nombreuses possibilités peuvent être listées comme :

- Proposer des outils satisfaisants, notamment avec un site web ergonomique et dont le référencement est optimal, en créant aussi une application mobile, qui permet de s'informer et de pouvoir faire des achats.
- Encourager les clients à acheter les produits, grâce aux stratégies marketing efficaces, comme la géolocalisation, afin de pouvoir proposer des promotions aux clients qui ne sont pas très loin d'un point de vente. Il est important de les encourager à faire des achats supplémentaires, en leur proposant des accessoires en plus, lorsqu'ils achètent un produit.

Cette stratégie est particulièrement appréciée, car elle est perçue comme un conseil et non comme une incitation à acheter.

- Fidéliser les clients, en leur assurant une expérience qui sera personnalisée, notamment grâce à l'exploitation des données. Il est donc possible de déterminer quels produits intéressent en priorité les clients et ainsi de mieux cibler les offres promotionnelles possibles, afin de mettre en place la communication.

Pour conclure, je dirais que la création de valeur peut prendre des formes variées.

Il ne s'agit donc pas de mener seulement une action, mais d'actionner tous les leviers qui sont pertinents pour améliorer la rentabilité de l'entreprise. C'est donc une stratégie de fond, une véritable chaîne de création de valeur qui amènera des résultats à moyen et à long terme. Quand les entreprises décident d'actionner les différents leviers évoqués, le développement et la sérénité de l'entreprise sont assurés.

Chapitre 4 : La Société en Restauration Collective (SRC)

Comme il a été précisé dans l'introduction de la partie 1, je vais présenter la SRC.

Une SRC est une société de restauration collective. Elle fait partie d'un ensemble appelé la Restauration Hors Domicile. La restauration collective se distingue des autres types de restauration notamment par son caractère social. Elle vise à produire et à fournir des repas aux convives d'une collectivité déterminée à des prix modérés.

Il existe plusieurs sous-catégories de restauration collective :

- La restauration scolaire et universitaire,
- La restauration médico-sociale, pour les hôpitaux, les cliniques et les maisons de retraites,
- La restauration d'entreprises,
- La restauration de centres de vacances, de l'armée et des prisons.

Il existe, aussi, deux types de modes de gestion :

- La gestion directe, réalisée par la collectivité ou par l'établissement. Dans ce cas de figure, la direction gère les équipes, les achats et l'élaboration des repas. Elle est adoptée pour environ 70 % de la restauration collective, et principalement dans la restauration scolaire.
- La gestion concédée ou déléguée. Le prestataire en charge de celle-ci assure également la restauration. Il supervise les équipes, ainsi que l'approvisionnement.
- Ce type de gestion peut être pratiqué dans les secteurs privé ou public.

Trois types de fonctionnement sont possibles pour ces deux modes de gestion :

- Les cuisines sont sur place ; un personnel mis à disposition fabrique les repas consommés uniquement sur place, dans le self,
- Les cuisines centrales, dont le but est qu'une partie de la fabrication des préparations culinaires réalisées soit livrée dans des restaurants satellite ou à une collectivité de personnes à caractère social,
- Les restaurants satellite sont des « établissements ou locaux qui sont aménagés pour être desservis par une cuisine centrale »¹⁵. Ces restaurants satellite peuvent aussi fabriquer des entrées et des desserts.

L'hygiène, dans ces établissements, est de rigueur. Le paquet hygiène entré en vigueur le 1er janvier 2006 est applicable dans la restauration collective. En droit européen, ce paquet hygiène est un ensemble de six règlements, fixant des exigences relatives à l'hygiène des denrées alimentaires et des denrées animales.

La restauration collective doit aussi élaborer des procédures fondées sur les principes HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point). Cela consiste à analyser des dangers et à définir des points critiques, afin de pouvoir, par la suite, les maîtriser, de mettre en place un système de traçabilité, qui permettra de procéder à des retraits en cas de crise.

L'activité doit être déclarée à la DDPP (direction départementale de la protection des populations), afin d'obtenir les agréments nécessaires, selon les modalités de fonctionnement. Une cuisine centrale est un établissement, qui doit être obligatoirement agréé. La cuisine sur place n'est pas soumise à l'agrément sanitaire, peu importe le nombre de repas servis. Cependant, elle ne peut pas livrer des repas à un autre restaurant collectif, sauf dans le cadre d'une dérogation.

¹⁵ SFI. « Qu'est-ce qu'un restaurant satellite ? | nelinkia ». [en ligne]. Disponible sur <https://www.nelinkia.com/blog/lexique/restaurant-satellite.html>. (Consulté le 13 février 2022).

Le tableau ci-après rappelle les différentes catégories de restauration collective les plus fréquentes ¹⁶:

Restauration scolaire	Restauration médico-sociale	Restauration sur le lieu de travail	Autres organisations
<ul style="list-style-type: none"> • Primaire • Secondaire • Supérieur 	<ul style="list-style-type: none"> • Hôpitaux • Cliniques • Maisons de retraite • Portage à domicile 	<ul style="list-style-type: none"> • Publique • Privé 	<ul style="list-style-type: none"> • Prisons • Armées (etc.)
			

Tableau 1 : Différentes secteurs d'activités en restauration collective

En conclusion de cette 1ère partie, je note qu'au fur et à mesure des années, le législateur a souhaité encadrer, régulièrement, la vie des entreprises, que cela soit au niveau de ses dirigeants, de ses salariés, de ses clients ou de ses partenaires. L'analyse de ces mesures démontre que tous les moyens mis en place favorisent tous les acteurs de l'entreprise, même si quelques inconvénients ont été notés.

¹⁶Laporte Cyrille, Sociologie des Organisations, Cours de Master MIRC, 2021, ISTHIA, Université Jean Jaurès Toulouse

PARTIE 2

***L'APPORT DES SCIENCES HUMAINES DANS LA COMPRÉHENSION
DES ORGANISATIONS***

L'APPORT DES SCIENCES HUMAINES DANS LA COMPRÉHENSION DES ORGANISATIONS

Cette deuxième partie, composée de trois chapitres, va permettre de comprendre tout le cheminement qui est mis en place pour trouver une problématique, et par conséquent, trouver des hypothèses.

Ainsi, le premier chapitre portant sur la problématique est consacré au cheminement emprunté pour mettre en lumière celle-ci, avec tous les questionnements et toutes les informations qui ont été nécessaires à son élaboration. Il va aussi porter sur le thème exploité, ainsi que sur la question de départ, qui, en fin de compte, permet d'améliorer le raisonnement et de faire naître une problématique intéressante.

Le deuxième chapitre sera consacré au processus de rationalité, ainsi qu'au chemin de prise de décision. J'aurai l'opportunité d'expliquer ce qu'est la rationalité en général, mais également ses caractéristiques, lorsqu'elle est appliquée à la restauration collective. Cela engendrera le questionnement du chemin pour la prise de décision : comment les décisions sont-elles prises dans les entreprises et plus particulièrement dans les sociétés en restauration collective ? Avec quelles informations et pour faire passer quel message ?

Quant au troisième chapitre, il sera dédié à mes hypothèses. Après avoir déterminé ma problématique, il m'a fallu exprimer les informations que je souhaitais mettre en avant et ce que je voulais faire ressortir. Les hypothèses seront affirmées ou infirmées lors de mon Master 2.

Chapitre 1 : Problématique

1.1 : Le thème exploité

Au moment du lancement du projet du mémoire, il nous a été demandé de réfléchir à un thème pour ce travail de recherche. Immédiatement, j'ai pensé à mon stage réalisé lors de ma licence, aux différentes lectures et recherches effectuées à l'époque. J'ai également puisé mes sources au sein de mon entourage, parmi des personnes ayant bénéficié de la formation continue pour acquérir un diplôme, ou bien encore travaillant dans ce domaine.

En réfléchissant et en mettant en évidence des expériences vécues, il m'est venu l'idée que la formation tout au long de la vie devait être prise en compte par toutes les entreprises et l'ensemble des salariés. Au fur et à mesure des rencontres et conversations, le thème de la formation continue créatrice de compétences m'est apparu comme une évidence. J'ai donc axé mon thème de mémoire sur la formation continue, en tant que chance pour les entreprises et les salariés.

Au fil des lectures et des recherches, j'ai très vite remarqué que l'on ne parlait pas de formation continue sans parler de compétences et que l'évocation des compétences survenait dans toute conversation liée au recours à la formation continue. De nos jours, de plus en plus de personnes se réfèrent à la formation continue pour développer des compétences. Mais il reste encore de nombreuses personnes, qui ne sont pas conscientes de ces bienfaits.

Ce thème va permettre de comprendre comment tout cela fonctionne, pour quels types de public et comment les entreprises intègrent la formation continue. Ce processus de formation concerne-t-il tous les salariés ? Comment peuvent-ils en bénéficier ?

Ces questions ont trouvé une résolution dans mes recherches et dans les entretiens conduits.

Au vu de l'évolution de notre monde, il est important d'être au courant des différents outils qui, de nos jours, permettent d'augmenter la productivité des entreprises et d'améliorer le lien social.

1.2 : Quel cheminement ?

Après avoir choisi mon thème, je me suis posé une question de départ.

“En quoi la mise en place d’un plan de formation continue permet-elle d’acquérir des compétences ?”

À la suite de toutes les discussions, que ce soit avec mes connaissances, mon maître de mémoire, mais aussi mes proches, une problématique est ressortie.

« En quoi la gestion des compétences dans les sociétés en restauration collective peut-elle être améliorée par la formation continue ? »

Au travers cette problématique, je souhaite faire ressortir les bienfaits que peut avoir la formation continue dans la gestion des compétences pour les entreprises, et plus particulièrement, pour les sociétés en restauration collective. En effet, si cela impacte le fonctionnement dans le bon ou dans le mauvais sens du terme, il faut savoir pourquoi. Il faut aussi savoir si cela peut améliorer la qualité de vie au travail et donc créer de la valeur dans les entreprises. On est également en droit de se demander si la mise en place de la formation continue dans les entreprises permet une meilleure performance et si cela s’avère rentable. Ce sont des questions qui sont importantes à se poser, car elles sont liées à la stratégie que souhaite emprunter l’entreprise. En résumé, Il faut analyser les besoins de l’entreprise et utiliser la formation continue à bon escient.

Ce sont toutes ces questions que j’ai souhaité poser à des experts pour affiner mes connaissances et donc mon sujet.

Pour compléter mes connaissances et répondre à ma problématique, je me suis entretenue, dans un premier temps, avec des professionnels de la formation continue, pour appréhender davantage le sujet, et dans un second temps, il m’a paru évident de devoir recueillir le témoignage de personnes. J’ai établi le questionnaire suivant pour conduire les entretiens exploratoires.

Thème	Questions
<p><i>La formation continue tout au long de la vie</i></p>	<p>Q1 : Qu'est-ce que la formation continue, selon vous ?</p> <p>Q2 : Pourriez-vous m'expliquer comment cela fonctionne ?</p> <p>Q3 : Toutes les entreprises peuvent-elles en bénéficier ?</p> <p>Q4 : Quels types de publics sont visés ?</p> <p>Q5 : Qu'est-ce qu'une compétence, selon vous ?</p> <p>Q6 : Est-ce que l'on peut dire que la formation continue permet aux employés d'acquérir une polyvalence ?</p> <p>Q7 : La formation continue permet-elle une augmentation des compétences ?</p> <p>Q8 : Quel processus permet de bénéficier de la formation continue ?</p> <p>Q9 : La formation continue peut-elle être un élément de création de valeur, dans les entreprises ?</p> <p>Q10 : La formation continue peut-elle augmenter la productivité ?</p> <p>Q11 : Conseilleriez-vous la formation continue à des personnes souhaitant évoluer ?</p>

Tableau 2 : Grille pour les entretiens exploratoires

Chapitre 2 : Cadrage théorique

2.1 : La notion de rationalité

Dans le numéro 165 de la revue « Idées économiques et sociale », consacré à « la rationalité », Delphine Moraldo, indique que la rationalité est centrale pour les sciences sociales. En économie, notamment, elle est souvent envisagée dans un sens étroit, celui de « l'homo oeconomicus » : «est rationnel tout comportement fondé sur une comparaison entre les moyens à la disposition de l'agent et les fins qu'il cherche à atteindre.» (MORALDO, 2011).

2.1.1 : Définitions de la rationalité

Avant de donner différentes définitions, il faut revenir à ses origines.

C'est au début du 18^{ème} siècle que la théorie dite "rationaliste" commence à s'ébruiter, notamment avec les travaux de René Descartes.

Il faut arriver à la fin du 18^{ème} pour que l'Écossais Adam Smith mette en place une nouvelle éthique qui porte essentiellement sur le principe de la rationalité. Celui-ci est basé sur le fait que les comportements des individus correspondent à la satisfaction de leurs seuls intérêts personnels. Il a pour but de réguler de manière rationnelle la création et le partage des richesses.

Au 19^{ème} siècle, avec la poursuite de la Révolution Industrielle, l'Europe va voir ses paysages se transformer, car un grand nombre d'individus adoptent des comportements de plus en plus "calculateurs". Étymologiquement, le mot "rationnel" provient du latin *ratio* qui signifie "calcul". Les Européens vont aussi développer le sentiment de devoir faire toujours plus. C'est une thèse que va développer Max Weber au tout début du 20^{ème} siècle. Le sociologue allemand va affirmer que le capitalisme moderne découle de ce qu'il va appeler le processus de rationalisation.

La rationalisation est un phénomène culturel qui constitue l'application de la rationalité dans tous les domaines de la vie et ce depuis tous les échelons de la société.

Après ce bref historique, il faut définir le sens de la rationalité.

Il est difficile de donner une seule définition pour en comprendre le sens.

Tout d'abord, la rationalité est le caractère de ce qui est rationnel et logique. C'est aussi ce qui repose sur une bonne méthode, ce qui peut être conforme à la raison.

Mais d'un point de vue sociologique ou économique, la rationalité est un concept qui permet d'apprécier une capacité de raisonnement à la base des comportements, des jugements, mais aussi des arguments, pour qu'ils soient considérés comme appropriés.

Dans le dictionnaire critique de la sociologie écrit par Raymond Boudon et François Bourricaud, j'ai pu découvrir les prémices des définitions qui ont pu être établies par différents sociologues et doctorants.

Demeulenaere, doctorant en sociologie, a observé trois étapes qui permettent la constitution de la définition actuelle de la rationalité.

La première va tout d'abord apparaître avec David Hume, sociologue et économiste. Il instaure une séparation entre moyens et fins. En effet, la raison des individus permet d'apprécier les moyens mobilisés pour atteindre des fins, mais pas les fins elles-mêmes.

La deuxième étape a été écrite par Vilfredo Pareto, sociologue et économiste italien. Il a défini les actions logiques à l'aune de cette question de moyens : en effet, une action est dite logique si les moyens sont adaptés au but que peut se donner l'individu.

La troisième étape fait intervenir l'économiste et sociologue allemand, Max Weber, qui a complété cette définition en distinguant deux formes de rationalité :

- La rationalité téléologique ou rationalité en finalité, autrement appelée Zweckrationalität.
- La rationalité axiologique ou rationalité en valeur, appelée aussi Wertrationalität.

Après avoir déterminé ses deux formes de rationalité, il construit alors une théorie de l'action qu'il va classer en 4 catégories.

- Les actions traditionnelles avec les coutumes ou actions qui sont effectuées par habitude.
- Les actions affectives avec une réaction immédiate à une émotion.

- Les actions rationnelles en valeur qui reposent sur l'adéquation entre l'acte et l'individu avec les valeurs auxquelles il adhère.
- Les actions rationnelles en finalité qui reçoivent le but et en recherchent les moyens qui vont permettre de les atteindre. (MIEN, 2018, 46 à 49).

Ayant défini ce qu'était la rationalité et par quel moyen historique elle était apparue, il est important de déterminer quels sont les différents aspects de celle-ci.

2.1.2 : Les différents aspects de la rationalité

Il m'est apparu comme important de faire, aussi, ressortir des textes de Max Weber, les différents aspects. Ceux-ci constituent l'une de ses représentations abstraites qu'il a pu mobiliser pour analyser les configurations et les régularités de l'action.

Weber a donc distingué la rationalité "pratique", "théorique", "substantielle », et "formelle".

- La rationalité pratique : selon Weber, *"elle désigne toute conduite de vie qui rapporte l'activité intramondaine aux intérêts purement pragmatiques et égoïstes du moi individuel et l'évalue à l'aune de ce seul critère."* (KALBERG, Stephen, 2010, p. 116-156). Au lieu de mettre en œuvre des configurations d'actions qui, par exemple, soumettent les routines de la vie ordinaire à un système de valeurs absolues, une conduite de vie rationnelle pratique accepte les réalités présentes et calcule quels sont les moyens les plus appropriés, permettant de faire face aux difficultés qu'elles amènent.
- La rationalité théorique : ce type de rationalité repose sur un savoir-faire conscient de la réalité qui va s'opérer non pas par l'action, mais par une construction de concept de plus en plus précis. Cette forme de rationalité va se caractériser de façon typique, avec des processus de pensée qui sont fondés sur la déduction logique et l'induction. Elle va reprendre l'ensemble des processus cognitifs abstraits, quelle que soit la forme par laquelle elle se déploie. Néanmoins, à la différence de l'action rationnelle avec les moyens et aux principes de la rationalité pratique exclusivement adaptative, les processus de rationalisation dites théoriques sont fondés sur le "besoin métaphysique".

J'ajoute encore qu'elle contient un potentiel indirect, qui va introduire des configurations d'actions spécifiques. Weber va souligner le rôle que peuvent jouer les processus de rationalisation abstraits qui sont portés par certains penseurs systématiques. (KALBERG, Stephen, 2010, p. 116-156).

- La rationalité substantielle : de la même façon que la rationalité pratique et à la différence de la rationalité théorique, cette rationalité va ordonner directement l'action sous une forme de configuration spécifique. Elle ne se base pas sur le fait d'un simple calcul moyen-fin, qui est destiné à résoudre les problèmes que l'on peut rencontrer dans la vie de tous les jours, mais dans un regard de "postulats de valeurs" qui sont passés, présents ou même virtuels. En effet, ces différents postulats ne sont pas réduits à une valeur unique, comme par exemple, la valorisation des richesses ou du respect de leur portée, mais plus particulièrement à un complexe de valeurs variables par rapport au regard de leur portée, de la cohérence interne, mais aussi de leur contenu. Ce type de rationalité nous montre la capacité de l'homme à agir de façon rationnelle face aux valeurs. (KALBERG, Stephen, 2010, p. 116-156).
- La rationalité formelle : tant les rationalités pratiques, substantielles ont traversé les époques, la rationalité formelle, elle, se rapporte à des domaines sociétaux qui sont spécifiques et qui ne sont formés et affirmés qu'avec l'industrialisation, et notamment dans les domaines économique, juridique, scientifique et dans la forme du pouvoir bureaucratique. En prenant en compte le fait que les formes de calculs reposent systématiquement sur des règles abstraites, les décisions sont adoptées sans consulter personne. Toute action en référence à des règles formelles ou à des lois peut conduire à rejeter toute forme d'arbitraire.

C'est donc ainsi qu'il faut exclure toute prise en compte de qualités personnelles dans un processus de décision et avantager des calculs interpersonnels avec une stricte application des règles. (KALBERG, Stephen, 2010, p. 116-156).

Pour conclure sur ces 4 aspects de la rationalité, on voit que ceux-ci s'adaptent à différents moments de la vie et que le processus de décision est en lien avec la rationalité. Il est donc important que dans les entreprises une forme de rationalité soit présente. C'est une aide pour comprendre leur fonctionnement.

La notion de rationalité limitée va clore ce point.

2.1.3 : La rationalité limitée

La rationalité limitée est un processus de décision établi par Herbert Simon, sociologue et économiste américain.

En 1947, Herbert Simon va publier un ouvrage qui s'intitule "Administrative Behavior". Dans cet ouvrage, il développe pour la première fois un concept de la rationalité limitée. C'est un concept selon lequel les individus n'ont qu'une connaissance imparfaite des contraintes et des choix possibles. Il va mettre en évidence le fait que les individus, vis-à-vis de cette imperfection de l'information, vont opérer des choix qui ne sont pas optimaux et cherchent seulement à atteindre un niveau d'aspiration ou d'exigence.

La rationalité n'est donc plus absolue et objective, mais subjective et relative. Cette analyse de Simon va s'inscrire dans les thèses de l'analyse des comportements et dans la science naissante de la cybernétique.

Herbert Simon a donc cherché ce que la science pouvait expliquer de la raison, en partant de l'observation des faits. Il va tout d'abord se démarquer de la rationalité réelle (substantive) et va décider d'aller vers la rationalité appelée rationalité de procédure (procédurale) ;

« pour la rationalité substantive, le comportement est substantivement rationnel quand il est en mesure d'atteindre les buts donnés à l'intérieur des limites imposées par les conditions et les contraintes données »,¹⁷

« pour la rationalité procédurale, le comportement est rationnel de manière procédurale quand il est le résultat d'une réflexion appropriée ».¹⁸

De ce fait, Simon va définir la rationalité des individus en présence d'incertitude. Mais cette incertitude n'existe pas dans le monde extérieur ; elle existe seulement dans l'esprit des personnes. De plus, qu'elle soit subjective et relative, la rationalité dite simonienne est procédurale, intuitive et limitée.

Simon va soutenir que dans un processus de décision, le décideur ne va pas chercher une solution optimale, mais va s'arrêter à la solution qu'il va juger acceptable. C'est donc cette idée de rationalité procédurale qu'il va vouloir opposer à la rationalité standard, qui est qualifiée de rationalité substantielle expliquée en amont.

Pour conclure, je dirais que la théorie de la rationalité de Simon, souligne la dimension pratique du comportement rationnel. Elle n'est pas fondée dans et par le calcul, mais dans la connaissance de la réalité empirique et l'intuition de l'avenir.

2.2 : Prise de décision

2.2.1 : Définition de la décision

La prise de décision est une action présente dans le quotidien de nombreuses personnes. Elle correspond au fait d'effectuer des choix entre différentes modalités d'actions possibles.

Cela apparaît lors de la confrontation à un problème.

¹⁷ « De la rationalité substantive à la rationalité procédurale » [en ligne]. Disponible sur : <https://archive.mcxapc.org/docs/lesintrouvables/simon5.htm>. (Consulté le 21 mars 2022).

¹⁸ « De la rationalité substantive à la rationalité procédurale » [en ligne]. Disponible sur : <https://archive.mcxapc.org/docs/lesintrouvables/simon5.htm>. (Consulté le 21 mars 2022).

Cette prise de décision amène donc au but de le résoudre en traduisant le choix fait en un comportement, en une séquence d'action.

Il est vrai que certaines décisions peuvent être facile à prendre, alors que d'autres peuvent apparaître très compliquées. En effet, elles engagent de nombreuses variables qui sont plus ou moins importantes, avec des conséquences plus ou moins lourdes.

La prise de décision peut impliquer un certain nombre d'opérations, comme la définition de l'objet, c'est-à-dire ce sur quoi porte la réflexion et portera la décision. La recherche, l'analyse des informations utiles seront aussi à prendre en compte pour la prise de décision.

Patrick Lemaire¹⁹, docteur en psychologie, distingue trois types de situations de prise de décision. Il s'est basé, pour cela, sur la certitude des conséquences d'une décision.

La première situation est la situation de décision sous certitudes, c'est-à-dire que ce sont des décisions que nous connaissons et dont nous sommes absolument sûrs des conséquences.

Par exemple, « aller dehors alors qu'il pleut sans parapluie ; il est évident que la conséquence sera le fait d'être mouillé ». On remarque, ici que le choix est fait en connaissance de cause ; la personne sait pertinemment qu'en sortant sans parapluie, elle va être trempée.

La deuxième situation porte sur les décisions sous incertitudes. Ce sont des décisions dont on ignore la probabilité du résultat.

Il est possible de prendre un exemple sur les examens. En effet, travailler plus augmente les chances de réussite, sans savoir si le fait de travailler trois fois plus augmente par trois fois les chances de réussite à l'examen. On voit ici que l'incertitude est présente. Le fait de travailler trois fois plus n'apporte pas la certitude que l'étudiant obtienne son diplôme.

Quant à la troisième situation, elle concerne les décisions à risque. Ce sont des décisions pour lesquelles les conséquences sont connues, mais aussi les probabilités de ces conséquences.

¹⁹« *Emotion, jugement, prise de décision et raisonnement* » [en ligne]. Disponible sur : <https://www.cairn.info/emotion-et-cognition--9782807337527-page-131.htm> (Consulté le 26 mars 2022).

Par exemple, dans la situation où il y a 30% de chance de doubler sa mise, il est possible de connaître la conséquence possible de la mise, mais aussi la probabilité de cette conséquence.

Enfin Lemaire, pour faire référence à l'approche cognitive, indique encore que la prise de décision est la valeur qui n'est pas attribuée aux conséquences des décisions constituées, et que cette valeur peut avoir plusieurs origines.

Cela peut être au niveau du plaisir escompté avec les émotions attendues et qui peuvent être assez importantes pour justifier une décision. De la même façon, la nécessité que peut représenter une option notamment pour un équilibre personnel, familial, professionnel peut-être déterminante dans le processus de prise de décision, sans que celle-ci soit obligatoirement une source de plaisir.

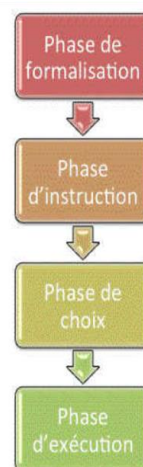
Cependant, la psychologie cognitive a pu démontrer que l'approche rationnelle de la prise de décision était insuffisante pour expliquer les prises de décisions. (ALLAIN, 2013, 69 à 81).

2.2.2 : Processus et étapes de la décision

- *Les processus de décision*

Il est évident que la prise de décision n'est pas une situation de tout repos. Il y a l'incertitude avec une caractéristique d'environnement complexe et chaotique qui peut limiter la perception de signaux clairs et nets.

Les changements économiques étant toujours, de plus, importants, cela ne laisse que peu de temps aux délibérations et ne permet pas d'envisager correctement toutes les éventualités.



www.piloter.org

Figure 2 : Le processus de décision par Alain Fernandez

Il faut qu'il y ait une très vive réactivité, car les opportunités n'attendent pas. C'est dans ce contexte qu'on souligne que la prise de décision est une prise de risque.

Pour poursuivre, dans un premier temps, je vais mettre en évidence le processus de prise de décision (voir schéma), et dans un second, les étapes de la décision. Selon l'article d'Alain Fernandez²⁰, le processus de décision est composé de 4 étapes :

- *la phase de formalisation ou prise en compte de l'alerte.* Cette étape comprend une prise de conscience de la situation, mais aussi un événement qui nécessite une réaction ou même une opportunité, qui mérite que l'on s'y attarde. Cette première étape permet d'analyser la situation et de déterminer dans quelle situation les décisions seront prises.
- *la phase d'instruction.* Cette phase permet une collecte de données, ainsi qu'une analyse des situations antérieures. Une étude des bonnes pratiques doit être présente. L'appel à des experts peut être envisagé pour régler des situations.
- *la phase de choix.* Différentes alternatives sont à prendre en compte. Les contraintes et les conditions d'application sont correctement précisées, un plan d'exécution est évalué. Comme dans toute prise de décisions, les risques sont calculés et les facteurs de succès sont identifiés. De ce fait, quand la situation est choisie, elle est théoriquement viable. Pour conclure sur cette étape, je dirais que la phase de choix est importante, car c'est dans cette étape que les informations importantes vont être regroupées avec la différence bénéfice-risques.
- *la phase d'exécution.* Cette phase comprend le passage à l'action, avec la désignation des acteurs qui sont concernés. Il y a une liste précise, qui est mise en place avec les actions à engager, les objectifs à suivre, les indicateurs de performance à analyser. Cette étape qui, en permettant de mettre en place un processus de décision réfléchi, avec des enjeux déterminés, est le résultat de toutes les étapes énoncées auparavant.

Il est à noter en conclusion que des risques et des pièges peuvent interférer à tout moment dans le processus ; il est important de voir comment des personnes peuvent influencer les étapes de ce processus.

²⁰ FERNANDEZ, Alain. *Quel est le processus de décision en entreprise ?* Dans : *Management et Performance*, piloter.org [en ligne]. 13 juin 2018. Disponible sur: <https://www.piloter.org/decision/processus-decision.htm> [Consulté le 27 janvier 2022].

Lors de la première phase, les décideurs peuvent être influencés par des proches qui peuvent orienter la présentation du problème à résoudre, soit en termes d'importance, de conséquence ou d'impact.

Pour la deuxième phase, les personnes tels que les experts, les conseillers et consultants sont appelés en renfort pour la phase d'instruction et ont de multiples moyens à leur disposition pour détourner le raisonnement du décideur (produit dans une phase de maturité / trop cher à la production / ne correspond pas à une certaine clientèle). Tout cela peut être conduit dans le sens qui convient le mieux à leurs propres intérêts. La personne qui prend les décisions est à leur écoute, c'est à eux de présenter des éléments pour orienter leur choix.

Au moment de la troisième phase, le décideur, à cet instant, est le plus fragile. En fonction de sa personnalité, il va se laisser plus ou moins influencer dans le choix d'une solution. Cela intervient surtout s'il demande de l'aide à un conseiller qui est présent avec un fort pouvoir d'influence.

Enfin, lors de la dernière phase, les exécutants ont quasiment tous la possibilité d'intervenir à leur tour, notamment pour arrondir les angles.

Pour conclure, je note que ce processus de décision est incontournable pour n'importe quel projet. Il permet aux professionnels de résoudre des problèmes, en évaluant les données et en examinant les alternatives.

- *Les étapes de la décision*

Comme indiqué auparavant, dans ce second temps, je vais entrer dans le détail en mettant en avant les différentes étapes de la prise de décision mise en évidence par l'article de Sarah Laoyan de Asana²¹.

Sept étapes sont le plus souvent utilisées par des professionnels ; elles figurent aussi bien dans des guides de gestion des entreprises que dans la formation de leadership.

²¹ « Le processus de prise de décision en 7 étapes clés. » Asana. [en ligne]. Disponible sur : <https://asana.com/fr/resources/decision-making-process>. (Consulté le 21 mars 2022)

Lors de la première étape, il faut identifier la décision qu'il faut prendre. En amont, de celle-ci, il faut préciser le problème qui doit être résolu ou la question à laquelle il est important de répondre. Il faut, ainsi, définir clairement la nature de la décision.

Si la décision à prendre doit permettre d'atteindre un objectif, alors il faut qu'il soit mesurable et daté, pour avoir la confirmation que l'objectif est atteint, une fois le processus terminé.

Dans la seconde étape, il est indispensable de rassembler les informations pertinentes. Une fois que la décision est identifiée, il est nécessaire de rassembler les informations qui sont nécessaires pour faire les choix.

Il faut réaliser une évaluation en interne, en examinant les réussites, mais aussi les échecs de l'organisation dans les domaines liés à la décision. Il faut donc obtenir des renseignements auprès de sources externes, notamment avec des enquêtes, des études de marché.

La troisième étape comprend la détermination des alternatives. Une fois toutes les informations nécessaires rassemblées, il faut identifier des solutions potentielles aux problèmes. Il y a fréquemment plus d'une option à considérer pour atteindre un objectif fixé.

Pour la quatrième étape, il faut évaluer des données. Une fois les alternatives identifiées, il faut peser le pour et le contre, se renseigner sur les choix que les autres entreprises ont pu faire pour réussir dans ce domaine. Il faut aussi examiner les succès ou les échecs de l'entreprise elle-même. Enfin, il faut identifier les problèmes potentiels et chacune de ses solutions, puis les comparer aux avantages à espérer.

Dans la cinquième étape, il faut choisir l'une des alternatives. Un processus décisionnel implique une prise de décision. Si toutes les étapes précédentes se sont bien déroulées, que la décision a été identifiée et clarifiée, il faut rassembler les informations pertinentes et les différentes possibilités qui s'offrent à l'entreprise et pour terminer, faire un choix.

L'avant-dernière étape permet de passer à l'action. Il faut examiner objectivement le résultat. Il faut aussi se poser les questions suivantes : avez-vous répondu à la question ? Avez-vous atteint vos objectifs ?

Pour cette septième et dernière étape, une fois l'action lancée, il faut établir le bilan de la décision. Après le délai écoulé et une date fixée pour la première étape du processus décisionnel, il faut examiner le résultat de la décision. Le problème est-il résolu ? La réponse à la question est-elle obtenue ? Les objectifs sont-ils atteints ?

Si toutes ces questions ont trouvé une réponse, il faut alors relever les points positifs pour s'en inspirer, lors des prochaines situations. Pour conclure, il faut tirer les leçons de ses erreurs et recommencer, si nécessaire, le processus de décisions.

Il est donc important de rappeler, à cet instant, que toutes les entreprises doivent mettre en place un processus de décision. Cet exercice permet aux entreprises de se poser des questions sur leur activité, leurs besoins.

Pour conclure et pour illustrer mes recherches, et faire ainsi le lien avec le sujet de mon mémoire, je note que si le processus de décision est applicable à toute entreprise, il l'est a fortiori pour une entreprise de restauration collective ; celle-ci peut se poser un certain nombre de questions, dont celle, par exemple, d'augmenter sa productivité. Une des étapes serait d'identifier si oui ou non, la formation continue pourrait être potentiellement à l'origine de cette augmentation.

2.2.3 : Les types de décisions

Afin de clore ce chapitre, je vais aborder les différents types de décisions qui peuvent être prises dans une entreprise.

Pour cela, je vais mettre en évidence le classement en trois catégories de décision d'Igor Ansoff, consultant en stratégie d'entreprise et professeur russo-américain. Je citerai également d'autres types de décisions, pour terminer.

Comme le montre le schéma, il existe les décisions stratégiques, les décisions tactiques et les décisions opérationnelles.²²

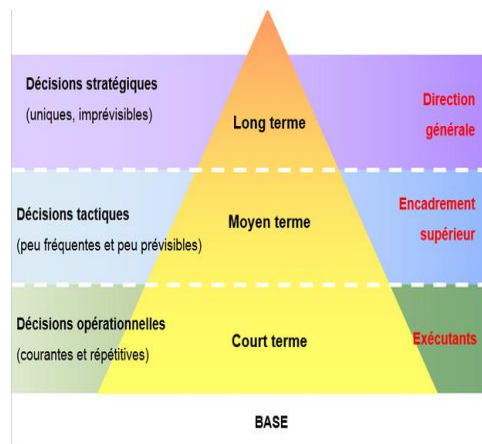


Figure 3 : Différentes stratégies de décisions

- les décisions stratégiques, prises par la direction générale de l'entreprise. Elles s'adressent principalement aux orientations générales de l'entreprise. Quand ces décisions sont mises en place, elles ont une implication sur le long terme et peuvent engager l'avenir de l'entreprise. Il faut savoir qu'elles sont uniques et imprévisibles ; il n'est donc pas possible de les programmer. Elles peuvent comporter un risque important. Pour ces décisions, on peut prendre comme exemple, pour une société en restauration collective, le lancement d'une nouvelle carte de restaurant ou même la fusion avec un autre restaurant de la même chaîne.
- les décisions tactiques, elles, sont prises par le personnel dit d'encadrement de l'entreprise. C'est une continuité des décisions stratégiques et elles sont peu fréquentes et peu prévisibles. Ces décisions ont une implication dans l'entreprise sur le moyen terme et elles ont des conséquences importantes pour l'entreprise. Au contraire des décisions stratégiques, elles présentent un risque moyen pour l'entreprise. Pour ces décisions, on pourrait prendre l'exemple de l'acquisition de nouveaux matériels pour la production.

²² « Quels sont les types de décision ? » - Le dico du management [en ligne]. [Consulté le 21 février 2022]. Disponible sur : <http://stmg.education>

- les décisions opérationnelles. Ces décisions, à portée limitée, comportent un risque mineur. Elles sont souvent aussi prises par le personnel d'encadrement ou les employés.

On pourrait prendre comme exemple des achats de fournitures, notamment pour les bureaux des restaurants collectifs ou une organisation au niveau des plannings de travail.²³ (Le dico de Management).

Les autres types qui sont mis à la disposition des entreprises se déclinent ainsi :

- autoritaire, avec une seule personne qui prend la décision,
- majoritaire : la majorité pour un avis va prendre la décision pour tous,
- minoritaire : un sous-groupe va prendre la décision,
- unanime : l'ensemble des membres de l'entreprise est d'accord.

En conclusion générale de ce chapitre, on peut constater que les entreprises possèdent de nombreux outils pour pouvoir analyser des situations, et de ce fait, prendre des décisions en connaissance de cause. Dans la suite de mon mémoire, je démontrerai que la rationalité et la prise de décision ont un lien avec la formation continue et les compétences.

²³ « Quels sont les types de décision ? » - Le dico du management [en ligne]. Disponible sur : <http://stmg.education>. (Consulté le 21 février 2022).

Chapitre 3 : Hypothèses de recherches

Après la problématique décidée et à l'aide des diverses recherches, j'ai fait le choix de répondre à trois hypothèses. La première portera sur la polyvalence des salariés avec la formation continue, la deuxième traitera de l'aspect financier de celle-ci, et pour finir, la dernière hypothèse déterminera le rôle de la formation continue sur la création de valeur, dans les sociétés en restauration collective.

3.1 : Hypothèse 1 : A l'aide de la formation continue, les employés acquièrent une polyvalence au profit des entreprises.

Au cours de mes recherches, notamment sur la formation continue et sur les compétences, il est ressorti que les moyens mis en place dans les entreprises permettaient aux employés d'acquérir une certaine polyvalence. Les organismes de centres de formation sont nombreux, sur le marché, au service des entreprises et des individus. Cependant, trop nombreux sont les salariés qui ignorent leurs droits et les possibilités à leur disposition pour monter en compétences. Il est certain que, pour une personne qui tourne en rond dans son entreprise, qui a fait le tour de son domaine et souhaite évoluer, la formation continue est un bon atout. Elle va lui permettre de trouver une solution pour évoluer et devenir plus polyvalente.

De nos jours, dans un contexte économique changeant régulièrement, les entreprises recherchent de plus en plus des salariés polyvalents pouvant être en capacité de se trouver sur plusieurs fronts. Néanmoins, il faut bien analyser les besoins de l'entreprise et utiliser la formation continue à bon escient, c'est-à-dire, que les entreprises ne doivent pas utiliser la formation continue sans but. Il faut que la formation dispensée soit en lien avec les objectifs de celles-ci, tout en permettant aux employés de s'adapter et d'évoluer.

Pour ce travail de recherche, deux entretiens ont été conduits. Le premier a été réalisé avec une personne qui travaille dans la formation continue et qui, de par son métier, a l'habitude de guider les personnes en ce qui concerne les formations.

Le second a été effectué avec la responsable de la formation continue de l'université Jean Jaurès de Toulouse. Vous trouverez ci-après un extrait des retranscriptions, l'ensemble se trouvant en annexe A et B.

Ces deux questions et réponses nous permettent de mettre en lumière, d'un point de vue professionnel et non théorique, que la formation continue est vraiment utile, qu'elle est un bienfait à la fois pour les salariés et pour les entreprises. Aux uns, elle apporte de nouvelles compétences et une polyvalence, et aux autres, une meilleure productivité.

Interviewer : Pensez-vous que la formation continue permet une augmentation des compétences des salariés ?

Interviewé 1 : « Bah évidemment, c'est le seul levier c'est évident ; sans la formation continue, tu ne peux pas faire évoluer les compétences de tes salariés. Toi, tu es jeune, mais si tu avais mon âge... maintenant, tu peux t'en rendre compte avec tes parents, euh... nous, on a connu... enfin, moi, j'ai commencé mes études d'informatique, il y avait encore des machines à cartes perforées dans les entreprises. Tu sais, ce n'était pas encore les ordinateurs. J'ai 54 ans et j'ai commencé à travailler à 18 ans, donc imagine en 30 ans, l'évolution ! Donc forcément, tu dois faire évoluer tes compétences. Aujourd'hui, il n'y a plus de machines à écrire, toutes les secrétaires sont passées sur des ordinateurs, tout le monde d'ailleurs, pas seulement les secrétaires. Tu vois bien que les compétences ont évolué. Regarde, aujourd'hui, même en formation, on te parle de digitalisation, d'e-learning, de réalité virtuelle, de réalité augmentée ; tu dois faire obligatoirement augmenter les compétences des gens, sinon ils sont inemployables. »

Interviewé 2 : « Oui, elle permet une augmentation des compétences. Si on fait une reprise d'études, c'est pour l'acquisition de compétences. Si on fait une VAE, cela l'est aussi, dans un certain sens. C'est vrai qu'avec la VAE, la personne fait valider son expérience dans son métier et forcément ses compétences, en souhaitant obtenir un diplôme, en disant voilà ce que je sais faire.

En fait, c'est plus que ça, la VAE. La VAE, c'est : « à l'origine j'ai acquis ça, le diplôme demande ça, je sais faire, je le prouve », c'est suffisant.

Sauf que dans le cas de la VAE, il y a tout un travail qui se met en place, un travail de réflexion, de lecture où on va aller confronter ce que l'on a appris à faire sans s'en rendre

compte, avec parfois, des théoriciens et acquérir de nouvelles compétences en même temps. »

Tableau 3 : Extraits des entretiens exploratoires pour l'hypothèse 1

Interviewer : Peut-on dire qu'à l'aide de la formation continue, les employés acquièrent une polyvalence au profit des entreprises ?

Interviewé 1 : « Euh, au profit des entreprises, oui ; cela ne fait aucun doute, mais aussi au profit des employés. En continuant régulièrement à se former, les employés vont obligatoirement élargir leur champ de compétences et en découlera une augmentation de leurs savoirs, savoir-faire et savoir être, et ils deviendront de plus en plus polyvalents. La polyvalence est un atout majeur dans les cartes des hommes et des femmes d'aujourd'hui.

On pratique de moins en moins le même métier tout au long de sa vie. »

Interviewé 2 : « Ah oui, je ne vais pas vous dire le contraire ! Encore une fois, je reviens sur l'étude, dont on a parlé tout à l'heure, concernant les Français qui vont effectuer 5 métiers différents, au cours de leur carrière. J'ai du mal à penser que sans formation, on puisse accéder à une multiplicité de métiers. La formation continue permet d'évoluer, c'est une chance, et d'acquérir une vraie polyvalence ».

Tableau 4 : Extraits des entretiens exploratoires pour l'hypothèse 1

3.2 : Hypothèse 2 : La formation continue coûteuse pour les sociétés en restauration collective (SRC) impacte l'organisation de celles-ci.

Pour cette deuxième hypothèse, le financement est mis en avant. Alors, il est important de savoir si oui ou non, mettre en place la formation continue dans les entreprises est quelque chose de coûteux.

En effet, si cela s'avérait être coûteux, un budget devrait être alloué à cet effet, et ce n'est pas souvent possible pour les petites entreprises.

Il est donc important de cibler quelle sorte de formation continue est utile pour les entreprises et de prévoir un budget prévisionnel. Pour une SRC, quelle catégorie d'employés est à former prioritairement ?

Pendant mes recherches, j'ai, aussi, été interpellée par les différences de financement entre le secteur privé et public.

Je peux déjà dire, sans conclure, que si la formation continue est coûteuse, elle permet cependant de faire évoluer les salariés, qui seront, de ce fait, plus performants. Finalement, l'entreprise sera gagnante.

Les entretiens exploratoires portant sur le financement ont été fructueux et sont venus corroborer mon idée sur l'impact financier pour les entreprises. (Ci-joint un extrait des retranscriptions).

Interviewer : Enfin, comment les gens qui souhaitent bénéficier de la formation continue peuvent-ils y accéder ?

Interviewé 1 : « Tout dépend de ton statut. En fait, pour la formation continue, tout passe par le financement, d'accord ? Donc, si tu es un individuel averti et aguerri, tu vas pouvoir mobiliser ton CPF et être ton auto prescriptrice. »

Interviewer : C'est-à-dire ?

Interviewé 1 : « Être ton auto-prescripteur : être en capacité de faire un acte d'achat via la plateforme EDOF. Enfin, tu connais tout ça ? »

.....

Interviewé 1 : « Il y a un gros flou : Oui. Ça dépend. Oui et non.

Le gros flou est lié, en partie, au financement, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de financement pour tout le monde. Il y a quelques années, je n'ai pas le chiffre exact en tête, la majorité des actions de formation concernait seulement des cadres qui allaient faire des stages de langues, de marketing, de management. Il y a eu, alors, une réforme de la formation professionnelle et on a essayé de donner le droit à tous de se former mais, euh... au début, cela est resté quelque chose de confidentiel.

En fait, pour qu'un salarié puisse se former, il faut qu'il ait un droit d'absence en accord avec son employeur et c'est compliqué, parce que l'employeur, comme il a un petit budget formation, ne peut pas permettre à tout le monde de partir se former. Voilà, c'est ça. »

Interviewer : La formation continue a-t-elle un coût ?

Interviewé 2 : « Oui. Donc, en fait, la formation continue, elle a un coût pour les entreprises ; c'est ce que je vous disais tout à l'heure. Les entreprises cotisent pour la formation de leurs salariés, sur la base de la masse salariale. Il y a l'URSSAF, qui collecte ces fonds et va les répartir en fonction des dispositifs de financement : l'alternance, le CPF et des priorités. La priorité, ça peut être les travailleurs handicapés, par exemple. Mais ça a un coût également, parce qu'un salarié qui part en formation pendant un an, souvent il faut le remplacer, voilà. »

Tableau 5 : Extraits des entretiens exploratoires pour l'hypothèse 2

A la suite de ces entretiens, on se rend compte que pour les entreprises, à fortiori les sociétés en restauration collective, ce qui semble poser problème pour mettre en place la formation continue, ce serait un financement élevé. Ma deuxième hypothèse pourrait être alors affirmée.

3.3 : Hypothèse 3 : La formation continue joue un rôle sur la création de valeur.

La création de valeur est en lien direct avec la formation continue et les compétences. On sait que la création de valeur est mise en place dans les entreprises pour augmenter la productivité, afin qu'elles soient plus performantes. Au final, c'est ce qui est recherché, avec la mise en place de la formation continue dans les entreprises. Depuis le début, les salariés sont au cœur des discussions sur le développement des compétences et les bienfaits de la formation continue. Comme pour les précédentes hypothèses, j'ai eu l'opportunité de poser cette question aux deux personnes que j'ai pu interroger. Nous allons le constater avec les deux extraits suivants.

Interviewer : La formation continue peut-elle être source de création de valeur ?

Interviewé 1 : « Bah forcément, c'est une valeur ajoutée, puisque euh... de toute façon, l'être humain est une des premières richesses de l'entreprise. Forcément, parce qu'une entreprise, ce n'est rien, si tu n'as pas de savoir-faire.

Si tu es un restaurant et que tu as un chef étoilé, tu comprends bien que ça n'a pas la même valeur s'il s'en va. On est d'accord ?

Donc, la valeur ajoutée, souvent, ce ne sont pas les machines. Tu peux avoir des endroits où la performance des machines est une valeur ajoutée, mais la vraie valeur ajoutée, ce sont les gens qui savent réparer les machines, qui savent les faire fonctionner et qui font tourner l'entreprise. Donc, plus tu augmentes les compétences de tes salariés via de la formation, parce que tu t'adaptes à l'évolution du marché et aux besoins des structures, plus tu vas générer de la valeur ajoutée. La formation continue permet vraiment de créer de la valeur pour l'entreprise. »

Interviewé 2 : « Oui. Quand une personne revient de formation, elle va développer forcément de nouvelles techniques, apporter des connaissances nouvelles, des dispositifs innovants, et créer ainsi de la valeur dans l'entreprise. »

Tableau 6 : Extraits des entretiens exploratoires pour l'hypothèse 3

En conclusion, je dirais que les différentes recherches, les différentes lectures et entretiens ont tous abordé les sujets du financement, de la polyvalence et de la création de valeur dans les entreprises, et donc, dans les sociétés en restauration collective. Je note, cependant, que tous les interviewés sont unanimes pour dire que la première richesse de l'entreprise passe par l'humain.

PARTIE 3 MÉTHODOLOGIE

MÉTHODOLOGIE

Après avoir contextualisé le sujet, mis en évidence les recherches effectuées, cette troisième partie va permettre d'expliquer le procédé qui a été choisi pour réaliser ce mémoire de 1^{ère} année, mais aussi celui qui va être utilisé lors de l'élaboration du mémoire de seconde année. Cette troisième partie va se diviser en deux chapitres.

Dans un 1^{er} temps, le premier chapitre va reprendre les raisons qui m'ont poussée à explorer ce sujet, ainsi que la démarche choisie. Dans un second temps, j'expliquerai les étapes réalisées pour la collecte de données et pour terminer sur cette partie, je présenterai le rétro planning de travail qui m'a servi de boussole pour cette année.

Par le second chapitre, j'expliquerai quel terrain je souhaite viser pour la collecte de données, avec les outils que j'ai déterminés, mais aussi les axes de développement que je pourrai mettre en avant, durant la seconde année de Master. Pour finir, une dernière partie présentera mon rétro planning de travail pour l'année à venir.

Chapitre 1 : Méthodologie de première année de Master

Dans ce premier chapitre, les choix et les étapes vont être expliqués.

1.1 : Démarche hypothético-déductive

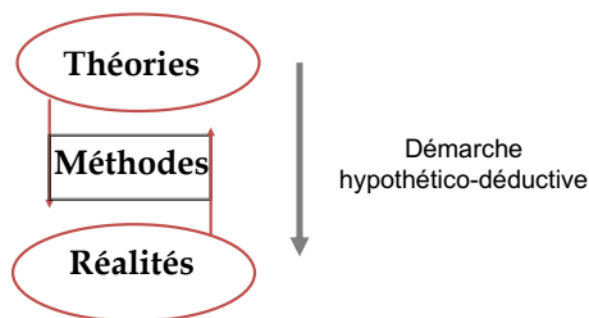


Figure 4 : Schéma de la démarche hypothético-déductive

Pour pouvoir rédiger ce mémoire, il m'a fallu passer par la démarche hypothético-déductive. Cette démarche permet de prendre des faits théoriques pour ensuite les tester sur le terrain. Cette démarche est illustrée par le schéma ci-avant. (WRIGHT MILLS, CLINQUART, 1967).

Après avoir réalisé de nombreuses recherches littéraires, j'ai réalisé une grille d'entretien qui m'a permis d'interroger des professionnels et d'en connaître davantage sur mon sujet. Toutes ces recherches m'ont permis de répondre à ma question de départ qui est : « En quoi la mise en place d'un plan de formation continue permet-elle d'acquérir des compétences ? ». Après avoir trouvé cette question de départ, il m'a fallu établir un plan, que j'ai divisé en trois parties.

La première partie est dédiée à la contextualisation du sujet. Dans cette partie, j'explique ce qu'est une compétence, puis, ce qu'est la formation continue pour enfin expliquer en quoi consiste la création de valeur dans les entreprises.

Étant donné que mon sujet porte sur les sociétés en restauration collective, j'ai expliqué ce qu'est ce genre de société.

Il était important de mettre des définitions sur ces mots pour pouvoir rédiger au mieux mon travail de recherche. Les nombreuses lectures que j'ai pu faire m'ont permis d'avoir un regard beaucoup plus professionnel sur le sujet.

La deuxième partie va être orientée sur un cadrage théorique.

En effet, un premier chapitre va expliquer le processus présent pour arriver jusqu'à ma problématique, en décrivant par quelles étapes je suis passée, mais aussi par quel questionnement ; quelles lectures m'ont permis d'arriver à cette problématique et ce que je voulais faire ressortir. Le deuxième chapitre va expliquer un cadrage théorique, qui va comprendre la rationalité et la prise de décision. En effet, de par ces explications, on se rend compte que la rationalité et la prise de décision sont des facteurs présents dans la vie quotidienne des entreprises.

Après avoir énoncé la problématique qui est « **En quoi la gestion des compétences dans les entreprises en restauration collective peut-être améliorée par la formation continue ?** », le dernier chapitre de cette partie expliquera les différentes hypothèses que j'ai pu déterminer, via les multiples lectures que j'ai pu effectuer. Ces hypothèses sont les suivantes :

Hypothèse 1 : A l'aide de la formation continue, les employés acquièrent une polyvalence au profit des entreprises.

Hypothèse 2 : La formation continue coûteuse pour les Sociétés en Restauration Collective (SRC) impacte l'organisation de celles-ci.

Hypothèse 3 : Le formation continue joue un rôle sur la création de valeur.

Ces 3 hypothèses reprennent les grands thèmes que je souhaite aborder et que je vais démontrer, grâce à des entretiens qui seront réalisés lors du master 2.

Pour terminer, une troisième partie va, tout d'abord, être illustrée par un premier chapitre. Celui-ci expliquera la méthodologie qui a été choisie pour la réalisation de ce mémoire. Il mettra en avant les différentes méthodes utilisées pour cette année, mais aussi l'analyse des différents entretiens exploratoires, qui ont pu être effectués, et pour terminer, une explication sur le diagramme de Gantt, qui a été mon guide durant toute cette année.

Dans un second chapitre, la méthodologie pour répondre aux hypothèses durant la deuxième année de master sera exposée. Il comprendra une sous-partie, portant sur le terrain visé, mais aussi les outils utilisés et les axes d'approfondissement possibles.

1. 2 : L'analyse des entretiens exploratoires

Après avoir expliqué la méthode utilisée et les différentes parties de mon mémoire, je vais, maintenant, analyser brièvement les différents entretiens exploratoires conduits, qui sont présentés en annexe A et annexe B.

Lors de ces entretiens exploratoires, j'ai eu la chance d'interroger deux personnes qui côtoient la formation continue au quotidien. Les questions posées ont éclairé mes idées sur le sujet. Au vu de l'analyse de ces entretiens, je me rends compte que leurs idées ne sont pas du tout éloignées et qu'elles prônent le même discours. Il en ressort que la formation continue tout au long de la vie permet réellement une augmentation des compétences. En effet, de plus en plus, les chercheurs d'emplois se tournent vers la formation continue, mais il faut préciser que souvent, ils sont dans le flou sur leurs droits et ne prennent pas en compte toutes les opportunités, qui peuvent s'offrir à eux. La formation continue s'adresse bien aux personnes qui sont sorties du système scolaire et qui sont rentrées dans la vie active ou retraitées. Tout individu peut être concerné un jour par la formation continue. Aujourd'hui, de nombreuses personnes souhaitent utiliser la formation continue pour des projets bien différents ; cette formation permet de le faire, c'est ce qui fait sa force, son intérêt. En effet, elle permet d'offrir quasiment toutes les formations possibles.

Quant aux entreprises, elles contribuent toutes à la formation continue, en versant une cotisation calculée sur le montant de leur masse salariale. En dernier point, j'ai observé qu'il existait de nombreux organismes de formation et que la formation continue était créatrice de valeur pour l'entreprise (cette analyse sera complétée en seconde année).

En résumé, les deux professionnels de la formation continue interrogés expriment que si la formation est une chance pour les individus, il reste encore du chemin à parcourir pour qu'elle soit bien connue, bien valorisée et qu'elle concerne tous les individus.

Suite aux interviews, j'ai une vision un peu moins théorique sur le sujet, et je vais être plus à l'aise pour réaliser mes entretiens, l'an prochain.

1.3 : Planning de travail

Afin d'atteindre les objectifs fixés et d'arriver à rendre ce travail de recherche dans les délais, j'ai réalisé un planning de travail, en m'inspirant du diagramme de Gantt. Le diagramme de Gantt est un outil qui permet la planification des tâches. Il a été créé par Henry Gantt, en 1910. Ce diagramme va être mis en place avec l'aide de Taylor. Il va servir à améliorer l'organisation des ateliers.

Pour le relier à ce projet de recherche, le diagramme de Gantt a été découpé en plusieurs temps.

Dans un premier temps, il y a les recherches documentaires et les entretiens exploratoires. Cette partie permet de mettre en place un processus de réflexion avec les lectures des livres et l'analyse des sites internet. C'est cette partie qui m'a permis d'être plus performante sur le sujet et de pouvoir construire ma problématique et les hypothèses. Cette partie a été réalisée d'octobre 2021 à janvier 2022.

Dans un deuxième temps, il y a la rédaction du mémoire, avec toutes les constructions des parties. En effet, ce travail permet de rassembler toutes les informations regroupées dans le travail du 1^{er} temps et de créer différentes parties, pour pouvoir comprendre les termes généraux, mais aussi les différents cheminements qui sont mis en place pour arriver au point donné. Une fois les parties rédigées, plusieurs relectures doivent être réalisées, pour corriger les fautes et permettre une mise en page optimale. Ce travail a été réalisé de décembre 2021 à mars 2022, en doutant parfois d'être dans les temps.

Il est vrai que d'écrire sur un sujet peut s'avérer difficile, mais cela apporte une autre façon de réfléchir et oblige à aller à l'essentiel.

Dans un troisième temps, la finalisation et la remise du mémoire seront réalisées. La finalisation comprend une ultime relecture avant impression, ainsi que le dépôt du travail à l'ISTHIA.

Pour conclure vis-à-vis du diagramme, un dernier temps sera consacré à la soutenance orale. Elle va permettre d'exposer à des professionnels tout le travail réalisé durant cette année, avec des questions à l'appui, pour comprendre au mieux le sujet exposé. Cette soutenance clôturera la fin de ce premier travail de recherche. Les deux dernières étapes auront été réalisées de fin mars 2022 à mi-avril 2022.

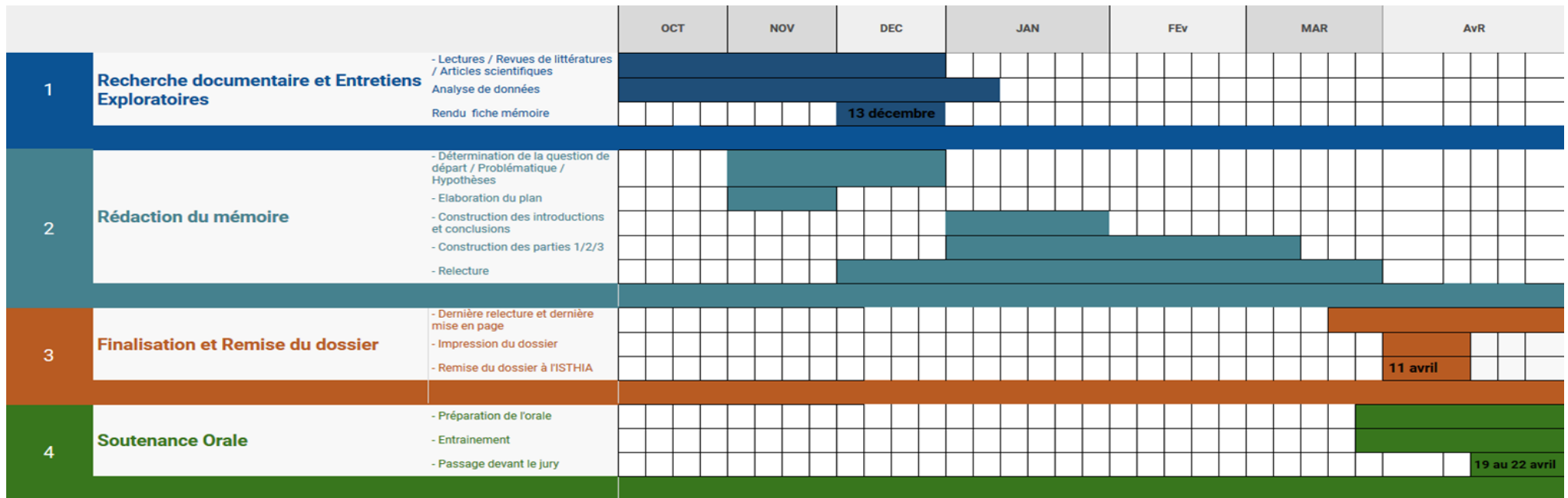


Figure 5 : Planning de travail du master 1 - 2022

Chapitre 2 : Méthodologie de deuxième année

Une fois la méthodologie pour la réalisation du Master 1 expliquée, je vais exposer comment réaliser la continuité du travail de recherche qui a été commencée en Master 1. Je vais, d'abord, énoncer le terrain visé, les outils et les axes d'approfondissement, ainsi que le rétro planning étalé sur l'année 2022-2023.

2.1 : Terrain visé

Afin de réaliser au mieux ce travail, il me faut bien réfléchir sur le type de terrain que je souhaite viser. En effet, le sujet de mon mémoire a pour but de faire ressortir l'intérêt de la formation continue et la gestion des compétences dans les entreprises de restauration collective. Il faut donc bien choisir la population visée. Dans cette population, j'entends le personnel et les dirigeants. Pour tous, je souhaite connaître vraiment leur avis sur la formation continue tout au long de la vie. Connaissent-ils leurs droits et devoirs dans ce domaine ? Est-ce facilement gérable dans l'organisation de la vie de l'entreprise ? La formation continue joue-t-elle un rôle sur la création de valeur ?

Lors des entretiens exploratoires, j'ai déjà pu noter que, souvent, les individus connaissent mal le domaine de la formation continue ; ils ne sont pas au courant de tous leurs droits. Ainsi, ma rencontre avec un certain nombre d'entre eux me permettra certainement d'en informer quelques-uns et d'affirmer ou infirmer cette méconnaissance.

Pour réaliser au mieux ces entretiens, je vais établir un tableau, qui sera présenté dans la partie « outils et axes d'approfondissement ». Dans ce tableau, je reprendrai les types d'entreprises que je souhaite interroger, ainsi que les types d'acteurs. Afin que les réponses à mes hypothèses soient les plus complètes possible, je vais aller interroger des représentants des différents types de restauration collective, afin d'analyser si, en fonction des structures, les moyens mis en place changent (restauration dans le secteur de l'entreprise, de l'armée, du médico-social, sachant que mon stage de Master 1 sera dans ce secteur et dans celui du scolaire).

Après avoir déterminé les entreprises, j'ai décidé d'interroger tous les types d'acteurs présents dans l'entreprise, du personnel aux dirigeants.

Dans le cas où je ne rencontrerai pas d'utilisateur de la formation continue, il me faudra rechercher alors des personnes, qui en ont bénéficié, ceci afin de bien compléter mon étude.

Tous ces entretiens vont me permettre d'affirmer ou d'infirmer mes hypothèses. Je pourrai, à la suite de cela, dresser un bilan sur ce que peut apporter la formation continue et la gestion des compétences dans la restauration collective.

2.2 : Outils et axes d'approfondissement

Après avoir déterminé le terrain que je désire exploiter pour répondre à mes hypothèses, il est temps d'expliquer par quels outils je vais le faire.

Tout d'abord, comme pour cette première année de Master 1, je vais réaliser des entretiens semi-directifs auprès des différents acteurs de la restauration collective. Selon Lincoln, l'entretien semi directif est « *une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes.* »²⁴

Afin que ces entretiens soient le plus complets possible, je vais réaliser un guide d'entretien. Ce guide va reprendre toutes mes hypothèses, avec des questions qui seront ciblées pour les personnels, mais aussi pour les dirigeants de restauration collective. Il devra être testé en premier sur une ou deux personnes, afin de voir si les questions sont compréhensibles et adaptées.

Si jamais je n'arrivais pas à interroger toutes les personnes, pour des problèmes de disponibilités, je pourrai faire parvenir un questionnaire, que j'établirai à partir du guide d'entretien, dans leurs entreprises, afin d'avoir un maximum de réponses. Ce ne serait pas la solution idéale.

Quant aux axes d'approfondissement, je souhaiterais les orienter sur la réalisation éventuelle d'un petit livret de 4 pages qui serait un memento sur la formation continue à l'aide de la méthode QQOQCCP (Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?). Je poursuivrai aussi mes lectures et mes recherches et ferai un état de la situation en Europe.

²⁴ L'entretien semi-directif : définition, caractéristiques et étapes. Scribbr [en ligne]. Disponible sur : <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/> [Consulté le 5 mars 2022].

2.2.1 : Le guide d'entretien

Deux guides d'entretiens vont être réalisés (voir ci-après) : un premier qui concernera les personnels et un second qui sera orienté vers les dirigeants.

GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES PERSONNELS

	<i>Données générales</i>	
<i>Formation(s) :</i>	- Quel est votre parcours ?	
<i>Emploi(s) :</i>	- Quelle est votre fonction et en quoi elle consiste ?	
<i>Hypothèses</i>	<i>Questions pour les personnels</i>	<i>Données recherchées</i>
<i>A l'aide de la formation continue, les employés acquièrent une polyvalence au profit des entreprises</i>	Q1 : Qu'est-ce que la formation continue, selon vous ?	Savoir le degré et le contenu des connaissances des salariés sur cette formation
	Q2 : Savez-vous comment en bénéficier ?	Comment est-ce qu'ils pourraient l'utiliser et s'ils sont au courant de leurs droits
	Q3 : Pensez-vous que la formation continue peut vous permettre, grâce à de nouvelles compétences, d'acquérir une polyvalence ?	Voir s'ils font le lien entre compétences et polyvalence
	Q4 : Ressentez-vous le besoin d'évoluer et d'augmenter en compétences ?	Si dans l'entreprise où ils sont, ils souhaitent garder leur statut ou s'ils souhaitent connaître autre chose et se former
	Q5 : La polyvalence des personnels est-elle une chance pour les entreprises ?	Affiner les réponses pour affirmer ou infirmer l'hypothèse

<p><i>La formation continue coûteuse pour les SRC impacte l'organisation de celles-ci</i></p>	<p>Q1 : Connaissez-vous des organismes ou structures qui proposent de la formation continue ?</p>	<p>Degré de connaissance</p>
	<p>Q2 : Savez-vous si votre employeur peut vous permettre d'accéder à la formation continue ?</p>	<p>Connaissance de leurs droits</p>
	<p>Q3 : Pouvez-vous bénéficier de la formation continue gratuitement ?</p>	<p>Connaissance de leurs droits</p>
	<p>Q4 : Pensez-vous que cela à un coût pour l'entreprise ?</p>	<p>Quels coûts ? Cotisation obligatoire, coût de remplacement du personnel</p>
	<p>Q5 : Au vu de votre activité, est-ce que si vous partiez en formation durant un laps de temps inconnu, cela pourrait impacter l'organisation de votre entreprise ?</p>	<p>Affiner les réponses pour affirmer ou infirmer l'hypothèse</p>

<p><i>La formation continue joue un rôle sur la création de valeur.</i></p>	<p>Q1 : Si je vous dis « création de valeur pour une entreprise », savez-vous ce que cela signifie ?</p> <p>Q2 : Je vais vous donner un levier qui permet de créer de la valeur pour une entreprise ; c'est celui du « marketing et la relation client ». Voyez-vous comment, dans votre entreprise, les ventes pourraient être augmentées ?</p> <p>Q3 : Pensez-vous qu'en ayant suivi une formation, vous serez plus efficace ou plus productif pour votre entreprise ?</p> <p>Q4 : La formation continue peut-elle être de source de création de valeur dans les entreprises ?</p>	<p>Selon le niveau des interrogés, la question peut-être difficile à appréhender Lister toutes les réponses indiquées</p> <p>Attendre les réponses du genre « chercher des nouveaux clients », « utiliser un site web pour se faire connaître », « faire des promotions », « une bonne communication ». L'interrogé pourra être guidé dans ses réponses</p> <p>Lister les réponses Ne pas se contenter des réponses « OUI ou NON »</p> <p>Attendre les mots « Valeur ajoutée » « savoir-faire » « polyvalence » « compétences » - Affiner les réponses pour affirmer ou infirmer l'hypothèse</p>
---	--	--

Tableau 7 : Guide d'entretien pour les personnels des SRC

GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES DIRIGEANTS

	Données générales	
<i>Formation(s) :</i>	- Quel est votre parcours ?	
<i>Emploi(s) :</i>	- Quelle est votre fonction et en quoi elle consiste ?	
Hypothèses	Questions pour les dirigeants	Données recherchés
<i>A l'aide de la formation continue, les employés acquièrent une polyvalence au profit des entreprises.</i>	Q1 : Qu'est-ce que la formation continue, selon vous ?	Savoir le degré et le contenu des connaissances des dirigeants sur cette formation
	Q2 : Savez-vous comment vous pouvez la mettre en place dans votre entreprise ?	Est-ce qu'ils sont au courant des droits de leurs salariés ?
	Q3 : Pensez-vous que la formation continue peut permettre à vos salariés d'acquérir une polyvalence ?	Voir s'ils font le lien entre compétences et polyvalence
	Q4 : Si vos salariés ressentait le besoin d'évoluer et d'augmenter en compétences, proposeriez-vous la voie de la formation continue ?	Lister les réponses.
	Q5 : La polyvalence des employés est-elle une chance pour les entreprises ?	Affiner les réponses pour affirmer ou infirmer l'hypothèse

<p>La formation continue coûteuse pour les SRC impacte l'organisation de celles-ci.</p>	<p>Q1 : Connaissez-vous des organismes ou structures qui proposent de la formation continue ?</p> <p>Q2 : Pensez-vous que cela a un coût pour votre entreprise ?</p> <p>Q3 : Pensez-vous que le fait d'envoyer vos salariés en formation continue jouera sur l'organisation de votre entreprise ?</p>	<p>Degré de connaissance</p> <p>Connaissance de leurs devoirs et de leurs droits</p> <p>Affiner les réponses pour affirmer ou infirmer l'hypothèse</p>
<p><i>La formation continue joue un rôle sur la création de valeur.</i></p>	<p>Q1 : Qu'est-ce que la création de valeur en entreprise, selon vous ?</p> <p>Q2 : Pensez-vous qu'en proposant une formation à vos salariés, ils seront plus efficaces et plus productifs ?</p> <p>Q3 : La formation continue peut-elle être source de création de valeur dans les entreprises ?</p>	<p>Leur faire exprimer avec leurs propres mots ce qu'est la création de valeur, selon eux.</p> <p>Lister les réponses</p> <p>Ne pas se contenter des réponses « OUI ou NON »</p> <p>Attendre les mots « Valeur ajoutée » « savoir-faire » « polyvalence » « compétences » -</p> <p>Affiner les réponses pour affirmer ou infirmer l'hypothèse</p>

Tableau 8 : Guide d'entretiens pour les dirigeants des SRC

Deux questions complémentaires pourront être posées à tous.

- 1 - Avez-vous déjà utilisé vos droits à la formation ? Si OUI ou si NON, pourquoi ?
- 2 - Que pensez-vous de la formation continue tout au long de la vie ?

2.2.2 : Le tableau prévisionnel d'entretien

Le tableau prévisionnel ci-après va me permettre de me guider dans le temps et l'espace pour réaliser mes entretiens en présentiel ou visioconférence.

Il montre que mes entretiens seront variés et que de nombreuses informations pourront et seront exploitables pour les réponses à mes hypothèses. L'avantage d'interroger différentes entreprises, c'est que les réponses seront diversifiées et cela sera beaucoup plus enrichissant pour évaluer mes hypothèses.

Entreprises – Organismes	Types d'acteurs	Nombre d'entretiens
<i>Restauration collective d'entreprises</i>	<i>Dirigeants</i> <i>Employés en restauration collective et cuisiniers</i>	2 4
<i>Restauration collective dans l'armée</i>	<i>Dirigeants</i> <i>Employés en restauration collective et cuisiniers</i>	2 4
<i>Restauration collective dans le médico-social</i>	<i>Dirigeants</i> <i>Employés en restauration collective et cuisiniers</i>	2 4
<i>Restauration collective dans le scolaire</i>	<i>Dirigeants</i> <i>Employés en restauration collective et cuisiniers</i>	2 4
<i>Rectorat Formation continue</i>	<i>Professionnel – Pour rencontrer des personnes qui ont bénéficié de la formation continue</i>	1

2.3 : Planning de travail

Pour cette seconde année de master, un diagramme ou planning a été créé en reprenant les mêmes caractéristiques que celles utilisées dans le chapitre 1.

Ce diagramme de travail va reprendre les différentes tâches qui vont être effectuées, durant toute cette deuxième année. Il a été établi en fonction du premier et sera donc susceptible de changer. Cependant, cela nous donne une vision d'ensemble sur toutes les tâches à réaliser.

Étant donné que mes recherches sur les thèmes généraux de mon mémoire ont été faites lors du Master 1, cette année, je vais baser celles-ci, entre autres, sur les entretiens avec les professionnels. En effet, cela peut prendre un peu de temps, car les réponses peuvent être longues. Cependant, je me laisse une marge assez grande au niveau du temps, pour pouvoir avoir toutes les réponses. Ces recherches seront donc réalisées d'octobre 2022 à février 2023. Une fois les entretiens finalisés, il va falloir les retranscrire et cela va rentrer dans la partie de la rédaction du mémoire. Cette rédaction, qui comprend l'élaboration de plusieurs parties pour affirmer ou infirmer mes hypothèses, sera faite de janvier 2023 à juillet 2023. Une fois la rédaction achevée, il va falloir réaliser une mise en page, dont la réalisation est prévue de juillet 2023 à août 2023. Comme pour le mémoire de 1^{ère} année, cette mise en page permet de relire en même temps tout le mémoire et de faire les modifications nécessaires. Enfin, pour terminer le diagramme, un oral viendra compléter mon écrit. Cet oral permettra d'exposer les différentes réponses à des professionnels. Il sera préparé pendant les mois d'août et septembre 2023.

Ce diagramme permet de garder une vision sur ce qui reste à faire et de respecter la durée prévue pour l'exécution des diverses parties. Il est le gardien du temps.

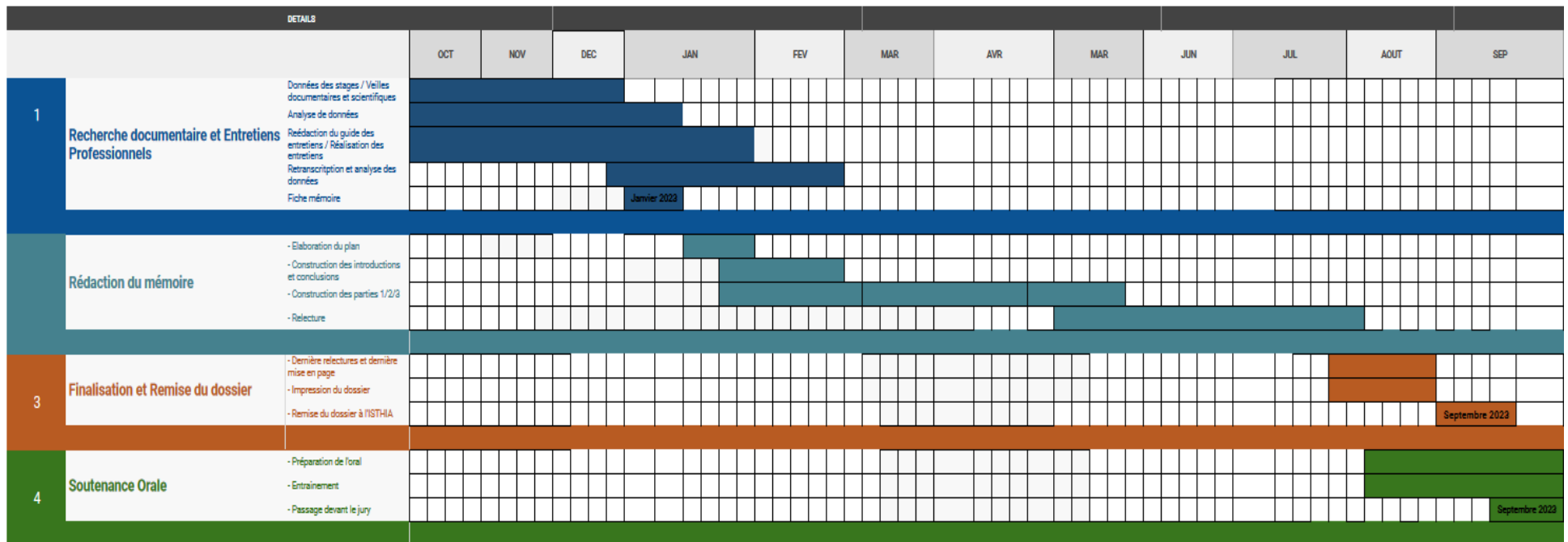


Figure 6 : Planning de travail du master 2 - 2023

Ce travail de contextualisation des différents moyens utilisés pour établir le mémoire de 1^{ère} année et d'envisager la seconde année est primordial. En effet, cette analyse de la méthodologie permet de mieux cadrer le travail à faire, que cela soit au niveau des entretiens, de leurs analyses ou au niveau de la rédaction du mémoire et de la préparation orale. Il permet aussi de mûrir le projet, en réfléchissant à quoi ou à qui cette étude pourrait servir, l'idée du memento pouvant être une piste à creuser.

Si la première année de master m'a permis de faire de nombreuses recherches, aussi bien scientifiques qu'historiques ou financières, d'ores et déjà, je sais que la seconde année va être consacrée à répondre à ma problématique et à résoudre ainsi les diverses hypothèses.

PARTIE 4 : TERRAIN REALISE

Il était évident pour moi d'appliquer mon mémoire à mon stage. En effet, c'est une problématique cruciale dans la restauration collective et je mettais un point d'honneur au fait de la résoudre.

Après avoir réalisé mes études en hôtellerie restauration, j'ai découvert un véritable attrait pour la restauration collective, avec de vrais objectifs de carrière.

Cette partie va mettre en avant la société de restauration collective, qui m'a accueillie, depuis 3 ans, et qui m'a aidée pour la réalisation de mon mémoire. Il s'agit de l'entreprise Newrest.

Chapitre 1 : Le terrain d'investigation

Le terrain d'investigation est aussi appelé « enquête de terrain » et permet au chercheur de pouvoir étudier le sujet choisi dans son environnement naturel pour mieux le comprendre. Je me suis donc rendue au plus près des équipes pour comprendre leurs besoins et ce qu'elles ressentent face à cette problématique. Dans cette partie, je vais expliquer quels étaient les enjeux de mon stage, détailler la structure qui m'a accueillie et quels étaient mes objectifs de recherche.

1.1. : Les enjeux du stage de deuxième année de Master

Lors de ma première année de Master, j'ai réalisé mon stage chez Newrest en tant qu'adjointe chef gérante. En effet, j'étais sur un hôpital, mais aussi sur un EHPAD. Les deux chefs gérants partaient ; il fallait que soient formés des nouveaux. Je dois avouer que j'ai beaucoup apprécié former les chefs gérant aux différents process à disposition dans l'entreprise. C'était pour moi très important qu'ils soient à l'aise et qu'ils aient toutes les chances de leurs côtés pour réussir dans leur nouvelle fonction.

Quand j'ai eu mon entretien pour le Master 2, j'ai émis l'idée de vouloir continuer dans cette voie. On m'a proposé le poste d'assistante cheffe de secteur avec le chef de secteur, monsieur Lucas Poisson. En effet, l'idée était de suivre ses sites et d'apporter mon aide quand ces derniers étaient en difficultés.

Les enjeux de mon stage étaient d'aider monsieur Poisson dans ses missions, notamment sur l'ouverture des sites de l'armée, à Tarbes. Lors de ces ouvertures, j'ai mis en place des formations pour que les employés soient performants et puissent commencer leurs nouvelles expériences dans d'excellentes conditions.

Mes missions de stage avaient une réelle relation avec l'étude choisie pour mon mémoire. J'ai pu observer comment les employés étaient réceptifs aux formations et si pour eux, il était important d'être formé aux process. Mais au-delà de ces formations en interne, il était nécessaire pour moi de savoir aussi comment les employés de Newrest se positionnaient face à la formation continue et face aux différentes formations qu'on pourrait leur proposer.

J'ai beaucoup apprécié mon stage et les missions qui m'ont été attribuées ; j'ai perçu un vrai épanouissement tant personnel, que professionnel. J'ai remarqué, aussi, que certains chefs gérants aiment avoir une aide au quotidien et un suivi qui peut être simple, mais qui montre que nous sommes présents pour eux.

J'ai aussi pu remarquer que les chefs peuvent être en décalage face à l'outil informatique et face à la technologie, ce qui montre que la formation doit être omniprésente et doit être intégrée dans les entreprises, afin qu'ils puissent avoir toutes les chances de leurs côtés pour réussir. Nous sommes dans un monde où la technologie fait partie de notre quotidien.

1.2 : La structure d'accueil :

J'ai eu la chance de réaliser mes stages, depuis la licence, chez Newrest, une société de restauration collective basée à Toulouse. Cette entreprise était d'abord dédiée à la restauration pour l'aviation appelée aussi « l'inflight », en 1996. Son but était de servir des repas sur tous les vols. C'est grâce à cette branche que Newrest s'est fait connaître. En 2016, dans le cadre de son développement, Newrest s'est ouvert à toute forme d'entreprise.

Par entreprise, j'entends toutes les entreprises recevant du public (Tisséo, Météo France, RTE, La Dépêche, Midi Libre...), mais aussi des sites de l'armée et enfin le médico-social qui concerne les EHPAD et les hôpitaux. Par cette ouverture à toutes les entreprises, Newrest a été créatrice de nombreux emplois.

Aujourd'hui, Newrest emploie environ 36 622 collaborateurs dans 54 pays différents. Ils sont présents en Europe, Afrique du Nord, Amérique Australe, Asie et Océanie. Les collaborateurs élaborent à peu près 1 080 000 repas, tous les jours. Il faut savoir que Newrest s'est engagé dans un « process » constant d'amélioration, mais aussi au niveau de l'innovation dans les services proposés à ses clients, ainsi que dans le bien-être salarial. Le groupe souhaite aussi mettre en avant la progression de ses employés et de ses cadres.

Newrest met un point d'honneur sur le développement durable des entreprises et le respect le plus total des valeurs sociales et environnementales au cœur de ses activités.

Sur Toulouse, Newrest possède une cuisine centrale, qui produit des repas pour l'aviation, mais aussi pour les restaurants qui ne peuvent pas cuisiner soit par manque de place, soit par manque de budget. C'est ce que l'on appelle « les restaurants livrés par la cuisine centrale ». Mais il y a aussi les restaurants où les chefs cuisinent sur place directement, avec le matériel nécessaire.

Newrest possède plusieurs types de restauration, tels que les bases de vie, le ferroviaire, les restaurations concédées et les concessions.

Par restaurations concédées, il faut comprendre que ce sont les entreprises qui souhaitent bénéficier du savoir-faire de Newrest en matière de restauration, en leur confiant la gestion de leurs restaurants.

Les concessions sont présentes dans les enceintes des aéroports ou des musées, sur les autoroutes, à bord des navires et dans les terminaux de bus. La concession concerne Newrest Retail et propose une très large gamme de services alimentaires conçus pour répondre aux différentes attentes des clients. Afin de gérer au mieux ces points de vente, Newrest Retail a structuré trois niveaux pour répondre à la demande du marché.

Cela passe par la sélection des marques spécifiques à Newrest Retail, les franchises internationales et les franchises ou les partenariats locaux.

Newrest possède de multiples process avec de nombreuses personnes spécialisées dans leurs domaines. L'entreprise travaille en étroite collaboration avec le service marketing, le service commercial, le service qualité hygiène... Tous ces services permettent de mettre à jour les différents process avec des personnes qualifiées pour les expliquer et les faire valoir auprès des collaborateurs.

1.3 : Apports de la période du stage ou données de la période de stage (objectifs de recherche)

Lors de mon stage, j'ai souhaité observer et interroger les salariés face à la problématique de la formation continue. En effet, je trouvais important de regarder comment ils pouvaient se comporter face à mes questions et s'ils étaient ouverts à la discussion sur le sujet. Mes questions et ma conduite des entretiens, en plus d'avoir eu des réponses, sur la formation se sont voulues rassurantes pour les salariés.

En effet, j'ai remarqué qu'en les mettant à l'aise, ils étaient plus aptes à répondre à mes questions et à se livrer.

Je pense que dans ces entreprises, plus particulièrement, la formation est primordiale. Elle permet de faire grandir les salariés, de les fidéliser et d'apporter une vraie valeur ajoutée à l'entreprise.

Je ne savais pas si les salariés allaient être ouverts à l'entretien et s'ils souhaitaient être enregistrés. C'était donc un défi pour moi ! J'ai fixé deux objectifs. Le premier était de savoir si les collaborateurs étaient au courant de leurs droits et si la formation continue était une chose connue pour eux. Le second était de les faire parler sur ce sujet, mais aussi sur des sujets qui sont parallèles à la formation continue.

Lors des entretiens annuels effectués au sein de l'entreprise sont posés certaines questions aux salariés, afin de savoir s'ils ont des souhaits d'évolution sur leur poste actuel ou sur un autre poste. Ces questions permettent de cerner leurs projets et de savoir s'ils souhaitent augmenter en compétences. A partir de leurs réponses sont proposés plusieurs champs d'investigation pour les aider à y accéder.

Le premier champ est « le bilan de compétences ». Celui-ci est défini par l'article L6317-10 du Code du travail. Il a pour objectif de permettre aux salariés d'analyser leurs compétences professionnelles, mais aussi personnelles, ainsi que leurs motivations pour définir un projet professionnel.

Si nécessaire, il pourra être mis en place un projet de formation. Il faut noter que le bilan de compétences est payant, mais que plusieurs dispositifs de financement existent.

Il peut être payé par l'employeur, dans le cadre d'un bilan de compétences intégré au plan de développement des compétences de l'entreprise ou quand il est effectué, lors d'un congé de reclassement. Ensuite, peut intervenir le compte professionnel de formation (CPF), qui concerne les salariés et les demandeurs d'emploi.

Il est à noter que la structure « Pôle emploi » peut aussi permettre d'accéder à ce bilan, en faisant appel à l'aide individuelle à la formation (AIF). Ainsi, grâce à l'accompagnement par un consultant spécialisé, le salarié va faire le point sur sa carrière, dresser la liste de toutes ses compétences acquises, durant son parcours professionnel et évaluer ses aptitudes, mais aussi ses points faibles. Il pourra, par la suite, bâtir son projet professionnel en accord avec son profil, mais en cohérence aussi avec le marché du travail actuel.

Le second champ est « la validation des acquis de l'expérience » (VAE). Cette mesure permet à toute personne, quel que soit son âge, son niveau d'études ou son statut de faire valider les acquis de son expérience, afin d'obtenir une certification.

En revanche, il ne s'agit pas d'un simple bilan, comme lors du bilan de compétences, mais d'une expérience permettant d'obtenir un diplôme.

En effet, il s'agit d'un véritable parcours qui nécessite le passage devant un jury pour valider les connaissances et les compétences que les salariés ont acquises. Un dispositif identique à la VAE est la Validation des Etudes, Expériences Professionnelles ou Acquis Personnels (VAPP), dispositif propre à l'enseignement supérieur.

La VAE peut être financée par l'employeur, un OPCO (Opérateur de Compétences), Pôle emploi ou avec le CPF. Viennent s'ajouter, en cette année 2023, les associations Transitions pro (ex FONGECIF, depuis janvier 2020) qui vont pouvoir prendre en charge les frais afférents à une procédure de VAE, sous réserve du caractère réel et sérieux du projet.

Il faut noter ici que le ministère du Travail, du Plein emploi et de l'insertion vient de lancer, depuis le 26 juin 2023, l'expérimentation VAE inversée.

D'une durée de trois ans, l'expérimentation vise à intégrer au contrat de professionnalisation des actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience, afin de favoriser l'accès à la certification et à l'insertion professionnelles dans les secteurs rencontrant des difficultés particulières de recrutement.

Le troisième champ est appelé la Certification. Cette certification est un titre ou un diplôme délivré par une autorité compétente, après vérification des compétences ou des connaissances d'une personne.

Elle vise à sécuriser les parcours professionnels, en permettant une reconnaissance des compétences de la personne. Elle se compose de blocs de compétences, de certificats ou d'habilitations enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles.

Le quatrième champ présenté au salarié est le Compte Professionnel de formation (CPF). Le CPF permet à toute personne active, de son entrée dans le marché du travail et jusqu'à la date à laquelle elle fait valoir l'ensemble de ses droits à la retraite, d'acquérir des droits à la formation qui sont mobilisables tout au long de sa vie professionnelle.

L'ambition du CPF est de contribuer à l'initiative de la personne elle-même, au maintien de l'employabilité et de la sécurisation du parcours professionnel. Le CPF est mobilisable par le titulaire.

En résumé, tous les différents champs exprimés ci-dessus sont présentés aux salariés qui vont pouvoir faire leur choix en fonction de leurs projets. Il est donc important de bien le faire régulièrement. Ces entretiens permettent aussi de montrer aux salariés que les employeurs sont présents pour écouter leurs projets et les aider à les concrétiser. Cette écoute est une véritable plus-value à la fois pour les salariés, mais aussi pour les entreprises.

Personnellement, je suis persuadée que l'entreprise a un véritable intérêt à connaître et à favoriser les projets de ses salariés. Un salarié avec des envies, des projets sera un salarié épanoui, motivé, et qui n'hésitera pas à avoir recours à la formation continue !

Ainsi, afin de comprendre au mieux comment les salariés se positionnent face à la formation, j'ai réalisé des entretiens pour entendre les propos de chacun et essayer de les comprendre.

Dans une seconde sous-partie, je vais expliquer les différentes méthodes mises en place pour arriver à mon objectif final, qui est de montrer l'importance ou les enjeux de la formation continue pour les salariés et les entreprises.

Chapitre 2 : Description des entretiens et de l'observation

2.1 : Préciser le stage (stage comme temps de collecte de données)

Comme indiqué précédemment, j'ai réalisé mon stage en relation avec la problématique qui construit mon mémoire, ce qui m'a facilité la tâche. Ainsi, j'ai pu observer différentes situations qui ont permis de donner certaines réponses à mes questions ; j'ai aussi pu mettre en place une relation de confiance, afin que les salariés se livrent à moi et puissent jouer la transparence dans leurs réponses.

Ce stage a vraiment été un temps de collecte de données pour comprendre le comportement des individus face à la formation continue.

2.2 : Les entretiens

Afin de répondre à mes hypothèses, j'ai dû réaliser des entretiens. Ces entretiens font partie de la méthode qualitative. Cette méthode possède de nombreux atouts ; entre autres, elle permet de saisir et d'analyser en un seul mouvement un grand nombre de cas, de dénombrer et de fournir des informations chiffrées sur la société ou sur le groupe étudié.

Ces entretiens mis en place pour connaître l'avis des collaborateurs interrogés m'ont permis, après échanges et discussions, de récolter certaines données sur des sujets bien précis. Cela a été un vrai moment de partage qui a permis de mettre en confiance les personnes interviewées.

En l'occurrence, j'ai réalisé des entretiens appelés entretiens exploratoires. Ce sont des entretiens qui consistent à réaliser un ou plusieurs entretiens individuels conduits en amont d'une étude confirmatoire. Les entretiens individuels permettent d'explorer un terrain et d'identifier certaines pistes qui pourront ensuite être affinées et validées ou non, tout en restant en lien avec les hypothèses.

Afin que ces entretiens se réalisent au mieux, j'ai réalisé une grille que j'ai utilisée à chacune de mes rencontres.

Lors de celles-ci, j'ai ajusté au fur et à mesure les questions qui venaient au cours du dialogue instauré. Cela m'a permis d'avoir une grille évolutive beaucoup plus précise et performante. (cf page 79)

Tout au long de mon stage, j'ai interrogé différentes personnes sur des postes dissemblables. Le tableau ci-après va situer dans le temps les entretiens et définir les postes actuels des personnes interrogées.

Tableau des entretiens

Date	Poste
13/10/2022	Chef gérant d'un hôpital
15/10/2022	Diététicienne d'un hôpital
05/11/2022	Chef de secteur
17/01/2023	Employée de restauration
20/03/2023	Chef de secteur
16/05/2023	Chef formateur
08/06/2023	Recruteuse en agence d'intérim pour la restauration collective
15/06/2023	Directeur de site
21/06/2023	Chargé de projet en marketing et commerce pour la restauration collective

Tableau 10 : Planning des entretiens réalisés en Master 2

L'objectif de ces entretiens était de savoir les connaissances de chacun sur la formation continue, mais aussi s'ils connaissaient leurs droits et ce qu'ils pourraient faire dans le cas où ils souhaiteraient changer de projet professionnel.

Ces entretiens ont permis de démontrer aux personnes interrogées que les dirigeants sont là pour les écouter et pour les guider sur la voie de la formation continue quand cela est nécessaire.

Lors de mon Master 1, j'ai établi une grille d'entretien avec les questions que je souhaitais poser en fonction de mes hypothèses.

Cette grille m'a beaucoup aidé puisqu'elle m'a servi de fil conducteur lors de mes entretiens.

J'ai donc suivi celle-ci, même si, comme je l'ai déjà dit, des questions sont venues se rajouter, lors de la conversation, afin d'affiner les réponses. Les entretiens ont été réalisés à des dates bien définies, les uns avant de commencer mon stage et les autres pendant mon stage.

Quand j'ai réalisé mes entretiens avant mon stage, je n'avais pas la même casquette. En effet, j'étais une simple étudiante qui venait interroger des personnes.

En revanche, quand j'ai réalisé mes entretiens pendant mon stage, les personnes n'avaient pas le même regard : j'étais la stagiaire du chef de secteur ; ils avaient un peu de mal à se livrer.

J'ai dû effectuer un travail en amont de l'entretien pour les rassurer et pour leur montrer qu'il n'y avait pas de jugement et qu'ils pouvaient parler en toute liberté et que l'entretien resterait anonyme dans tous les cas.

Afin de faire comprendre dans quel contexte j'ai réalisé mes entretiens, je vais les lister et spécifier dans quelles conditions j'ai pu interroger les collaborateurs, mais aussi indiquer l'objectif principal de l'interrogation et expliquer très succinctement le poste de chaque personne interrogée. J'analyserai les réponses de ces entretiens dans une partie ultérieure.

- **Premier entretien :**

Cet entretien a été réalisé avec le chef gérant d'un hôpital de Toulouse. Dans cette structure sont élaborés une centaine de plateaux repas pour les patients et 130 repas au self pour les employés.

Le rôle du chef de rang est de s'occuper de mettre en chauffe la production reçue de la cuisine centrale et de superviser la chaîne des plateaux. L'entretien s'est déroulé dans la salle de restaurant, loin des autres employés, afin que le chef gérant puisse parler en toute tranquillité.

L'entretien a duré un peu moins de 10 minutes ; il n'était pas très à l'aise avec le sujet et n'avait aucune inspiration pour répondre à mes questions.

Je rappelle que l'objectif de cet entretien était de savoir s'il était au courant de ses droits, des droits des salariés en matière de formation continue et surtout s'il serait capable de proposer la formation continue à ses équipes.

- **Deuxième entretien :**

Dans cet hôpital, Newrest a aussi une diététicienne, qui travaille pour la restauration en collaboration avec la diététicienne de l'hôpital, qui gère l'arrivée des patients en renseignant leurs régimes.

La diététicienne de l'entreprise de restauration a pour mission de gérer les nouvelles informations concernant les régimes des patients.

Elle a aussi pour mission de superviser la chaîne pour la réalisation des plateaux. On peut considérer que c'est un élément essentiel pour le bon fonctionnement de la réalisation des plateaux.

Je lui ai proposé de lui soumettre mes questions, ce qu'elle a accepté en répondant en toute sincérité. L'entretien n'a pas duré très longtemps, car elle maîtrisait partiellement le sujet.

J'ai réalisé l'entretien dans l'optique de savoir si elle connaissait ses droits en matière de formation continue pour évoluer au sein de son entreprise ou autres structures.

- **Troisième entretien :**

Je me suis dit qu'il serait intéressant d'avoir l'avis d'un chef de secteur. Un chef de secteur a pour mission de superviser plusieurs restaurants, d'aider à la gestion et à la mise en place des différents process avec les chefs gérants. J'ai donc interrogé le chef de secteur qui est spécialisé dans le secteur de l'armée.

Il se doit de connaître normalement les outils de la formation continue, puisque c'est lui qui doit pouvoir les présenter au personnel en toute occasion. J'ai donc appliqué ma grille d'entretien dite pour « les dirigeants ».

Il a su répondre à toutes mes questions et donner certaines explications sur la mise en place de la formation continue. Ce fut un entretien très intéressant et fort de propositions en réponse à mes hypothèses. L'entretien qui s'est déroulé sur le site de l'armée a duré une dizaine de minutes.

- **Quatrième entretien :**

Afin de voir tous les profils de postes proposés par l'entreprise, j'ai aussi voulu interroger les employés de restauration. Ceux-ci réalisent les entrées et les desserts et se positionnent au service ou à la caisse une fois la production faite.

L'employée rencontrée travaille dans un restaurant d'entreprise situé à Toulouse. J'ai réalisé mon stage pour ma licence, avec elle, sur un site de l'armée. Lors de nos différentes discussions, nous avons abordé le sujet de la formation en général et de cela m'est venu mon idée de mémoire. J'ai trouvé son discours intéressant et cela faisait sens que je l'interroge pour mon mémoire.

Cependant lors de l'entretien, elle n'a pas su répondre à toutes mes questions, mais elle était très intéressée par le sujet. L'entretien s'est déroulé sur le site où elle travaille, dans la salle où les convives mangent.

Lors de cet entretien, j'ai pu remarquer qu'elle n'était pas au courant de ses droits.

- **Cinquième entretien :**

Lors de mon cinquième entretien, j'ai décidé d'interroger un autre chef de secteur. Il exerce les mêmes missions que le chef de secteur que j'ai interrogé auparavant. Cependant, son secteur concerne plus les établissements de santé et les établissements d'entreprise.

Fort de son expérience, il a su répondre à ma grille avec beaucoup de sérieux. En effet, il a apporté beaucoup de connaissances sur la formation continue, mais aussi sur la méthode pour transmettre celle-ci aux salariés.

L'entretien a été réalisé lors d'une conversation téléphonique, puisque son emploi du temps ne permettait pas que l'on se rencontre autrement.

De mon point de vue, je trouve que réaliser un entretien par téléphone n'est pas exactement la même chose que de le réaliser en visio-conférence ou en face à face. En effet, on ne voit pas les réactions des interrogés face aux questions et on ne peut pas constater s'ils sont à l'aise ou s'ils sont déstabilisés. Mais cela reste cependant un entretien concret qui m'a permis d'obtenir des à mes questions et d'apporter de la matière pour répondre et réfléchir à la vérification de mes hypothèses.

- **Sixième entretien :**

Depuis peu, Newrest a décidé de mettre en place différents process au niveau des restaurants, afin de faciliter la vie dans l'entreprise des chefs gérants, mais aussi des intérimaires qui viennent pour une courte période ou pour les nouveaux entrants dans l'entreprise.

J'ai rencontré un chef gérant qui est chef formateur et qui dispense des formations de cuisine ou de gestion, selon les besoins des collaborateurs. Au niveau de mon mémoire, j'ai trouvé intéressant d'avoir son avis sur la formation continue et surtout s'il la proposait au personnel. L'objectif était de savoir si en tant que chef formateur, il avait la facilité de proposer la formation continue ou de la réaliser en interne avec les propres moyens de l'entreprise.

Cet entretien important, qui n'allant pas dans le même sens que les autres, m'a permis de voir les choses autrement.

L'entretien s'est déroulé dans un bureau sur un site de Newrest. J'ai eu l'occasion de rajouter de nombreuses questions, en plus de ma grille d'entretien, ce qui m'a permis d'être plus précise et d'explorer d'autres pistes de réflexion.

- **Septième entretien :**

Pour mon septième entretien, j'ai réfléchi sur la qualité des personnes interrogées. Je me suis rendu compte que je n'avais pas rencontré les directeurs de sites et les intervenants extérieurs, comme les collaborateurs des agences d'intérim avec qui Newrest travaille tous les jours.

Ces agences sont en effet essentielles pour l'entreprise, puisqu'elles permettent de trouver des personnes pour travailler sur des courtes ou longues durées. Elles essaient de nous trouver des personnes dans l'urgence quand il n'y a plus de solutions à l'interne. Étant donné que l'entreprise travaille quasiment tous les jours avec eux, j'ai pensé que c'était opportun pour mon mémoire d'avoir des réponses à mes questions de la part de personnes travaillant dans des agences.

La personne rencontrée travaille dans une agence d'intérim spécialisée dans la restauration collective.

L'entretien s'est réalisé dans un bureau, dans un endroit neutre.

J'ai donc voulu entendre son avis sur les différentes problématiques que l'on peut rencontrer en restauration collective, notamment sur le recrutement, qui est un vrai problème de nos jours.

Je pense que le fait d'être au cœur des problèmes de recrutement sur beaucoup de sites de restauration collective fait réfléchir à instaurer, à parler de la formation continue.

- **Huitième entretien :**

Comme énoncé dans le septième entretien, j'avais pour objectif d'interroger un directeur de site. En effet, le directeur de site est présent en général sur des gros sites, avec une masse salariale importante, d'où l'intérêt de l'interroger sur la formation continue et sur sa mise en place.

Étant donné que le directeur de site a quitté les études il n'y a pas longtemps, je me suis dit qu'il serait intéressé et peut-être plus ouvert à la mise en place de la formation continue. Lors de l'entretien, nous nous sommes isolés dans son bureau pour qu'il puisse parler librement et que les employés ne nous dérangent pas.

L'entretien, une fois de plus, fut riche en réponses et en argumentation. Le fait d'être sur un gros site a permis d'avoir des réponses à mes questions avec des situations concrètes, qui se sont déroulées au sein de celui-ci et avec des personnes qui souhaitent bénéficier de la formation continue.

Nous avons eu l'exemple, sur ce site, d'une personne qui travaillait dans un EHPAD en tant qu'employée de restauration et qui est devenue pâtissière. Ce nouveau travail a été une vraie découverte pour elle et elle souhaite, dans les mois à venir, passer le CAP pâtisserie, avec pour chef formateur, le chef pâtissier.

Je trouve que cet exemple est un exemple parfait pour illustrer les bienfaits de la formation continue sur les personnes qui sont motivées pour évoluer.

- **Neuvième entretien :**

Pour ce dernier entretien, j'ai interrogé une personne qui est chargée de projet en marketing et commerce pour la restauration collective.

Cette personne s'occupe de tout ce qui est appel d'offre, mais aussi de la mise en place des différents projets pour mettre en avant la restauration collective. J'ai trouvé intéressant de l'interroger, puisqu'elle n'est pas au cœur même de la restauration collective, mais travaille pour sur différents projets.

Elle doit avoir un avis extérieur qui permet de voir la situation de plus haut et de voir ce qu'on pourrait mettre en place pour améliorer les process. Cependant, les projets qui sont mis en place aujourd'hui sont intéressants, puisqu'ils permettent de mettre en avant et de faire participer les collaborateurs.

Cet entretien fut aussi très intéressant et enrichissant, puisque c'est une personne du siège et non de l'opérationnel.

Cela m'a permis de découvrir que même sur des postes tels que le sien, nous sommes obligés de nous former tout le temps et de nous adapter au temps qui passe et aux évolutions qui arrivent au cours de la vie.

L'entretien s'est déroulé dans un bureau, loin des collaborateurs qui étaient présents sur site.

J'ai porté un vrai attachement au fait que les entretiens se fassent dans des endroits simples, afin que les personnes puissent se livrer facilement.

Pour conclure sur ces entretiens, je peux dire que toutes les personnes que j'ai pu rencontrer ont été d'une aide précieuse, et ont su répondre à un bon nombre de mes questions. Toutes ces réponses ont été très utiles pour résoudre mes hypothèses.

Je remercie toutes ces personnes qui ont participé à mes entretiens et qui ont joué le jeu jusqu'au bout.

2.3 : Observations pendant le stage (temps en lien avec le sujet)

Lors de mon stage, j'ai pu assister à certaines scènes qui ont pu apporter des réponses à mes hypothèses. En effet, on appelle cela de l'observation.

D'après le cours de Madame ROCHEDY, la définition de l'observation est la suivante :

« L'observation est une technique consistant à porter une attention systématique sans jugement, sans interprétation sur un objet : personne ou groupe, activité, lieu, événement ou situation. Mais aussi une méthode d'enquête par laquelle le chercheur observe directement, par sa présence sur le « terrain », les phénomènes sociaux qu'il cherche à étudier. »

Nous savons que l'observation peut avoir certains aspects aussi bien positifs que négatifs.

En ce qui concerne les avantages :

- L'observation permet « de capter des comportements au moment où ils se produisent (sans intermédiaires).
- Elle permet d'avoir un recueil de données concrètes et plus quantifiables, parfois.
- Elle permet d'avoir une certaine authenticité des comportements, comparée aux paroles et aux écrits.

En ce qui concerne les inconvénients :

- L'observation peut avoir une modification du comportement du fait de la présence de l'observateur.
- Mais aussi, nous pouvons nous poser la question à savoir si l'observation est objective, car nous savons que la perception humaine a des limites.
- Et enfin, nous avons le risque d'interprétation des faits observés.

Il existe plusieurs types d'observation que je vais citer, afin d'apporter des connaissances complètes sur le sujet, et j'évoquerai, en l'expliquant, celles que j'ai choisies.

Avec les différents types d'observations, nous nous posons différentes questions.

La première est : quel est le rôle social occupé par le chercheur ?

On peut répondre à cette question par deux types d'observations :

- L'observation participante, qui permet de prendre un rôle déjà existant dans la situation observée, mais cela impose des limites à la mobilité dans l'espace observé.
- L'observation non-participante, qui permet de faire coïncider le rôle social et le projet d'action sur la situation, mais il faut négocier la présence permanente du chercheur et influencer les comportements exceptionnels.

La deuxième question est : quelle est la position occupée sur le terrain ?

On peut répondre à cette question par deux types d'observations :

- L'observation à découvert, qui permet d'avoir une grande autonomie au niveau de l'observateur et d'obtenir les informations souhaitées, car sa fonction est connue et acceptée. En revanche, il y a des difficultés à évaluer les modifications potentielles liées à sa présence.
- L'observation masquée permet d'assurer une bonne correspondance entre les constats et la réalité.

En revanche, il faut être très exigeant, être capable de jouer un rôle, être conforme au rôle attendu et cela se passe souvent sur une longue durée. Il est impossible de réaliser des entretiens approfondis.

La troisième question est : quel outil doit-on utiliser pour observer ?

On peut répondre à cette question par deux types d'observations :

- L'observation armée, qui permet de garder des traces, mais il y a une abondance d'informations.
- L'observation non-armée, qui permet de changer les comportements et d'entraîner une réflexivité des enquêtés. En revanche, il y a des difficultés pour tout appréhender.

Après avoir expliqué sur quelles observations on peut se baser, je vais expliquer mes choix.

Je ne pensais pas faire de l'observation pour répondre à mes hypothèses, mais je me suis rendu compte que c'était inconscient.

Face aux différentes situations, j'ai été dans l'obligation d'observer pour comprendre les comportements des collaborateurs et comprendre leurs inquiétudes ou leurs engouements pour certaines choses ou situations.

J'ai, après réflexion, essayé d'analyser les différentes observations que j'ai pu mettre en place. En effet, je pense avoir fait une observation participante, une observation masquée et une observation non-armée.

En effet, j'ai été présente tout le temps sur les sites, mais je n'avais pas mis en avant mon mémoire et mes recherches. Seules les personnes interrogées étaient au courant de mon mémoire, ce qui a facilité les choses avec les autres, puisqu'elles sont restées naturelles avec moi ou avec les questions que je pouvais poser.

Il était important pour moi que les personnes ne se doutent de rien et que leurs propos ne changent pas en fonction de ma position. J'ai donc trouvé que la meilleure position était de rester à l'écart et de ne pas me faire remarquer.

Mon observation s'est déroulée sous forme de questions telles que « penses-tu que la formation continue pourrait t'aider à évoluer dans tels ou tels domaines ? » ou alors « penses-tu avoir fait le tour des choses que tu peux découvrir ? » ou « ne souhaites-tu pas voir autre chose ? »

J'ai pu poser ces questions, puisque tout me le permettait. Ces questions ne faisaient pas partie d'une grille d'entretien ; elles venaient en fonction du moment et de la personne que j'avais en face de moi.

L'observation est un véritable outil de collecte de données.

Chapitre 3 : Analyse descriptive des entretiens

3.1 : Analyse entretien par entretien

Tous les entretiens m'ont permis de collecter de nombreuses données et de pouvoir réaliser différentes analyses. En l'occurrence, dans cette partie, je vais mettre en place l'analyse descriptive des entretiens. Chaque entretien apporte des informations qui se complètent ou qui se contredisent parfois. J'ai pu cibler mes entretiens à l'aide de ma grille, ce qui m'a permis d'orienter les personnes interrogées sur la bonne voie.

Les retranscriptions complètes des entretiens sont à retrouver en annexes.

- **Entretien n°1**

Comme énoncé précédemment, cet entretien a été réalisé avec le chef gérant d'un hôpital situé au cœur de Toulouse.

En expliquant le thème de mon mémoire, j'ai tout de suite compris que cet entretien allait se dérouler assez rapidement. Lors de celui-ci, je n'ai pas vraiment eu une définition de la formation continue. Cependant, à l'aide de ses connaissances et de ses expériences, le chef gérant a pu m'aiguiller sur un chemin, sur son chemin, en indiquant ce qu'il pensait de celle-ci.

Ce qui ressort principalement de cet entretien, c'est que la formation continue est présente tout au long du travail et s'acquiert lors des diverses activités exercées. J'ai pu, aussi, à partir des questions posées, avoir des réponses assez courtes sur la mise en place de la formation continue dans les sociétés de restauration collective. Cependant, sans savoir comment il peut la mettre en place, le chef gérant est suffisamment ouvert à l'idée que ses employés puissent faire de la formation continue afin d'évoluer dans leur métier ou parfois changer totalement de profession.

Selon lui, la formation continue :

« C'est bah, c'est euh, toute la journée les employés voient tout ce qui se passe dans l'entreprise, et peuvent s'inspirer pour essayer d'acquérir de nouvelles notions ou compétences ».

Lors de l'analyse de la retranscription, on peut se rendre compte qu'il reconnaît que la polyvalence et la montée en compétences peuvent apporter beaucoup à l'entreprise :

« Oui, c'est important, c'est bien. Les employés peuvent évoluer, faire d'autres choses et peuvent prendre l'initiative d'aller voir ailleurs comment on travaille ».

Cependant, j'ai pu constater qu'il ne sait pas comment la mettre en place dans l'entreprise et par quels organismes il peut passer :

« Non je n'en connais pas, si peut-être Sodexo, Compass. Non, non pas sûr. Newrest, il propose oui ! ».

Il n'a pas, non plus, beaucoup de notions sur le coût de cette formation. En revanche, il est conscient des problèmes que cela pourrait engendrer, quand un salarié part en formation :

« Ah, bah, bien sûr, bien sûr que oui, parce qu'on est indispensable (rire). Quand il manque une personne, surtout nous en tant que responsable, euh, on compte beaucoup sur nous et quand on n'est pas là, il y a un déséquilibre du personnel ».

En ce qui concerne la définition de la création de valeur, il n'a pas eu de réponse à me donner :

« Je ne sais pas ».

Cependant, il a su répondre à différents cas de figures proposés, lors de l'énonciation de la grille d'entretien :

« Développer une relation client, moi, je l'ai vu quand je suis arrivé ici. Il y avait une relation clientèle qui n'était pas du tout la même qu'aujourd'hui. Avoir le sourire est un argument ! Le client en a souvent besoin ; donc, c'est sûr que ta vente augmente. Je le vois maintenant. Quand je suis arrivé, on était vers les 90 couverts et maintenant, j'en suis à 150 ».

En conclusion de cet entretien, je me suis rendu compte qu'il y avait certains doutes dans son discours et un manque de connaissances sur ses droits et de ce qu'il peut mettre en place pour ses employés.

- **Entretien n°2**

Cet entretien a été réalisé avec la diététicienne d'un hôpital situé au cœur de Toulouse.

Comme lors de chaque entretien, j'explique le thème de mon mémoire en annonçant mes hypothèses et en expliquant comment cet entretien va se dérouler. Lors de cette annonce, j'ai très vite compris qu'elle n'était pas à l'aise avec le sujet. En effet, sortie des études il y a peu de temps, la formation continue n'est pas dans son esprit ou du moins, elle n'a pas d'avis bien arrêtés.

Ce qui ressort principalement de cet entretien, c'est que la formation continue est

« De se former tout au long de ta vie professionnelle ».

Malgré cette définition qui résume bien la formation continue, cette salariée n'a pas d'idées pour bénéficier de cette formation, même si elle connaît le compte personnel de formation (CPF).

Lors de l'analyse de la retranscription, on peut se rendre compte qu'elle est en accord pour dire que la polyvalence et la montée en compétences peuvent apporter certaines choses à l'entreprise :

« Oui, bien sûr, tu es spécialisée dans ce dont tu as besoin dans ton métier » ; « Oui, bien sûr, parce que j'ai envie d'apprendre de nouvelles choses et de passer à une autre partie de mon métier ».

Mais elle ne sait pas comment la mettre en place dans l'entreprise et par quels organismes elle peut passer pour en bénéficier :

« Non je ne connais pas ! »

Elle n'a pas non plus beaucoup de notions sur le coût de cette formation :

« Ça, je ne sais pas qui peut le prendre en charge ».

Et sur le fait que son employeur puisse lui proposer la formation continue :

« Je pense que oui, mais ils ne nous en ont jamais parlé ».

En revanche, elle est consciente des problèmes que cela pourrait engendrer, si jamais elle partait en formation :

« Oui, quand on n'est pas là. Mais je ne pense pas que ce soit l'entreprise qui paye ».

En ce qui concerne la définition de la création de valeur, elle a réussi à l'expliquer avec ses mots :

« Des nouvelles compétences et des nouveaux savoir-faire peut-être ».

Cependant, elle a su répondre à différents cas de figures proposés, lors de l'énonciation de la grille d'entretien :

« Oui. Si tu as plus de clients, ton entreprise aura plus de valeur. Oui, si tu apprends de nouvelles choses, automatiquement, après, tu peux mettre des choses en place ».

Grâce à cet entretien, je me suis rendu compte qu'il y avait certains doutes dans son discours et un manque de connaissances de ses droits et de ce dont elle pouvait bénéficier pour un nouveau projet professionnel.

- **Entretien n° 3**

Cet entretien a été réalisé avec l'un des chefs de secteur de la région Sud-Ouest.

Lors de la présentation du thème de mon mémoire, j'ai très vite senti l'engouement autour de cette question de la formation continue, puisqu'il côtoie tous les jours des personnes qui souhaitent évoluer ou augmenter en compétences.

Ce qui ressort principalement de cet entretien, c'est que la formation continue est, selon lui :

« Quelque chose d'important, c'est être toujours là pour les collaborateurs, afin de les faire évoluer avec différents moyens, soit avec des formations externes, soit avec des formations internes ».

En plus de cette définition, il a su m'expliquer ce que pouvait apporter la formation continue dans les restaurants :

« Complètement, ça te permet d'acquérir une polyvalence et surtout dans la situation actuelle, ça peut permettre de fidéliser le personnel, parce qu'on voit, aujourd'hui, qu'il y a de grosses difficultés à recruter. Si on ne fidélise pas notre personnel, ce n'est pas pour son salaire qu'il va rester, mais plus pour la formation et l'accompagnement », et si ses salariés ressentaient le besoin d'évoluer, est-ce qu'il pourrait proposer la formation continue ? « Je peux, oui. D'ailleurs, on est en train, en interne, de pousser sur cette partie-là, sur tout ce qui est formation, parce qu'on n'est pas bon très sincèrement, on n'est pas bon.

On a eu quelques formations, mais très peu ; ça fait plusieurs années qu'on parle de l'école de formation Newrest, on est vraiment en train d'enclencher, d'accélérer ».

Lors de l'analyse de la retranscription, on peut se rendre compte qu'il est en accord pour dire que la polyvalence et la montée en compétences peuvent apporter certaines choses à l'entreprise :

« Oui complètement, c'est plus qu'une chance, c'est une force. Aujourd'hui, si on n'est pas polyvalent, on n'avance pas ».

Lors de cet entretien, j'ai pu apprendre que Newrest faisait appel à un organisme externe pour la formation continue :

« Oui, on a fait appel à Gama Consulting, qui est basé sur Toulouse », mais qu'il était aussi en train de développer l'école Newrest : « C'est ce qu'on est en train de faire dans l'Est, c'est qu'on a vraiment une école de formation Newrest où on fait intervenir soit des partenaires extérieurs, soit des chefs gérants qui vont apporter une formation.

Là, nous ce qu'on a fait, c'est que l'on a déjà des chefs qui ont eu la formation de formateur et ça permet de réaliser des formations avec différents collaborateurs. L'idée, c'est vraiment d'essayer de faire ça en interne, ça permet d'être beaucoup plus flexible ».

Lors de l'entretien, j'ai pu comprendre que mettre en place la formation avait un coût, mais que ça valait le coup sur le long terme et que le but était de fidéliser les salariés :

« C'est un coût, oui, mais aujourd'hui, je ne connais pas tous les tenants et les aboutissants. Cependant, je sais qu'il y a beaucoup d'organismes qui soutiennent les entreprises, qui les aident à financer ce type de formation. L'un dans l'autre, ça va forcément avoir un coût, mais comme je te disais, ça permet de fidéliser l'ensemble de nos collaborateurs et la fidélisation, ça n'a pas de prix ».

En ce qui concerne la définition de la création de valeur, il a pu l'expliquer avec ses mots :

« La création de valeur, ça va être toutes les valeurs de l'entreprise, tout l'ADN de l'entreprise. Enfin, moi, c'est comme ça que je le comprends, c'est quelque chose de très important. Comme je te le disais, le marché de la restauration collective, aujourd'hui, est très serré. Le recrutement est très compliqué. J'ai fait pas mal de recrutements, ces derniers temps, où on proposait un salaire moins avantageux que d'autres, mais beaucoup de personnes sont venues chez nous et veulent rester chez nous, par rapport à nos valeurs ».

Pour conclure, je me suis rendu compte que la formation continue était bien présente dans la pensée des dirigeants et qu'ils avaient de nombreux outils pour la mettre en place.

- **Entretien n°4**

Cet entretien a été réalisé avec une employée de restauration.

Après explication du thème de mon mémoire et après avoir annoncé mes hypothèses et indiqué comment l'entretien allait se dérouler, j'ai très vite compris qu'elle n'était pas à l'aise avec le sujet.

Ce qui ressort principalement de cet entretien, c'est que la formation continue :

« C'est quand on reprend ses études ».

Cette salariée a aussi une idée bien arrêtée sur la formation continue, ainsi que sur les moyens mis en place pour en bénéficier :

« Par le biais de la VAE, puis en faisant des bilans de compétences ».

Lors de l'analyse de la retranscription, on peut se rendre compte qu'en abordant ce sujet, cette salariée a émis le souhait de vouloir évoluer et de vouloir augmenter en compétences :

« Oui, faire plus de logistique, plus de management. Être plus indépendante et exercer plus de responsabilités ».

Après qu'elle ait émis le souhait d'évoluer, je lui ai demandé si elle savait que son employeur pouvait lui permettre d'accéder à la formation continue.

Elle m'a répondu avec un « non » assez catégorique, ce qui prouve, une fois de plus, que les salariés ne sont pas au courant de leurs droits et que s'ils ne vont pas émettre une demande. Ils ne pourront, alors, jamais bénéficier de la formation continue.

En revanche, elle est consciente des problèmes que cela pourrait engendrer, si jamais elle partait en formation :

« Oui, parce qu'il faudrait me remplacer ».

En ce qui concerne la définition de la création de valeur, elle a réussi à l'expliquer avec ses mots :

« Cela signifie un apport de valeur à l'entreprise ; exemples : au vu de l'activité de l'entreprise et des clients, on pourrait mettre en place des animations à thèmes, mettre en place des cartes de fidélité, faire plus de ventes additionnelles ».

Grâce à cet entretien, je me suis rendu compte qu'il y avait quelques doutes dans son discours et un manque de connaissances sur ses droits et sur ce dont elle peut bénéficier pour la mise en place d'un nouveau projet professionnel.

- **Entretien n° 5**

Comme énoncé en amont, cet entretien a été réalisé avec l'un des chefs de secteur de la région Sud-Ouest.

Dès le début, j'ai très vite senti l'intérêt qu'il portait à la question de la formation continue, puisqu'il a régulièrement affaire à des personnes qui souhaitent évoluer ou augmenter en compétences.

Ce qui ressort principalement de cet entretien, c'est que la formation continue, selon lui :

« C'est le fait d'être formé au quotidien, en interne, par l'entreprise. C'est-à-dire qu'un plongeur, tu vas lui faire faire des découpes de légumes, aider un cuisinier à travailler pour qu'il soit formé à ce poste-là, alors qu'à la base, ce ne sont pas ses compétences initiales ».

En plus de cette définition, il a su m'expliquer ce que pouvait apporter la formation continue dans les restaurants :

« Alors ça se fait assez naturellement. Après, on pourrait le faire sous format d'une fiche de suivi par salarié, en fonction des compétences et du poste de chacun, des souhaits d'évolution et donner des objectifs à chaque personne pour qu'elle puisse se challenger et avoir des objectifs au fur et à mesure du temps. Par exemple, un plongeur, on va lui mettre des objectifs de production froide, de découpe de légumes dans un premier temps. Puis, si ça se passe bien, on fera une évaluation avec plus d'autonomie avec un suivi par le chef gérant. Ensuite, on pourra lui donner de plus en plus d'objectifs, avec des niveaux de compétences plus élevés, avec bien sûr, un accompagnement au quotidien et en le formant pour qu'il gagne en autonomie sur les différentes missions et postes qu'on lui aura confié. Ça se fait souvent naturellement, mais ça manque peut-être d'encadrement dans les entreprises ».

Lors de l'analyse de la retranscription, on peut se rendre compte qu'il est en accord pour dire que la polyvalence des employés est une vraie chance dans les entreprises :

« C'est une vraie chance, c'est une opportunité, parce que ça permet déjà de gagner en productivité et d'optimiser le temps de travail. Je vais reprendre l'exemple du plongeur. Le plongeur ne va peut-être pas avoir assez de travail sur sept heures pour faire de la plonge et du nettoyage, ainsi il aura peut-être une heure ou une demi-heure dans la journée pour aider la cuisine et ça, c'est un vrai bien de productivité ! Ça permet de remplacer aussi pendant les vacances ou les imprévus. Ça permet d'accueillir d'une meilleure manière les remplaçants qui viennent de l'extérieur de la société, plutôt que de les laisser livrés à eux-mêmes. C'est une vraie opportunité pour les entreprises ».

En effet, lors de l'entretien, j'ai pu comprendre que mettre en place la formation avait un coût, mais que ça valait le coup, sur le long terme :

« Oui, si on fait appel à un consultant externe ou que l'on fasse appel à une école. Mais peut-être qu'il y a des organismes comme Pôle emploi qui sont gratuits, mais je n'en suis pas sûr. Mais oui, ça va forcément avoir un coût pour l'entreprise, parce que même si ça n'a pas un coût direct, il y aura un coût indirect ; même si le coût de la formation est de zéro, la personne en formation n'est pas disponible pendant un certain temps et pendant qu'elle n'est pas là, il faut quelqu'un pour effectuer son travail ».

En ce qui concerne la définition de la création de valeur, il a pu donner une explication :

« Sur la création de valeur, je pense qu'il y a plusieurs points à développer. La création de valeur, ça va être une création économique et financière. Former plusieurs personnes sur un même site, ça veut dire optimiser et rationaliser la production et ça peut impacter un changement au niveau de l'organisation.

Avec la polyvalence des gens et l'optimisation du temps de travail grâce à la formation, on va peut-être, au lieu d'avoir sept personnes, en avoir six ou six et demie.

Et là, on va gagner au niveau productivité, au niveau charges de personnel, ça va créer une vraie valeur. Ça peut créer aussi une vraie valeur humaine, c'est-à-dire qu'il y aura un ADN au niveau de l'entreprise qui sera créateur de valeur. »

Il a ajouté :

« Ça peut aussi permettre de fidéliser et d'attirer les gens ; ça peut être une vraie plus-value pour le recrutement. C'est une vraie valeur auprès des clients ; ça peut nous rapporter un contrat, ça peut être aussi un argument non négligeable, lors d'un appel d'offre. On peut vraiment mettre en avant le fait de mettre en place la formation de nos salariés, montrer qu'on en fait énormément et ça peut avoir une plus-value sur les appels d'offres ».

Grâce à cet entretien, je me suis rendu compte que la formation continue était bien présente dans la pensée de certains dirigeants d'entreprise, ce qui peut être rassurant !

- **Entretien n° 6**

Cet entretien a été réalisé avec le chef formateur de la région Sud-Ouest.

Ce chef formateur réalise des formations à l'intérieur même des sites Newrest, quand les salariés en ont ou en ressentent le besoin. Au vu de son activité, son avis était bon à entendre et à analyser.

Ce qui ressort principalement de cet entretien, c'est que la formation continue, selon lui :

« c'est tout le temps, c'est au quotidien ! Est-ce que c'est mesurable ? Difficilement ! Est-ce qu'il y a un processus ?

La formation continue, pour moi, c'est quelque chose de naturel. La formation continue, c'est naturel et intrinsèque à nos vies, parce que l'on doit s'améliorer, on doit performer, on doit toujours être meilleur, si on veut évoluer. Il faut vraiment faire exprès pour ne pas apprendre quelque chose et se coucher le soir sans avoir appris quelque chose. Enfin, faut vraiment faire exprès. Enfin, je pense ».

A l'aide de cette définition, on comprend tout de suite que ce chef formateur est plus en accord avec le fait de se former sur le terrain que de rester assis derrière une table. C'est, en tout cas, ce qu'il prône, lors de l'entretien, et il le dit lui-même dans sa présentation. Cela nous montre aussi qu'il proposerait la formation continue dans une salle de cours, dans des cas extrêmes.

En plus de cette définition, il a su m'expliquer comment il pouvait la mettre en place dans les entreprises :

« Je vais te parler du réel, là, du terrain. La formation continue sur le terrain, elle est faite au quotidien par les managers et ceci dans ma vision utopique du monde parfait. Voilà, moi, je vis sur d'autres planètes ! Normalement, le chef de cuisine briefe, le matin, ses équipes ; il dit voilà les points forts, les points faibles, ce qu'on va améliorer, c'est quoi les objectifs du jour ? C'est quoi les objectifs de la semaine ? Aujourd'hui, pour information sur l'hygiène, il y a des choses à changer ! La formation continue, voilà, ce sont les managers qui apportent à leurs équipes au quotidien ce truc-là. On peut donc constater que la formation continue se met en place en interne et que seule la formation en interne peut suffire à faire évoluer les salariés ou même à les faire monter en compétences. Souvent les salariés n'ont pas envie de se lancer dans des nouvelles procédures, car les mots « formation continue » peuvent leur faire peur. Ce qui montre que ce genre de formation en interne peut fonctionner pour les salariés un peu réticents, un peu réfractaires à tout ce système. »

Lors de l'analyse de la retranscription, on peut se rendre compte que la polyvalence des employés est une vraie chance pour les entreprises. Du moins, il fait une différence entre la polyvalence et la spécialité qui, selon lui, sont deux choses différentes :

« La polyvalence des employés, je pense que ça tue le spécifique, tu vois la technique, en fait. Je m'explique, c'est que tu ne peux pas être polyvalent et spécialiste à la fois ! Il y a des gens qui sont polyvalents, qui sont de bons polyvalents, mais ils sont incapables d'être spécialistes dans un domaine. Il y a des gens qui sont capables de devenir des spécialistes dans un domaine, mais ils sont incapables d'être polyvalents. Et il y en a environ 1% qui est capable de faire les deux.

Voilà, je pense que ça, c'est quelque chose qu'il faut savoir cibler chez les gens et qu'il faut voir tout de suite. Il faut faire grandir le personnel sans pour cela lui demander d'être polyvalent ».

Je lui indique que j'ai pu comprendre que mettre en place la formation continue avait un coût :

« Mais tout à un coût pour une entreprise. Évidemment, mais tu vois, je pense qu'il faut vraiment dissocier formation continue et formation tout court. Après, peut-être que c'est dans ma tête hein, mais à mon sens la formation continue, c'est pour galvaniser un savoir déjà existant, alors qu'une formation tout court, c'est pour apprendre une nouvelle chose. Et cela a un coût bien entendu ! ».

Grâce à ces dernières réflexions, on peut donc constater qu'il y a différentes façons de penser la formation continue et que chaque personne se l'approprie à sa manière.

En ce qui concerne la définition de la création de valeur, il a répondu en disant :

« C'est vaste, en fait. Création de valeur ? Création de valeur monétaire, création de valeur humaine ».

Grâce à cet entretien, je me suis rendu compte que la formation continue pouvait avoir plusieurs significations et pouvait être appliquée de manière différente. Cependant, la manière décrite ici semble un peu loin de la définition de la formation continue.

- **Entretien n°7**

Cet entretien a été réalisé avec la responsable d'une agence d'intérim spécialisée en restauration collective.

Une fois de plus, j'ai trouvé que cet entretien pouvait apporter une plus-value à mon mémoire, puisqu'en restauration collective les responsables travaillent beaucoup avec les agences d'intérim.

En effet, souvent en manque de personnels, ils sont conduits à faire appel, entre autres, à mon interlocutrice. Cependant, elle me dit tout de suite qu'elle rencontre les mêmes problèmes pour le recrutement.

Je me suis dit que d'avoir son avis, elle qui côtoie de nombreuses personnes toutes différentes les unes des autres, pourrait m'apporter d'autres réponses pour mon mémoire.

Ce qui ressort principalement de cet entretien, c'est que, selon elle :

« La formation continue, c'est une formation initiale qui est prolongée durant toute la vie en entreprise ; ça veut dire qu'il y a une évaluation du salarié de la part du manager dans les compétences qu'il a à l'instant T et les montées en compétence sur tout un tas de compétences diverses ; ça peut être des compétences transverses comme ça peut être des compétences qui sont liées au métier et du coup, des savoir-faire. Mais ça peut être aussi des savoir-être ; je pense que là, il y a une formation qui doit être quotidienne et ensuite, des sessions de formation qui sont régulières, avec des évaluations régulières ; je pense qu'il y a des jeux qui sont intéressants à ce sujet pour les managers, notamment.

Je pense à Kahout, qui est une application qui est intéressante, parce que ça permet d'évaluer, en fait, quand on le souhaite la progression justement des employés ».

En plus de cette définition, elle a su m'expliquer comment elle pourrait mettre en place la formation continue et surtout avec quels moyens :

« Déjà, ça passe par la formation des managers, parce que la formation des managers, elle est importante, justement, pour accompagner les managers opérationnels, pour qu'eux-mêmes puissent la décliner, en fait, et être en capacité de pouvoir faire monter leurs employés en compétence. Donc la formation des managers, ce sont des sessions qui peuvent se mettre en place, soit sous forme de session trimestrielle ou mensuelle, soit à la semaine, à la limite même, je dirais que ça peut être plus intéressant d'avoir des points toutes les semaines ; nous, en en restauration collective, on avait, enfin, moi, j'avais des évaluations toutes les semaines [...] En fait, on avait des évaluations, mais qui étaient hyper bienveillantes, qui étaient là pour évaluer notre niveau, notamment sur les connaissances.

Par exemple, sur le vin, on avait des Wine testing qui venaient régulièrement se mettre en place pour nous faire monter en compétence sur notre, sur nos connaissances. Et après, il y avait des évaluations toutes les semaines ».

Je note ici que l'on peut remarquer qu'il y a de nombreuses solutions pour mettre en place la formation continue dans les équipes et ce de manière beaucoup plus ludique et beaucoup moins contraignante. Cela peut aider certaines personnes à passer outre le fait de retourner sur les bancs de l'école. Elles peuvent être moins bloquées.

Je veux ici noter que de nos jours, et d'autant plus dans les agences d'intérim, on se rend compte que c'est une vraie chance d'avoir certaines personnes qui soient polyvalentes et qui soient capables de remplir plusieurs missions au sein d'un même établissement.

Je note encore que mettre en place la formation a un coût, mais que ça vaut le coup sur le long terme et que le but est de fidéliser les salariés :

« Alors le coût, oui, forcément. Après ce qui est intéressant, c'est le retour sur investissement. Ce n'est pas ce que dépense l'entreprise qui est intéressant, mais ce qu'elle va gagner en termes de montée en compétence de son salarié. Si elle fidélise son salarié, cela lui évite des coûts sur la partie recrutement. J'aimerais bien faire une évaluation des coûts formation, fidélisation et puis de l'autre côté, recrutement ; tu vois ce que je veux dire ? Les besoins en recrutement qui chutent et donc quelles ressources ? [...] Ah, de toute façon, en commerce, je vais te dire un truc. On dit toujours que fidéliser un client, ça coûte beaucoup moins cher que d'aller rechercher un client. Donc c'est exactement pareil pour un salarié ; quoi qu'il arrive, il vaut mieux fidéliser son salarié, investir sur son salarié, que d'aller recruter ; dans tous les cas, ça coûte moins cher ».

Une fois de plus, on se rend compte de l'intérêt que peut avoir la fidélisation dans nos métiers, dans tous les métiers.

En ce qui concerne la définition de la création de valeur, elle l'explique ainsi :

« Ah, la création de valeur. Eh bien, ça peut être immatériel et matériel. Immatériel, car c'est tout ce que l'entreprise va pouvoir gagner en compétence avec ses salariés, ses nouveaux clients, les services proposés, etc. Et puis en matériel, c'est la vente, donc le gain. Oui, en fait, elle est sur tout ! Elle est aussi sur le marketing, la communication, l'ambiance générale de l'entreprise ».

Encore une fois, je pense que chaque définition est subjective et est propre à chacun ; dans cet entretien, encore, nous avons une autre définition de la création de valeur qui essaye de montrer la différence entre la création de valeur matérielle et immatérielle.

Grâce à cet entretien, on se rend compte encore que la formation continue est présente dans les entreprises, mais il faut qu'elles soient accompagnées aussi bien au niveau des dirigeants que des personnels.

- **Entretien n°8**

Cet entretien a été réalisé avec le directeur de site situé sur Toulouse.

Ce directeur, ayant terminé ses études il n'y a pas longtemps, a été très partant pour me parler de la formation continue. Il faut savoir que le site où il exerce est composé de salariés qui travaillent, pour certains d'entre eux, depuis environ 30 à 40 ans. Ce sont des salariés avec un savoir-faire et une façon de fonctionner bien à eux. Je me suis donc demandé comment ces salariés pourraient réagir, si on leur parlait de formation continue. J'ai donc exploré ce champ à l'aide du directeur de site.

Ce qui ressort principalement de cet entretien, c'est que, selon lui :

« La formation continue, déjà, ça se base sur un projet, avec des étapes bien définies. On prend une personne, on lui donne une mission ou des missions. La mission, elle a un but et à chaque mission réalisée, le personnel prend en capacité, prend en confiance, ouais, en compétence ; mais surtout, il devient de plus en plus autonome ; moi, j'aime bien ce management-là, laisser les gens réfléchir, les voir se confronter à des difficultés, quelquefois, c'est vachement utile, c'est comme ça que les gens apprennent, de toute façon. Et du coup, par le biais de l'autonomie, le personnel apprend de plus en plus tout seul face à ses difficultés. La formation aurait un rôle de conseil, finalement, à la fin ».

En plus de cette définition, il a su m'expliquer comment il pourrait mettre en place la formation continue et surtout avec quels moyens :

« Si on prend le cas de Cyril, son rôle est de venir sur notre site passer plusieurs jours ou plusieurs semaines pour enseigner des nouvelles techniques.

Les animations organisées pour le personnel et les clients peuvent servir de formation continue. Une année, dans le cadre de ces animations, il y a des recettes qui ont été proposées et qu'on a gardées, parce qu'elles étaient super cool ; elles ont plu aux clients. Il n'y a rien de mieux que de voir les employés qui reproduisent ce qu'ils ont appris. Donc ça c'est cool, ça porte ces fruits. Mais on sait très bien que c'est un peu plus compliqué de former certaines personnes ; il faut tenir compte de leur mindset, de leur état d'esprit. Si la personne ne veut pas apprendre, on ne pourra guère faire quelque chose, mais elle peut aussi avoir le désir de vouloir se dépasser, évoluer, apprendre. Après, je pense que la formation continue n'est pas faite pour tout le monde. ».

Avec cette réponse nous voyons que le chef formateur est présent et que la notion de volonté revient plusieurs fois dans cette explication. En effet, nous pouvons être sûrs que des personnes qui n'ont pas envie de se former ou d'évoluer dans le temps ne le feront pas et resteront avec leur savoir-faire.

Lors de l'analyse de cet entretien, on peut se rendre compte, encore une fois, que la polyvalence des employés est une vraie chance pour les entreprises :

« Oui, oui, forcément ! Prenons l'exemple des employés de restauration qui vont faire des entrées le midi plutôt froides ; si on leur montre des recettes de cuisine, on va pouvoir développer leurs capacités, afin qu'ils soient plus à l'aise avec des entrées chaudes. Si un week-end, il me manque quelqu'un, bah, un employé de restauration formé peut très bien prendre le poste d'un cuisinier. Par sa formation, il peut prétendre à devenir responsable de son pôle ou même guider, par exemple, plus facilement, les intérimaires, quand il y a des remplacements ».

En effet, sur des sites avec beaucoup de monde et avec des amplitudes horaires importantes, il est obligatoire d'avoir des personnes qui soient formées aux différents postes.

Lors de mon stage, la personne qui s'occupe de la cafétéria n'était pas là ; nous avons, avec mon responsable, dû faire son travail, car aucun salarié présent sur le site ne savait faire. Dans ce moment-là, nous nous rendons compte de l'importance de la formation, mais encore plus de la polyvalence dans les entreprises.

Lors de cet entretien, j'ai pu comprendre que mettre en place la formation génère un coût, mais que cela vaut la peine, sur le long terme, et que le but est de fidéliser les salariés.

« Euh ouais, oui et non. C'est un coût sur le moment, parce que forcément, faut payer le formateur, faut payer les organismes ; mais après, si on prend en compte la répercussion de la formation, je pense que ça peut se lisser et si la formation apporte ses fruits, ça peut créer, donner de bons résultats, ça peut se rentabiliser facilement ».

Comme l'a très bien précisé le directeur, le coût de la formation peut être réparti sur le long terme et être un investissement intéressant.

Grâce à cet entretien, on se rend compte de l'importance du poste de dirigeant, que ce soit au niveau de la formation, de l'accompagnement des salariés dans tous les domaines, comme, par exemple, le bien-être salarial, qui ne doit pas être négligé.

- **Entretien n°9**

Cet entretien a été réalisé avec la chargée de communication et marketing en restauration collective sur le site situé à Toulouse.

Cette salariée occupe un poste important, puisqu'elle s'occupe de mettre en place des projets pour valoriser le travail des chefs et des employés. Il est donc important de le mettre en avant dans l'entreprise, puisque cela peut donner à tous envie de faire encore plus que ce qu'ils font.

Etant donné qu'elle est spécialisée dans la restauration collective, j'ai trouvé intéressant de lui demander ce qu'elle pensait de la formation continue et si cela pouvait être présent dans son métier.

Ce qui ressort principalement de cet entretien, c'est que la formation continue signifie, selon elle :

« Se former en permanence, tout le temps. Pas forcément en vue de changer de poste, mais se former aux nouveaux outils, aux nouvelles technologies, aux nouveaux process... ».

Pour infirmer les autres entretiens que j'ai pu analyser, celui-ci montre que la formation continue n'est pas toujours possible à l'interne :

« En interne, chez Newrest, pour des fonctions comme les miennes, il n'y a personne qui peut nous former, on est que deux à maîtriser le marketing. C'est clair, en fait, c'est trop limité ; on a des experts par pôle, des experts, entre guillemets, tu n'as personne qui maîtrise tous les sujets, en fait, de la restauration collective. Cependant sur les sites, donc en opérationnel, je pense que tu peux facilement avoir des chefs formateurs qui présentent et mettent à jour les nouveaux outils et les nouvelles bonnes pratiques à adopter ».

Lors de l'analyse de la retranscription, on peut se rendre compte que cet entretien montre encore que la polyvalence des employés est une vraie chance dans les entreprises :

« Oui ! S'il y a un problème, un arrêt maladie, un accident, un congé « mat », qu'importe, tu peux compter sur plusieurs personnes, au lieu d'avoir qu'une seule qui sait faire le travail et qui ... Non, clairement, je pense que ça peut vraiment sauver la mise, c'est clair ».

Une fois de plus, ils se mettent en accord pour dire que la polyvalence est une chance et devrait être présente dans toutes les entreprises. Cette polyvalence permettrait d'éviter de nombreux problèmes et de faciliter le travail pour les dirigeants.

Lors de l'entretien, j'ai pu comprendre que mettre en place la formation générait un coût, mais que cela valait le coup, sur le long terme, et que le but était de fidéliser les salariés :

« Oui, je crois, mais je n'ai pas pratiqué. Je crois que pour le CPF, en fait, tous les ans, tu as des sous dessus, donc tu peux déjà te baser sur ça. Et puis après, l'entreprise peut aussi participer et c'est tout bénéfice pour elle, en fait ».

En ce qui concerne la définition de la création de valeur, elle a indiqué que :

« La création de valeur, c'est quand tu arrives à te différencier des autres, donc tu as un truc en plus. En tout cas, au niveau marketing c'est comme ça qu'on l'entend. C'est quand tu as des outils et des solutions qui sont différents des autres, qui sortent du lot et qui répondent particulièrement à un besoin. Donc enfin là, du coup, la formation crée de la création de valeur ; on forme nos équipes, on fait de la formation continue, on est engagés dans l'évolution de nos équipes, on prend soin de nos équipes qui sont normalement plus performantes par la suite ».

La création de valeur est importante dans le marketing, puisque c'est un peu l'atout principal pour réussir dans ce métier.

Grâce à cet entretien, on se rend compte que la formation continue ne semble pas accessible à certains métiers, oui, à l'interne, mais non, à l'externe.

3.3.2 : Résultats les plus significatifs et analyse des hypothèses

Après avoir analysé les entretiens et en retenant les moments les plus marquants ou les réponses les plus probantes, et à l'aide de mes différentes recherches, je vais procéder à l'analyse de mes hypothèses. En effet, cette analyse va me permettre de savoir si je vais infirmer ou affirmer celles-ci.

Comme indiqué en amont, je me suis basée sur 3 hypothèses. Celles-ci reprennent les différents sujets importants de mon mémoire. En effet, mes hypothèses sont basées sur la formation continue en général, le coût de cette formation et pour finir la création de valeur dans les sociétés de restauration collective.

Première hypothèse : A l'aide de la formation continue, les employés acquièrent une polyvalence au profit des entreprises.

J'ai posé cette question lors de tous les entretiens. Par cette hypothèse, j'ai voulu savoir si les employés et les dirigeants pensaient que la formation continue pouvait être une aide, un moyen, un dispositif pour acquérir de la polyvalence au niveau des entreprises.

Que ce soit les dirigeants ou les salariés, ils ont été unanimes pour dire que la formation continue était nécessaire, indispensable et qu'elle pouvait aider à faire progresser les employés, à les faire grandir en acquérant une polyvalence. Ils ont tous été unanimes, aussi, pour dire que la polyvalence est une chance et que sans celle-ci, dans les entreprises, cela peut être compliqué, quand un salarié vient à être absent ou quand il y a des problèmes de recrutement.

La polyvalence est une véritable richesse pour l'entreprise, mais aussi pour les employés. Il faut noter qu'un salarié qui peut mettre en avant un certain nombre de compétences sur son CV pourra attirer le regard bienveillant de son éventuel employeur.

En effet, on peut prendre l'entretien n°5 comme exemple. Selon l'interviewé, la polyvalence est une plus-value et elle passe par la formation en interne au niveau des intérimaires ou des nouveaux salariés qui rentrent dans l'entreprise pour une courte ou une longue durée :

« Ce qui fait qu'on arrive sur de la polyvalence à tous les niveaux et c'est important quand il y a un absent, quand il y a une nouvelle personne. Demain, le plongeur est absent, le cuisinier est capable de former l'intérimaire ou la personne qui vient remplacer pour l'aider.

Demain, le cuisinier est absent, le plongeur ou l'employée de restauration va savoir remplacer une partie du travail du cuisinier. Ça facilitera le travail du chef, si la personne ne peut pas être remplacée. C'est une vraie plus-value d'avoir de la polyvalence en entreprise ».

En effet, lors de mon stage, j'ai pu me rendre compte que lorsqu'un employé maîtrise bien certaines notions, un certain savoir-faire, et qu'il a su en faire profiter d'autres, au moment de son absence ou de son départ définitif, les bénéficiaires de cette formation interne présentes sur le site peuvent se débrouiller et même former d'autres personnes qui sont embauchées pour des remplacements. Certes, cela n'est pas de la formation continue pure, mais une formation qui tourne autour de la transmission et qui permet à l'entreprise de tourner.

J'ai pris ici l'exemple d'un seul entretien, mais comme expliqué lors de l'analyse par entretiens, tous les dirigeants et employés pensent la même chose sur la polyvalence, un véritable atout à l'intérieur des entreprises.

Cependant, même si la plupart des personnes interrogées sont d'accord, une personne a eu un avis contraire sur le sujet. En effet, celle-ci n'a pas la même perception que les autres sur la formation continue, ce qui l'amène à penser différemment :

« La polyvalence des employés, je pense que ça tue le spécifique, tu vois la technique, en fait. Je m'explique, c'est que tu ne peux pas être polyvalent et spécialiste à la fois ! Il y a des gens qui sont polyvalents, qui sont de bons polyvalents, mais ils sont incapables d'être des spécialistes dans un domaine. Il y a des gens qui sont capables de devenir des spécialistes dans un domaine, mais ils sont incapables d'être polyvalents. Il y a seulement un petit pourcentage qui est capable de faire les deux. Voilà, je pense que ça, c'est quelque chose qu'il faut savoir cibler chez les gens et qu'il faut voir tout de suite. Il faut faire grandir le personnel sans pour cela lui demander d'être polyvalent. »

Nous voyons ici que cette personne fait une réelle différence entre la polyvalence et la spécificité ou spécialisation. Cette différence, je ne l'ai ressentie que dans cet entretien. Il serait intéressant de pouvoir interroger d'autres personnes pour les confronter à ce point de vue très différent.

Cependant, cela n'empêche pas d'affirmer que la formation continue apporte différentes compétences et connaissances à celui qui est en recherche de celles-ci, ce qui peut lui permettre de se spécialiser dans un domaine et de devenir expert dans ce qu'il souhaite. Quand on devient un expert dans une tâche ou une activité en particulier, cela vient s'ajouter à un nouveau savoir acquis.

Je peux dire aussi que la forme sous laquelle la formation continue est dispensée importe peu. L'essentiel est qu'elle apporte aux bénéficiaires des compétences nouvelles et forcément de la polyvalence.

Après cette analyse, j'affirme mon hypothèse 1.

Deuxième hypothèse : La formation continue coûteuse pour les Sociétés en Restauration Collective (SRC) impacte l'organisation de celles-ci.

Par cette hypothèse, j'ai voulu faire ressortir l'impact de la formation continue, aussi bien sur le plan organisationnel que sur le plan financier.

J'ai posé cette question à la majorité des personnes interrogées lors des entretiens et les réponses sont unanimes, comme en ce qui concerne ma précédente hypothèse. Toutes les personnes qui dirigent des établissements sont d'accord pour affirmer que le personnel absent, pour n'importe quelle raison, et à fortiori pour aller se former, impacte à la fois l'organisation de la vie de l'entreprise et représente un coût.

Mais il faut apporter quelques précisions à propos de cet impact et de ce coût. En effet, quand les employés partent pour une formation, cela impacte sur le moment, mais comme plusieurs personnes interrogées l'ont précisé, c'est pour un investissement sur le long terme. L'entretien n°8 apporte un éclairage très intéressant :

« Alors le coût, oui, forcément. Après ce qui est intéressant, c'est le retour sur investissement. Ce n'est pas ce que dépense l'entreprise qui est intéressant, mais ce qu'elle va gagner en termes de montée en compétence de son salarié. Si elle fidélise son salarié, cela lui évite des coûts sur la partie recrutement. J'aimerais bien faire une évaluation des coûts formation, fidélisation et puis de l'autre côté, recrutement, tu vois ce que je veux dire ? Les besoins en recrutement qui chutent et donc quelles ressources ? [...] Ah, de toute façon, en commerce, je vais te dire un truc. On dit toujours que fidéliser un client, ça coûte beaucoup moins cher que d'aller rechercher un client.

Donc c'est exactement pareil pour un salarié ; quoi qu'il arrive, il vaut mieux fidéliser son salarié, investir sur son salarié, que d'aller recruter ; dans tous les cas, ça coûte moins cher. »

On revient toujours au même point, le recrutement et la fidélisation des employés dans les sociétés et plus particulièrement dans les Sociétés en Restauration Collective sont les points clés pour le bon fonctionnement de celles-ci.

En effet, après cette formation, ils seront plus performants et plus productifs, lors de l'élaboration des différentes tâches. Et de mon entretien n°3, il ressort encore l'idée suivante :

« La formation continue a un coût, oui, mais aujourd'hui, je ne connais pas tous les tenants et les aboutissants. Cependant, je sais qu'il y a beaucoup d'organismes qui soutiennent les entreprises, les aident à financer ce type de formation. L'un dans l'autre, ça va forcément avoir un coût, mais comme je te disais, ça permet de fidéliser l'ensemble de nos collaborateurs et la fidélisation, ça n'a pas de prix. »

A la lecture des différentes retranscriptions, il est à noter que la fidélisation est l'une des préoccupations majeures des dirigeants, puisque qui dit fidélisation, dit besoin de recruter moins de monde sur le moment et une meilleure confiance des clients.

Ce qui est particulièrement vrai pour les Sociétés en Restauration Collective, qui semblent avoir du mal à fidéliser leur personnel.

Après, il est fort de constater que les personnes interrogées ne connaissent pas très bien ce qui est fait en matière d'aide financière pour la formation continue. En effet, le coût peut être divisé et absorbé par différents moyens mis en place par les organismes de formations ou autres structures.

Il est important d'aider les entreprises qui souhaitent mettre en place la formation continue en leur donnant différents moyens : soit financiers, soit juste en accompagnement et en conseil. Ceux-ci permettent aux petites et moyennes entreprises de pouvoir envoyer leurs employés en formation à moindre coût.

Après cette analyse, j'affirme mon hypothèse 2.

Troisième hypothèse : La formation continue joue un rôle sur la création de valeur.

Avec cette dernière hypothèse, j'ai voulu savoir si, tout d'abord, était connue la notion de création de valeur et si les personnes interrogées savaient se positionner par rapport à la création de valeur et à la formation continue.

Quand la thématique de la création de valeur a été amenée, je n'ai pas senti de réticence pour me donner une réponse, sauf pour une personne qui m'a dit qu'elle ne connaissait pas cette notion économique. J'ai donc repris ma question, en indiquant que cette notion signifie « augmenter la productivité de l'entreprise pour atteindre la rentabilité ». Le rappel de cette notion a permis à chacun et à chacune de me donner, alors, des éléments de réponse.

La plupart indiquent que la création de valeur est la chose la plus importante pour l'entreprise et que cela peut même être l'ADN de l'entreprise. Ils confirment aussi que la formation continue peut jouer un rôle dans la création de valeur.

Je reprends ici l'entretien n°8 :

« Si les employées montent en compétence, elles vont faire un meilleur travail et qui dit meilleur travail dit aussi meilleur rendement.

On peut même voir certaines personnes qui vont doubler leur capacité. Du coup, on va faire des économies de personnel. Ça peut créer, déjà certaines formes de richesse, entre guillemets, améliorer la production et ainsi diminuer les coûts et dégager plus de bénéfice. Si le personnel est bien formé cela peut attirer de nouveaux clients, augmenter le ticket moyen. »

Cette personne ajoute alors ici une définition de la création de valeur :

« C'est faire grandir les gens, afin qu'ils soient épanouis dans leur travail. Une bonne relation d'équipe, une bonne entente vont créer une facilité de travail pour tout le monde et donc influencer directement sur la productivité du site ; si j'ai des employés compétents et heureux, derrière, ça tourne, quoi. »

Je constate que dans les réponses données, les interrogés ont fait un grand écart avec la définition de la création de valeur, mais que chacun affirme, confirme haut et fort que la formation continue est un excellent moyen pour jouer sur la productivité, la compétitivité de l'entreprise et bien entendu, sur la rentabilité.

Après cette analyse, j'affirme mon hypothèse.

Chapitre 4 : Préconisations et recommandations

Cette dernière partie va être consacrée à préciser ce qui peut être mis en place au sein des entreprises, afin de faire connaître la formation continue et que les dirigeants et les employés puissent y avoir accès.

Cela reste et restera certainement un véritable challenge.

Les entretiens et les analyses viennent de faire ressortir que le sujet de la formation continue, sans être tabou, semble être méconnu. Il est vrai que depuis le début de cette forme de formation, chaque gouvernement a voulu la faire évoluer. Les textes législatifs, les dispositifs sont nombreux.

On se perd assez facilement dans les méandres de la formation continue. Beaucoup de sigles ou d'acronymes utilisés ne facilitent pas la compréhension. Il en est de même des textes de lois qui modifient régulièrement les conditions d'utilisation de la formation continue : (Qui est concerné ? Quand ? Où ? Financement : CPF ? Taxe d'apprentissage ? Région ? URSSAF ? OPCO ?).

En l'état de ma réflexion, voici les préconisations que je propose à ce jour :

- La 1^{ère} préconisation consiste pour chaque entreprise à déjà bien s'informer sur la formation continue. Les experts comptables, les commissaires aux comptes, les branches, les Opérateurs de Compétences, ... peuvent être de bons interlocuteurs.
- La 2^{ème} porte sur les entretiens professionnels obligatoires au moins tous les deux ans ou au retour de certains congés. Certes, si cet entretien est destiné à envisager les perspectives d'évolution professionnelle et les formations qui peuvent y contribuer, ils doivent être préparés en amont par les salariés. Ces entretiens bienveillants doivent pouvoir faire évoluer les salariés. Parler et initier la formation continue est obligatoire ; cela ne doit pas être survolé.

- La 3^{ème} portera sur la communication : Qu'est-ce que la formation continue ? Quels sont les bienfaits qu'elle peut avoir sur les salariés ? Sur la vie de l'entreprise ? Sur les conséquences, lorsqu'elle est faite ou qu'elle n'est pas faite ?

Ce souci de communication doit concerner tous les services de l'entreprise (service achats, ventes, ressources humaines, accueil, salles de restaurant). Il faut montrer que c'est l'affaire de toutes et tous dans l'entreprise et que cela va du bien-être de chacun, en passant par la création de valeur qui peut être créée.

Mais faut-il pour cela qu'un maximum de personnes soit formé ? Et c'est peut-être là que le bât blesse. Qui est formé dans l'entreprise pour parler de la formation continue ? J'ai pu constater qu'il y avait peu de personnes, à part quelques chefs, qui devraient pousser plus à la communication sur le sujet !

Mieux le système sera connu et mieux celui-ci sera mis en place. La communication est vraiment nécessaire !

Oui, il est important d'apporter un vrai soutien aux salariés.

En effet, les personnes qui font le même travail depuis longtemps craignent parfois de changer et de se lancer des nouveaux défis. Ce qui n'est peut-être plus tout à fait vrai avec la génération de l'an 2000, constat que j'ai fait lors de mon stage pour obtenir ma Licence Professionnelle en « Définition et Gestion des Systèmes Alimentaires ».

Je pense que pour aider un maximum de personnes à se lancer et à ne plus avoir cette peur, il faut un accompagnement sur la durée.

Pour les personnes qui souhaitent juste évoluer ou monter en compétences, il faut les accompagner en amont et en aval.

Alors qui dit « communication » dit aussi « des outils » !

Aujourd'hui, tout le monde peut, à partir d'Internet, lancer des recherches pour s'informer sur la formation continue. Et ce sont des milliers d'informations qui vont apparaître les unes obsolètes, les autres applicables ou pas encore applicables, etc...

Suite à mes différents constats et en étant pragmatique, je recommanderais que soit présent dans chaque entreprise et plus particulièrement au sein du groupe Newrest, **un memento sur la formation continue**.

Ce dépliant de 4 pages va pouvoir servir d'appel ou de rappel pour tous les acteurs de l'entreprise. Il ne peut pas être exhaustif !

Je vais donc présenter le livret d'accueil que je souhaite proposer au groupe Newrest.

Il a été construit en m'appuyant sur la méthode QQOQCP ou méthode du questionnement (Quoi, Où ? Qui ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?). Cette méthode est souvent utilisée en marketing pour déterminer par la suite le plan d'action à mettre en place.

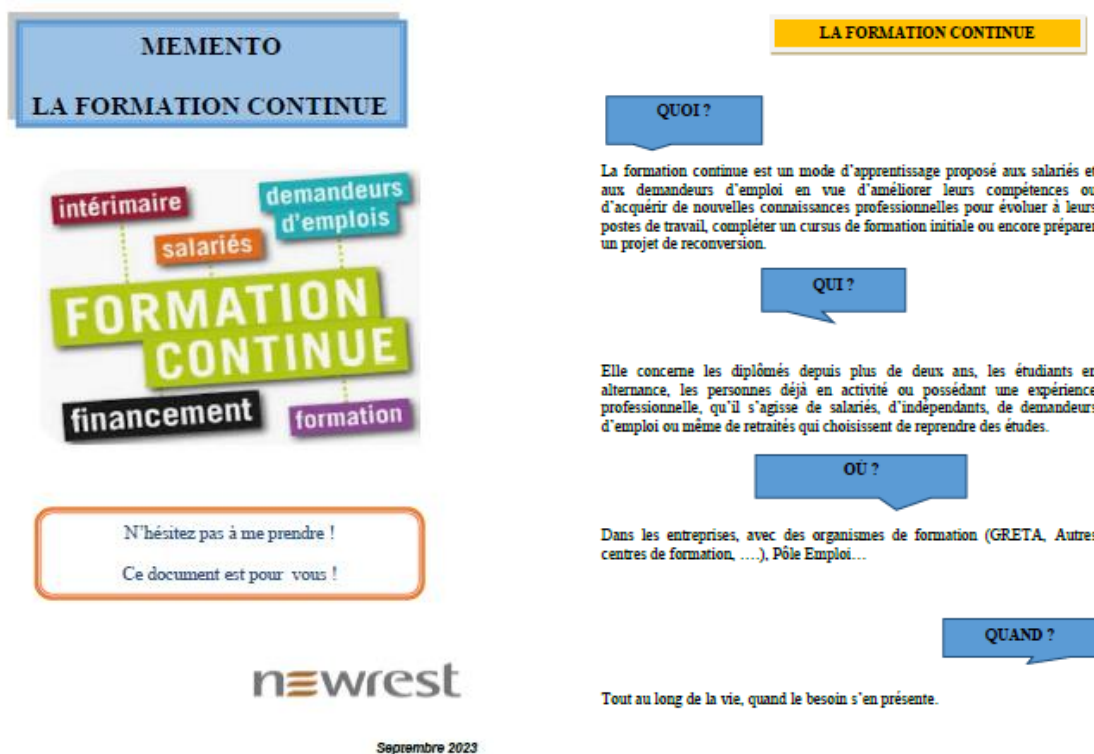


Figure 8 : Memento sur la formation continue

COMMENT ?

FORMATION :

- Au sein de l'entreprise,
- Dans un centre de formation en présentiel ou en ligne.

FINANCEMENTS :

- Par le Compte Personnel de Formation (CPF),
- Les Opérateurs de Compétences (OPCO),
- Le Fonds National de l'Emploi (FNE),
- L'aide individuelle à la formation (AIF) pour les demandeurs d'emploi,
- Par ses propres moyens.

COMBIEN ?

DUREE : Fixée par l'entreprise ou les organismes de formation.

COÛT : Voir les financements ci-dessus. Si la formation est à l'initiative de l'employeur, le salarié percevra normalement son salaire.

POURQUOI ?

Si l'employeur le demande ou si vous ressentez le besoin de changer de voie ou de vous perfectionner.

Il permet d'acquérir des droits à la formation mobilisable tout au long de la vie professionnelle.

Alimentation du compte

- Les salariés ayant effectué une durée de travail supérieure ou égale à la moitié de la durée légale ou conventionnelle du travail sur l'ensemble d'une année acquièrent 500 euros par an pour se former (financement plafonné à 5 000 euros).
- Les salariés peu ou pas qualifiés qui n'auraient pas atteint un niveau de formation sanctionné par un diplôme classé au niveau 3 (CAP, BEP). Le montant annuel du crédit acquis est de 800 euros (plafonné à 8 000 euros).

Ces comptes peuvent aussi être alimentés par l'employeur et d'autres organismes.

Pour quelles formations ?

- Une certification professionnelle,
- Une attestation de validation de bloc de compétences faisant partie d'une certification professionnelle enregistrée au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles),
- Les actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience (VAE),
- Le bilan de compétences,
- Les actions de formations dispensées aux créateurs ou repreneurs d'entreprises,
- La préparation de l'épreuve théorique de Code de la Route et de l'épreuve pratique du permis de conduire (permis B et lourd).

Pour en savoir plus :

Travail-emploi.gouv.fr

Figure 9 : Mémento sur la formation continue

J'ai voulu que ce dépliant soit le plus concis possible, avec un titre accrocheur et qui va être lu en quelques minutes. Il permet un visuel global sur la formation continue.

Il sera aussi un bon outil au moment des entretiens, afin de faciliter le travail de tous les responsables de l'entreprise.

Ce dépliant pourra être mis à disposition dans tous les services et dans tous les restaurants d'entreprise. On peut penser que certains dépliantes seront emportés par les clients qui viennent aussi se restaurer.

Ensuite se posera le problème de la logistique de ce document ? Qui s'occupera de mettre à jour les informations ? Qui contrôlera que le dépliant est bien emporté ? Qui évaluera son intérêt ? Qui les mettra à disposition ? De nombreuses questions restent en demeure. Mais ceci est un autre challenge !

Dans cette partie, j'ai pu soulever certains problèmes dans la mise en place de la formation continue et de son rôle dans les entreprises.

J'ai ainsi analysé les différents entretiens que j'ai pu conduire régulièrement pour en savoir un peu plus sur la pensée de chacun à propos de la formation continue.

A la suite des analyses et des problèmes constatés, j'ai proposé certaines préconisations dont la création d'un memento que les chefs pourront mettre en place au sein de leur entreprise ou de leur restaurant.

Conclusion générale

Si j'ai pu analyser et comprendre l'importance de la formation continue et la gestion des compétences dans les sociétés de restauration collective, en revanche, je me suis rendu compte qu'il pouvait y avoir un certain flou dans l'esprit des salariés et des chefs d'entreprise. Cela m'a été confirmé lors des entretiens professionnels. J'ai bien compris que les salariés pouvaient être demandeurs de changements et d'évolutions, mais qu'ils n'étaient pas au courant de leurs droits respectifs.

La formation continue tout au long de la vie permet à chacun de satisfaire ses besoins professionnels et personnels. Cependant, avant de se lancer dans ce genre de formation, il faut pouvoir déterminer un seul levier, qui est le projet.

Ce mémoire, au-delà de mes recherches sur la formation continue et du fait de comprendre ce qu'est la gestion de compétence, va rendre compte de l'intérêt de ce genre de formation.

Grâce à la formation continue, les salariés peuvent évoluer plus facilement au cours de leur carrière et souvent être plus épanouis. Il est terminé le temps où l'on faisait carrière toute sa vie au sein de la même entreprise. Il est à noter aussi que la formation continue et la montée en compétence des salariés présentent de nombreux avantages pour l'entreprise. La polyvalence des salariés est un levier recherché par toutes les entreprises et dirigeants. Mes hypothèses ont permis de soulever à la fois les avantages de la formation continue, mais aussi certains inconvénients qui peuvent en découler. Cependant, il faut noter en toute évidence que les entretiens réalisés ont fait ressortir beaucoup plus de points positifs que de négatifs, tant sur le plan des employés que sur le plan de la vie de l'entreprise. Un exemple : un point positif, c'est que le salarié peut être davantage polyvalent ; un négatif, c'est que pendant la formation, le salarié doit être remplacé et ce remplacement peut générer un coût pour l'entreprise.

Après avoir analysé différents textes de lois applicables à ce jour et divers écrits sur la formation continue et les bienfaits que cela peut avoir sur les salariés et les entreprises, nous pouvons quand même évoquer certaines limites.

Il y aura toujours des salariés qui ne se sentiront pas concernés par la formation continue et des entreprises qui ne pourront pas la mettre en place, invoquant le manque de moyens, qu'ils soient financiers ou physiques.

J'ajouterai que ce mémoire doit alors permettre de sensibiliser les entreprises sur l'intérêt de la formation continue et inciter les salariés à pratiquer ce genre de formation. Il doit donner du sens à cette pratique de la formation continue tout au long de la vie. Il met en évidence l'intérêt de cette formation et démontre que les dirigeants ou les employés doivent être davantage accompagnés dans les méandres de cette formation. Il doit aussi permettre d'aider toute personne qui souhaite évoluer tout au long de sa vie professionnelle et c'est un challenge qui doit être vraiment mis en place dans les sociétés de restauration collective.

Personnellement, la réalisation de ce mémoire, au-delà de me familiariser avec la formation continue, m'a permis de me faire davantage confiance, car j'ai dû aller à la rencontre de différentes personnes pour les interviewer. Les études et les stages réalisés au cours de la licence et du master m'ont permis d'appréhender le monde de l'entreprise et plus particulièrement celui de la restauration collective.

Je précise, en cet instant, que mon travail de recherche au cours de ce master présenté, que la réalisation des tâches confiées pendant tous les stages au sein de la société Newrest, et que l'écriture de mon mémoire m'ont permis de me voir offrir un contrat de travail à durée indéterminée au sein de cette même société. Je remercie celles et ceux qui m'ont fait confiance et me font confiance pour l'avenir. Au-delà de cet emploi, je peux aussi dire que j'ai pu mettre en application tout ce que j'ai appris au lycée et à l'université et pourquoi pas je l'espère, dans un futur proche, aider les salariés à se sentir mieux au sein de leur entreprise et dans leur travail.

Je suis heureuse de pouvoir évoluer désormais au sein de cette entreprise, car en effet, c'est grâce à elle que j'ai pu acquérir une partie de mes connaissances et compétences.

Pour clore ce mémoire, je souligne que j'ai beaucoup apprécié tout le travail effectué sur ces deux années d'écriture et de réflexion. Je souhaite que la formation continue soit de plus en plus développée dans toutes les entreprises par le biais d'une communication très régulière.

Bibliographie

ALLAIN, Philippe. La prise de décision : Aspect théorique, neuro-anatomie et évaluation. Volume 5. 2013 [en ligne]. Disponible sur <https://www.cairn.info/revue-de-neuropsychologie-2013-2-page-69.htm>. [Consulté le 15 février 2022].

ASANA. Le processus de prise de décision en 7 étapes clés. Asana. [en ligne]. Disponible sur : <https://asana.com/fr/ressources/decision-making-process>. [Consulté le 21 mars 2022]

BRISSONLEGRIS, Quels sont les avantages à miser sur le développement des compétences? Dans : Blogue et ressources d'emploi | Jobboom [en ligne]. Disponible sur : <https://www.jobboom.com/carriere/avantages-a-miser-sur-le-developpement-des-competences/> [Consulté le 23 janvier 2022].

BRONCKART, Jean-Paul. La notion de compétences est-elle pertinente en éducation ? Dans : Ecole démocratique. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.skolo.org/2009/11/17/la-notion-de-competences-est-elle-pertinente-en-education/> [Consulté le 22 janvier 2022].

CAMPOY, Eric. *Gestion des ressources humaines*. Pearson, 2006/

CORAL, Marion. Quelle différence entre formation initiale et continue ? Dans : Moovéus [en ligne]. Disponible sur: <https://www.mooveus.fr/blog/quelle-difference-entre-formation-initiale-et-continue/> [Consulté le 28 janvier 2022].

DGEFP, Marie. Anniversaire des 50 ans de la loi Delors. Dans : Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion [en ligne]. Disponible sur : <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/anniversaire-des-50-ans-de-la-loi-delors>. [Consulté le 22 janvier 2022].

DICOM, Florence. La formation professionnelle : principes généraux. Dans : Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion [en ligne]. Disponible sur : <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/article/la-formation-professionnelle-principes-generaux>. [Consulté le 28 janvier 2022].

DICOM, Florence. Recourir à la formation professionnelle continue. Dans : Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion [en ligne]. Disponible sur : <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/tpe-pme/gerer-mes-ressources-humaines/article/recourir-a-la-formation-professionnelle-continue>. [Consulté le 28 janvier 2022].

DIETRICH, Anne. Management des compétences: Vuibert, 2018. Disponible sur : <https://univ-toulouse-scholarvox-com.gorgone.univ-toulouse.fr/book/88875437> [Consulté le 16 janvier 2022].

DEJOUX, Cécile. *Gestion des compétences et GPEC*. 2e édition. Paris : Dunod, 2013.

HERBERT Simon. De la rationalité substantive à la rationalité procédurale. [en ligne]. Disponible sur : <https://archive.mcxapc.org/docs/lesintrouvables/simon5.htm>. [Consulté le 21 mars 2022].

FERNANDEZ, Alain. Quel est le processus de décision en entreprise ? Dans : Management et Performance, piloter.org [en ligne]. Disponible sur : <https://www.piloter.org/decision/processus-decision.htm>. [Consulté le 11 novembre 2021].

FERNANDEZ, Alain. Qu'est-ce qu'une compétence ? Dans : Management et Performance, piloter.org [en ligne]. Disponible sur : <https://www.piloter.org/autoformation/evaluation/competence.htm>. [Consulté le 11 novembre 2021].

JAMOUS, Haroun. Chapitre I. Sociologie de la décision, délimitation d'un champ ou essai de définition. *Textes et études sociologiques*. 1969, p. 23-40.

KALBERG, Stephen. 3. *Les types de rationalité : aux fondements des processus historiques de rationalisation*. p. 116-156.

LAPORTE, Cyrille. La restauration collective. *Dictionnaire des cultures alimentaires*, Puf, Paris, 2012, p. 1155-1160.

LAPORTE, Cyrille. Les enjeux de la restauration collective. *Dictionnaire des cultures alimentaires*, 2018, p. 1051-1057.

LAMRI, Jérémy, BARABEL, Michel et MEIER, Olivier. Les compétences du 21^e siècle : Comment faire la différence ? Pour donner suite à un, Communication, Esprit Critique, Disponible sur : <https://univ-toulouse-scholarvox-com.gorgone.univ-toulouse.fr/book/88863937>. [Consulté le 16 janvier 2022].

LE BOTERF, Guy, Interview. [en ligne]. Disponible sur: <http://www.magrh.reconquete-rh.org/index.php/articles/carrieres/76-leboterf>. [Consulté le 22 janvier 2022].

LE BOTERF, Guy. *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*. Paris : les Éditions d'Organisation, 1994.

MONGIN, Philippe. Le principe de rationalité et l'unité des sciences sociales. *Revue économique*. 2002, Vol. 53, n° 2, p. 301-323.

MIEN, Edouard. Weber, la rationalité en valeur et en finalité. 2018. [en ligne]. N°22. Page 46 à 49. Disponible sur <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2018-1-page-46.htm>. [Consulté le 19 février 2022].

MORALDO, Delphine. « La rationalité », *Idées économiques et sociales*, n°165, septembre 2011. Lectures [en ligne]. Disponible sur: <https://journals.openedition.org/lectures/6540>. [Consulté le 12 février 2022].

MOREL, Marie-Agnès. Compétence. [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info.gorgone.univ-toulouse.fr/concepts-en-sciences-infirmieres-2eme-edition--9782953331134-page-110.htm>. [Consulté le 22 janvier 2022].

OIRY, Ewan. Skillfulness and proficiency, are they twin sisters? *Revue française de gestion*. 2005, Vol. 158, n° 5, p. 13-34.

ROUDAUT, Yannick. De la création de valeur à la création de valeurs. *L'Expansion Management Review*. 2013, Vol. 150, n° 3, p. 48-59.

Summary. *Le travail humain*. Mars 2011, Vol. 74, n° 1, p. 1-30.

SPITZ, Laura. Qu'est-ce que la gestion des compétences ? Dans : Skillup [en ligne]. Disponible sur : <https://www.skillup.co/blog/article/quest-ce-que-la-gestion-des-competences>. [Consulté le 11 janvier 2022].

VADAM, Christophe. Qu'est-ce que la gestion personnalisée du sang (GPS) et pourquoi faire un protocole GPS ? Novembre 2018, Vol. 25, n° 4, p. 306.

VERGNIES, Jean-Frédéric. La formation continue en contexte. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*. La documentation française, Avril 2017, n° 137, p. 1-2.

VINSON, Martine et DUGAL, Jean-Paul. Resumen. *Staps*. Mars 2011, Vol. 91, n° 1, p. 63-76.

Table des annexes

Annexe A : Retranscription de l'entretien n°1. Conseillère en Formation Continue (CFC)	146
Annexe B : Retranscription de l'entretien n° 2. Responsable du pôle Développement...	155
Annexe C : Retranscription de l'entretien n°3. Chef Gérant - Hôpital Joseph Ducuing	161
Annexe D : Retranscription de l'entretien n°4. Diététicienne - Hôpital Joseph Ducuing ..	165
Annexe E : Retranscription de l'entretien n°5. Chef de secteur	169
Annexe F : Retranscription de l'entretien n°6. Employée de restauration	174
Annexe G : Retranscription de l'entretien n°7. Chef de secteur	178
Annexe H : Retranscription de l'entretien n°8. Chef formateur en restauration collective	184
Annexe I : Retranscription de l'entretien n°8. Chef formateur en restauration collective	192
Annexe J : Retranscription de l'entretien n°10. Directeur de site	197
Annexe K : Retranscription de l'entretien n°11. Chargée de communication et marketing	205

Interviewer : Qu'est-ce que la formation continue selon vous ?

Interviewé : Qu'est-ce que c'est, pour moi, la formation continue ? Mais je peux faire trois heures sur le sujet (rires). Euh, alors on va essayer d'être synthétique ; pour moi, c'est la formation tout au long de la vie, c'est quand tu as quitté le système scolaire et que tu souhaites te former tout au long de la vie. Tu passes alors par la formation appelée formation continue.

Interviewer : Est-ce que vous pourriez m'expliquer comment ça fonctionne ?

Interviewé : De quoi ? La formation continue ?

Interviewer : Oui.

Interviewé : Euh, c'est vaste aussi comme sujet ! C'est-à-dire ? Comment ça fonctionne ? D'un point de vue financement ?

Interviewer : Enfin, comment les gens qui souhaitent bénéficier de la formation continue peuvent y accéder ?

Interviewé : Tout dépend de ton statut. En fait, pour la formation continue tout passe par le financement, d'accord ? Donc, si tu es un individuel averti et aguerri, tu vas pouvoir mobiliser ton CPF et être ton auto prescriptrice.

Interviewer : C'est-à-dire ?

Interviewé : Être ton auto prescriptrice : être en capacité de faire un acte d'achat via la plateforme EDOF. Enfin, tu connais tout ça ?

Interviewer : Oui, EDOF, je crois que c'est l'Espace Des Organismes de Formation, j'ai vu cela, lors de mes recherches.

Interviewé : Donc, en fait, si tu veux, si quelqu'un qui est demandeur d'emploi (coupé par un appel téléphonique). Je reprends. En fait, si tu es un salarié ou demandeur d'emploi et, que tu es aguerri, tu peux être acteur de ton parcours. En effet, tu peux te connecter à la plateforme EDOF, sur laquelle tous les organismes de formation saisissent des blocs de compétences et acheter des bouts de formation, des bouts de diplôme. Donc, ça, c'est la première possibilité.

Deuxième possibilité. Tu es demandeur d'emploi et tu es inscrit à Pôle Emploi. Dans le cadre de tes entretiens avec un conseiller emploi, celui-ci va te proposer euh forcément soit un boulot, soit te proposer de réactiver ou d'améliorer ou de faire évoluer tes compétences via une formation. Et là, tu accèdes généralement à, euh, ce qu'on appelle le plan régional de formation, c'est-à-dire que l'on va te proposer des formations qui sont prises en charge par l'Etat.

Interviewer : Ok

Interviewé : Ça, c'est pour les demandeurs d'emploi. Après, si tu es un jeune, tu ne vas pas forcément à Pôle Emploi, mais plutôt à la mission locale. Tu as aussi des entretiens avec ton conseiller mission locale et tu vas accéder, euh, à la même offre que les demandeurs d'emploi, puisque tu es demandeur d'emploi. Mais en fait, ton prescripteur c'est, euh, le conseiller de la mission locale qui va te faire les mêmes propositions.

Interviewer : Ok.

Interviewé : Ensuite, si tu es un salarié, tu peux aussi t'adresser à ton entreprise, ou ça peut être ton entreprise, qui s'adresse à toi. Si par exemple, euh, la stratégie de l'entreprise est de faire évoluer sa production, il va falloir qu'elle fasse aussi évoluer les compétences de ses salariés, pour être raccord avec sa stratégie. Elle va alors demander à ses salariés de suivre une formation et la financer.

Interviewer : D'accord.

Interviewé : Mais tu peux aussi, à titre individuel, demander à ton employeur de te financer des formations.

Par exemple, tu es agent de restauration rapide et tu veux devenir cuisinier ou tu veux même devenir assistante sociale ou tu as décidé de te reconverter, eh bien, tu as la possibilité d'interpeller ton employeur ou le service RH et d'obtenir une formation.

Interviewer : Ok.

Interviewé : Et après tu as une dernière catégorie de personnes qui sont chez elles et qui rêvent de devenir, euhhhh, assistante maternelle, designer, enfin, tu vois, toutes les pubs à la télé. Ces personnes se payent leurs formations avec leurs propres finances. Voilà. J'ajouterais qu'il n'y a pas beaucoup de gens qui accèdent à la formation continue, car ils ignorent souvent leurs droits.

Interviewer : Oui. C'est pour tout cela que j'ai trouvé intéressant de faire mon mémoire sur la formation continue. Lorsque j'ai fait mon stage l'année dernière, je travaillais avec des personnes qui voulaient faire des formations de pâtisserie, mais n'étaient pas au courant des droits qu'elles avaient. Je me suis dit : il doit y avoir un gros flou sur ce sujet.

Interviewé : Il y a un gros flou : Oui. Ça dépend. Oui et non.

Le gros flou est lié en partie au financement. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de financement pour tout le monde. Il y a quelques années, je n'ai pas le chiffre exact en tête, la majorité des actions de formation concernait seulement des cadres qui allaient faire des stages de langues, de marketing, de management. Il y a eu, alors, une réforme de la formation professionnelle et on a essayé de donner le droit à tous de se former mais, euh, au début cela est resté quelque chose de confidentiel. En fait, pour qu'un salarié puisse se former il faut qu'il ait un droit d'absence en accord avec son employeur et c'est compliqué parce que l'employeur comme il a un petit budget formation ne peut pas permettre à tout le monde de partir se former. Voilà c'est ça.

Interviewer : Bon, du coup, vous avez répondu à une question que je voulais vous poser, sur le type de public.

Interviewé : Tout le monde.

Interviewer : *Oui, tout le monde peut en bénéficier.*

Interviewé : Tout le monde, même les retraités. Tu as plein de retraités qui vont venir prendre des cours de cuisine ou prendre des cours pour aider leurs petits enfants à faire leurs devoirs ou pour partir en vacances, ils apprennent l'anglais. Tout le monde peut en bénéficier. A partir du moment où tu as quitté le système scolaire, tu peux en bénéficier.

Interviewer : *Et pour les entreprises, comment ça fonctionne ? Est-ce que toutes les entreprises peuvent en bénéficier ?*

Interviewé : De quoi ?

Interviewer : **De la formation continue.**

Interviewé : C'est une obligation. En fait, si tu pars aux prud'hommes, tu ne peux pas licencier quelqu'un pour insuffisance de compétences. Je prends un exemple : une entreprise de restauration a décidé, je dis n'importe quoi, de ne plus faire que de la cuisine moléculaire et son vieux cuisinier ne sait pas faire, elle ne peut pas le licencier en disant « Je le remplace ». Les prud'hommes vont dire que c'est une obligation de faire évoluer les compétences des salariés.

Tout employé doit avoir chaque année un entretien en évolution professionnelle. Tu dois faire en sorte d'adapter ta structure et tes salariés à l'évolution, euh, de ton marché.

Toutes les entreprises en France sont obligées de cotiser, au titre de la formation. Elles cotisent un certain pourcentage sur la masse salariale. Le montant est versé à l'URSSAF, qui le redistribue à la caisse des dépôts et à France Compétences. Sur cette somme, tu finances à la fois la formation des salariés, la formation des demandeurs d'emplois, les contrats d'apprentissage, la reconversion professionnelle, la transition professionnelle, enfin tu finances plein de choses. En fait, les grosses entreprises sont taxées, mais elles n'ont aucun droit.

C'est-à-dire qu'il faut qu'elles payent en plus la formation de leurs salariés. Les petites entreprises, on va dire les moins de 50, peuvent demander aux OPCO de leur prendre en charge une partie de leurs coûts de formation. C'est très compliqué, en effet, quand tu es une petite entreprise, tu cotises, mais tu ne cotises pas beaucoup, puisque c'est un pourcentage de ton chiffre d'affaires, alors que les formations coûtent un certain prix. Donc, soit les entreprises bénéficient d'aides ponctuelles, parce que l'OPCO va dire, euh, « On finance », je dis n'importe quoi, « Tiens, cette année, on finance les cuisiniers », donc, une entreprise qui est au courant va pouvoir inscrire un ou deux candidats et ça ne va rien lui coûter, parce que c'est un financement de l'OPCO. Mais, si par exemple, ce n'est pas dans les axes prioritaires de l'OPCO, euh, elle n'a pas d'autre choix que de, soit, si elle veut recruter quelqu'un, de demander à Pôle Emploi de payer la formation pour que la personne, soit former quand elle la recrute, mais si c'est un salarié, il va falloir qu'elle paye une partie de la formation et il faut qu'elle ait les moyens. Donc, forcément, on ne fait pas trop de pub autour de la formation continue dans les entreprises, simplement parce que les chefs d'entreprises n'ont pas forcément les moyens de payer à tout le monde de la formation. Et sachant quand même que, euh, ils ne sont pas tenus de payer la formation qui n'est pas en lien avec leur structure. C'est-à-dire, si par exemple, moi, demain, je veux devenir assistante sociale, je ne peux pas solliciter mon employeur pour dire « Je veux être assistante sociale », il va me dire « Je m'en fous » et il aura raison. Tu vois ?

Interviewer : Oui, oui, et est-ce qu'il y a une différence entre le secteur privé et le secteur public ?

Interviewé : Bien sûr, parce que les entreprises du secteur public, euh, ont déjà très peu de droit en CPF, euh, parce que ce n'est pas prévu, parce qu'elles ne cotisent pas au titre de la formation professionnelle. Pour les collectivités territoriales, il y a le CNFPT, qui est un organisme qui propose des tas de formations. Donc, tu as intérêt que la formation que tu cherches soit dedans. Tu as beaucoup de structures qui organisent en interne leur formation continue.

Si on prend l'Education nationale, tu as la DAFPEN, qui est la délégation académique à la formation des personnels de l'Education nationale, qui met en

place des actions de formations, mais encore une fois, tu as un catalogue et tu as intérêt que ça te plaise. Tu vois, et il y a un peu de CPF, mais ce n'est pas énorme.

Interviewer : Ok. Pensez-vous que la formation continue permet une augmentation des compétences des salariés ?

Interviewé : Bah évidemment, c'est le seul levier c'est évident ; sans la formation continue tu ne peux pas faire évoluer les compétences de tes salariés. Toi tu es jeune, mais si tu avais mon âge, maintenant tu peux t'en rendre compte avec tes parents, euh, nous on a connu, enfin moi j'ai commencé mes études d'informatique il y avait encore des machines à cartes perforées dans les entreprises. Tu sais ce n'était pas encore les ordinateurs. J'ai 54 ans et j'ai commencé à travailler à 18 ans, donc imagine en 30 ans l'évolution ! Donc forcément tu dois faire évoluer tes compétences. Aujourd'hui, il n'y a plus de machines à écrire, toutes les secrétaires sont passées sur des ordinateurs, tout le monde d'ailleurs, pas seulement les secrétaires. Tu vois bien que les compétences ont évolué. Regarde aujourd'hui, même en formation, on te parle de digitalisation, d'e-learning, de réalité virtuelle, de réalité augmentée, tu dois faire obligatoirement augmenter les compétences des gens sinon ils sont inemployables.

Interviewer : Même dans les cuisines, il y a beaucoup plus de règles d'HACCP ; il y a beaucoup plus de technologie.

Interviewé : Oui, elles existaient déjà dans les cuisines, mais en fait, si tu veux, euh, là où tu fais évoluer des personnes, c'est sur des techniques, euh, comment te dire ? Par exemple, on va être obligé de les faire évoluer sur la traçabilité, sur le bio, sur la rentabilité. Les goûts changent, les attentes des clients changent, donc il faut forcément modifier ta carte. Il y a aussi des choses basiques, des valeurs fondamentales : quand tu es un cuisinier, si tu sais faire une blanquette, tu sais la faire, mais va entrer en jeu aussi le coût et la rentabilité. Par exemple, tu as des personnes qui vont mettre au point certaines recettes en collectivités pour qu'elles soient gouteuses, mais pas forcément onéreuses, et faciles à démultiplier avec 1000 couverts. Tu vois, on ne va pas faire une blanquette pour 1000 couverts, ce n'est pas possible.

En fait, on va plus travailler sur la notion de rentabilité, euh, et sur la traçabilité, le bio, le vegan. Tu vois toutes ces modes qui n'existaient pas, il y a quelques années. Tu vois ? C'est plutôt là-dessus que l'on va évoluer.

Interviewer : Qu'est-ce que pour vous une compétence ?

Interviewé : C'est une capacité à faire. Voilà. Si tu veux, euh, un bon professionnel, il a du savoir, du savoir-faire et du savoir-être. Et une compétence, ça peut se traduire dans ces 3 domaines. Tu as une compétence parce que tu as du savoir ; c'est le cas d'un formateur, il sait, donc il peut distribuer du savoir. Tu as des gens, c'est en termes de savoir-être, que l'on va les reconnaître. Un commercial, s'il a un bon savoir-être, il va mieux vendre. D'accord ? Et c'est vrai dans tous les métiers. Euh, le savoir-être, c'est très important. Et le savoir-faire, bah forcément, si tu sais faire quelque chose, c'est aussi une compétence. Je résumerais en disant qu'une compétence se caractérise par un savoir, un savoir-faire et un savoir-être. Elle s'acquiert à tout moment de la vie.

Interviewer : Oui, c'est vrai, on peut faire évoluer son savoir, son savoir-faire, mais on ne peut pas changer son savoir-être ? Enfin....

Interviewé : Ah si, figure-toi, mais si tu savais ! Parce que maintenant, c'est la nouvelle mode ; je ne sais pas si tu as entendu parler des « soft skills » ? Sur le savoir-être, justement ! Donc, on apprend aux gens à modifier leurs postures. Tu as le savoir-être que tu as acquis au cours de ta formation, de ton éducation et celui que tu acquiers au sein de ton environnement professionnel, qui peut te faire évoluer. Aujourd'hui, tu as des cours de plus en plus intensifs sur le savoir-être.

Interviewer : La formation continue peut-être un élément de création de valeur pour l'entreprise ?

Interviewé : Bah forcément, c'est une valeur ajoutée puisque euh de toute façon l'être humain est une des premières richesses de l'entreprise. Forcément, parce qu'une entreprise ce n'est rien si tu n'as pas de savoir-faire.

Si tu es un restaurant et que tu as un chef étoilé, tu comprends bien que ça n'a pas la même valeur s'il s'en va. On est d'accord ?

Donc la valeur ajoutée souvent ce ne sont pas les machines. Tu peux avoir des endroits où la performance des machines est une valeur ajoutée mais la vraie valeur ajoutée, ce sont les gens qui savent réparer les machines, qui savent les faire fonctionner et qui font tourner l'entreprise. Donc plus tu augmentes les compétences de tes salariés via de la formation, parce que tu t'adaptes à l'évolution du marché et aux besoins des structures, plus tu vas générer de la valeur ajoutée. La formation continue permet vraiment de créer de la valeur pour l'entreprise.

Interviewer : Donc, la formation continue permet d'augmenter la productivité de l'entreprise ? C'est une question !

Interviewé : Alors pas forcément la productivité, ça dépend de ce que tu cherches. La productivité, ça veut dire que tu vas aller plus vite, que tu vas faire plus en peu de temps. Mais parfois, tu vas juste faire mieux, mais pas davantage. D'accord ? Donc en fait, il y a des moments que tu fais autrement. Tu réorientes, euh, ta production, mais cela ne veut pas dire que tu es plus productif. Ce n'est pas forcément de la productivité, mais plutôt de la compétitivité. Tu vois parce que, euh, comme je te disais tout à l'heure, en parlant de la cuisine moléculaire, tu ne vas pas cuisiner plus, tu vas faire autrement. Voilà, tu vois.

Interviewer : Peut-on dire qu'à l'aide de la formation continue, les employés acquièrent une polyvalence au profit des entreprises ?

Interviewé : Euh, au profit des entreprises, oui ; cela ne fait aucun doute, mais aussi au profit des employés.

En continuant régulièrement à se former, les employés vont obligatoirement élargir leur champ de compétences et en découlera une augmentation de leurs savoirs, savoir-faire et savoir être, et ils deviendront de plus en plus polyvalents. La polyvalence est un atout majeur dans les cartes des hommes et des femmes d'aujourd'hui.

On pratique de moins en moins le même métier tout au long de sa vie.

Interviewer : Enfin pour terminer, est-ce que vous conseillerez la formation continue pour les personnes qui veulent évoluer ?

Interviewé : Je vais te dire, la vraie force de la formation continue, c'est de pouvoir analyser un besoin. Ce n'est pas vendre pour vendre. Donc en fait, quelqu'un qui vient me voir, je vais d'abord regarder où il en est pédagogiquement. Je vais mesurer l'écart entre son niveau départ et son niveau d'arrivée.

Pour certaines personnes, ce n'est pas de la formation continue qui leur faut. Tu as des personnes, par exemple, qui n'ont pas de diplôme, qui n'ont pas de savoir. Je vais caricaturer pour que tu comprennes : quelqu'un qui arrive en France, qui est ingénieur dans l'aérospatiale en Chine, son besoin, c'est d'apprendre le français pour pouvoir s'intégrer, ce n'est pas de se former pour évoluer, la formation, il l'a déjà.

Parfois, tu vas préconiser de la formation initiale, parce que, euh, c'est plus adapté ; d'autres fois, tu vas mettre la personne juste en immersion dans l'entreprise, parce que c'est ce qu'il lui faut, et pour d'autres, ça sera de la formation continue. Mais une fois que tu as quitté le système scolaire, le seul vrai outil pour apprendre, importe les modalités pédagogiques, c'est la formation continue.

Interviewer : Merci beaucoup d'avoir pris sur votre temps pour répondre à mes questions.

Interviewer : Qu'est-ce que la formation continue, selon vous ?

Interviewé : La formation continue, euh, alors d'un point de vue très restrictif, pour moi, s'adresse aux personnes qui ont arrêté leurs études et qui souhaitent reprendre un dispositif de reprise d'études. Ce dispositif peut, aussi, les amener à un diplôme. Euh, aujourd'hui, on parle plus de la formation continue tout au long de la vie, dans le sens où c'est la continuité de la formation initiale, c'est-à-dire qu'on se forme tout au long de la vie. Il y a la formation initiale, et puis le reste de la vie. Je lisais, ce matin, une étude qui disait qu'en moyenne, aujourd'hui, les Français vont avoir 5 métiers différents, dans leur vie. Donc la formation continue, c'est de l'acquisition de nouvelles connaissances, compétences et la transformation de celles-ci en un diplôme, par exemple.

Interviewer : Pourriez-vous m'expliquer comment cela fonctionne, enfin, comment peut-on en bénéficier ?

Interviewé : La formation continue, c'est très large. Comme je disais, ça peut-être de la reprise d'études, de la validation des acquis de l'expérience, de l'alternance avec le contrat de professionnalisation. Donc, comment ça fonctionne ? Tout dépend du dispositif que l'on sollicite. Euh, là je reviens un peu sur la première question. Mais la formation continue pour moi, ça s'adresse à une typologie de public qui a quitté le système de formation initiale, qui s'est engagé dans la vie active et qui cherche à acquérir de nouvelles connaissances et compétences.

Comment on procède ? Bah, c'est déjà, qu'est-ce qu'on souhaite ? Est-ce qu'on souhaite faire reconnaître ses compétences, et là pourquoi pas, on peut voir sur un dispositif de validation des acquis. Est-ce qu'on souhaite acquérir de nouvelles compétences, acquérir de nouvelles connaissances, et ça va être de la reprise d'études. Quoi qu'il en soit, la première chose à définir, c'est le projet. Qu'est-ce que l'on souhaite faire ? Comme lorsque l'on est étudiant, vers quoi veut-on se diriger ? Bah là ? C'est ce que je sais faire, qu'est-ce que j'aime faire, qu'est-ce que je n'aime pas faire et qu'est-ce que j'aimerais faire. Voilà !

Et après on va déterminer le diplôme qui correspond, si on cherche un diplôme, parce que certaines personnes ne cherchent pas forcément le diplôme, mais juste une acquisition de connaissances. La formation continue, aujourd'hui, ça n'est pas uniquement l'acquisition d'un diplôme ; on parle aussi de bloc de compétences ; aujourd'hui, on peut être stagiaire de la formation continue et s'inscrire juste sur un bloc de compétences, et L'ISTHIA, d'ailleurs, travaille sur les blocs de compétences.

Interviewer : Quels types de publics sont visés ?

Interviewé : Alors, les publics visés sont des personnes qui sont engagées dans la vie active, qu'elles soient en activité ou non. Euh, concrètement, ça va être des salariés du privé, des agents de la fonction publique, des indépendants, des demandeurs d'emplois. Ces publics ont tous quitté le système scolaire initial et sont rentrés dans vie active.

Interviewer : Du coup, les entreprises peuvent-elles bénéficier de la formation continue pour leurs salariés ?

Interviewé : Tout à fait. L'avantage pour les entreprises, c'est qu'elles peuvent gérer leurs compétences au sein de leurs structures en se disant, bah voilà, on a des opportunités de développement de marché, mais il faut se former, donc elles peuvent envoyer leurs salariés se former. Les entreprises cotisent sur la base de la masse salariale pour cela. 2 types de démarches sont à noter : formation poussée par l'employeur ou demandée par le salarié.

Interviewer : Mais pensez-vous qu'il y a une différence entre le secteur privé ou public pour la formation continue ?

Interviewé : D'un point de vue financement, c'est sûr. Que ce soit le privé ou public euh.

Interviewer : Ils ont tous les mêmes droits ?

Interviewé : Oui, la formation, c'est un droit de toute façon. La preuve avec le compte personnel de formation. Euh, avant le CPF, on a eu le DIF (droit individuel à la formation), ça veut dire que chaque personne engagée dans la vie active acquiert des droits individuels à la formation ; maintenant, c'est ce qu'on appelle le compte personnel de formation.

Et là où ça devient compliqué, c'est sur les typologies de financements, euh, un salarié, par exemple, sur le CPF là, va avoir son compte en euros et un fonctionnaire va avoir son compte en heures. Donc, on ne l'utilise pas de la même manière. Mais oui, la formation professionnelle continue s'adresse à tout le monde et les demandeurs d'emplois inclus.

Interviewer : *Est-ce que vous pensez que la formation continue permet une augmentation de la productivité dans les entreprises ?*

Interviewé : Bah je l'espère, parce que la productivité, ce n'est pas forcément une productivité financière. C'est vrai que si on prend la reprise d'études, les personnes qui reprennent les études développent une nouvelle appétence, euh, à des choses qu'elles n'avaient pas du tout envisagées, grâce aux lectures, recherches, rencontres. Là, je parle de l'université, où il y a une émulation qui s'opère et qui fait que lorsque l'on revient dans l'entreprise, on revient avec des connaissances et des idées nouvelles. Oui, fort de cela, on peut penser que le formé va permettre d'augmenter la productivité.

Interviewer : *La formation continue peut créer de la valeur dans les entreprises ?*

Interviewé : Oui quand une personne revient de formation elle va développer forcément de nouvelles techniques, apporter des connaissances nouvelles, des dispositifs innovants, et créer ainsi de la valeur dans l'entreprise.

Interviewer : *La formation continue a-t-elle un coût pour les entreprises ?*

Interviewé : Oui. Donc en fait la formation continue elle a un coût pour les entreprises c'est ce que je vous disais tout à l'heure, les entreprises cotisent pour la formation de leurs salariés sur la base de la masse salariale. Il y a l'URSAFF qui collecte ces fonds et va les répartir en fonction des dispositifs de financement : l'alternance, le CPF et des priorités. La priorité ça peut être les travailleurs handicapés par exemple. Mais ça a un coût également, parce qu'un salarié qui part en formation pendant un an, souvent il faut le remplacer, voilà.

Interviewer : *Qu'est-ce qu'une compétence pour vous ?*

Interviewé : La compétence, c'est une association de connaissances dont les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être, sans oublier la manière dont on les restitue. C'est-à-dire que l'on peut avoir toutes les deux les mêmes connaissances et la même technicité, le même savoir-faire, mais nos personnalités, nos manières d'agir vont être différentes, ce qui fait que nos compétences vont être différentes. D'ailleurs, quand on fait un CV, on a tendance à dire « je maîtrise la connaissance du dispositif de formation continue » ; c'est une compétence. « C'est ce qui va permettre que j'agisse bien dans mon travail ». C'est le cumul de ces trois savoirs.

Interviewer : *La formation continue permet-elle une augmentation des compétences ?*

Interviewé : Oui, elle permet une augmentation des compétences. Si on fait une reprise d'études c'est pour l'acquisition de compétences. Si on fait une VAE cela l'est aussi dans un certain sens. C'est vrai qu'avec la VAE, la personne fait valider son expérience dans son métier et forcément ses compétences en souhaitant obtenir un diplôme en disant voilà ce que je sais faire. En fait c'est plus que ça la VAE. La VAE c'est à l'origine j'ai acquis ça, le diplôme demande ça, je sais faire, je le prouve c'est suffisant. Sauf que dans le cas de la VAE, il y a tout un travail qui se met en place, un travail de réflexion, de lecture où on va aller confronter ce que l'on a appris à faire sans s'en rendre compte avec parfois des théoriciens et acquérir de nouvelles compétences en même temps.

Interviewer : Quel processus permet de bénéficier de la formation continue ?

Interviewé : Oui, il existe depuis quelques années ce que l'on appelle le conseil en évolution professionnelle, euh, donc c'est un dispositif ouvert à tous qui est gratuit. Il existe des structures de conseil en évolution professionnelle et ce conseil va permettre d'établir avec la personne qui se dit, « Bah tiens », par exemple, « je suis demandeur d'emploi et je ne sais pas quoi faire, où je suis salarié et j'aimerais progresser ». L'objectif de ce conseil en évolution professionnelle est d'évaluer quelles sont les pistes possibles et d'orienter éventuellement vers des structures. Euh donc le processus... Après la question, je ne suis pas certaine que quelqu'un en emploi ou qui est demandeur d'emploi se dise « je vais entamer un processus de formation continue ». Je ne pense pas que ça soit ça. Je pense que les personnes se disent : « J'ai besoin » ou « J'ai envie de reprendre des études ; comment ça se passe ? » et finalement, elles découvrent souvent le terme de formation continue par les organismes. Mais l'idée première, c'est : « J'ai un besoin » ou « J'ai une envie ». Je pense qu'aujourd'hui, on a de plus en plus de gens qui ont besoin de formation

Interviewer : Est-ce que vous conseillerez la formation continue pour les personnes qui veulent évoluer, acquérir une polyvalence ?

Interviewé : Ah oui, je ne vais pas vous dire le contraire ! Encore une fois, je reviens sur l'étude dont on a parlé tout à l'heure concernant les français qui vont effectuer 5 métiers différents au cours de leur carrière. J'ai du mal à penser que sans formation on puisse accéder à une multiplicité de métiers. La formation continue permet d'évoluer, c'est une chance et d'acquérir une vraie polyvalence.

Interviewer : Enfin, est-ce que vous pensez que les gens ne sont pas au courant de leurs droits ?

Interviewé : Oui, je le pense, euh, en fait, il y a des typologies de métiers où les personnes sont moins informées que d'autres. Et dans l'étude dont je vous parlais

tout à l'heure, il est fait mention du BTP, alors que dans le BTP, il y aurait des besoins de qualification importants.

Au niveau de l'information, il faut bien séparer l'information de l'employé de celle de l'employeur. S'il existe un service de ressources humaines, le salarié sera certainement informé ou pourra se rendre dans le service pour se renseigner. Pour l'employeur, la problématique n'est pas la même. Et si je reprends votre exemple sur la pâtisserie, l'employeur, il se dit : « J'ai un salarié qui veut faire une formation en pâtisserie, alors que mon entreprise se situe dans le secteur de la comptabilité gestion. Moi, je n'ai pas envie qu'il parte en formation euh franchement ça m'embête, parce que derrière, il va falloir que je le remplace ». Après, les entreprises sont censées faire des entretiens professionnels tous les ans ou tous les deux ans ; c'est le temps de parler aussi de l'évolution de carrière, des formations à mettre en œuvre éventuellement. Il y aussi des salons, comme « Avenir formations », qui sont organisés très régulièrement ; c'est pour justement informer tout le monde de ce qui existe. Mais je suis convaincue que l'information sur la montée en compétences n'est pas forcément équitable d'une structure à l'autre et d'un employeur à l'autre.

Interviewer : Merci beaucoup d'avoir pris sur votre temps pour répondre à mes questions.

Interviewer : Quel est votre parcours ?

Interviewé : J'ai 30 ans de métier, j'ai commencé à l'école hôtelière de Montpellier, j'ai travaillé au Carlton, Martinez, plage privée à Cannes, j'ai travaillé dans les sous-marins et puis après j'ai eu mon affaire et maintenant je suis en collectivité.

Interviewer : Quelle est votre fonction et en quoi elle consiste ?

Interviewé : Ma fonction c'est chef gérant, c'est-à-dire que je gère le personnel, tout ce qui est nourriture, tout ce qui se passe ici et je fais la cuisine en même temps.

Hypothèse 1 : A l'aide de la formation continue, les employés acquièrent une polyvalence au profit des entreprises

Interviewer : Qu'est-ce que la formation continue, selon vous ?

Interviewé : La formation continue, bah c'est euh toute la journée de voir un peu ce qui se passe dans l'entreprise, et puis d'essayer d'acquérir ce qui se passe.

Interviewer : Savez-vous comment en bénéficier ?

Interviewé : Euh, bah il y a des centres de formation et puis après un centre de formation c'est une chose mais je pense qu'il faut voir sur le terrain ce qui se passe aussi.

Interviewer : Pensez-vous que la formation continue peut vous permettre, grâce à de nouvelles compétences, d'acquérir une polyvalence ?

Interviewé : Oui, tu peux ... mais il faut que tu sois sur le terrain, il ne faut pas aller seulement à l'école.

Interviewer : Ressentez-vous le besoin d'évoluer et d'augmenter en compétences ?

Interviewé : On évolue tout le temps de toute façon, à tout âge !

Interviewer : La polyvalence des personnels est-elle une chance pour les entreprises ?

Interviewé : Oui c'est important, c'est bien mais tout le monde ne l'est pas. Cela apporte un certain soutien. Tu peux faire d'autres choses et les employés peuvent prendre l'initiative d'aller voir ailleurs ce qu'il se passe.

Hypothèse 2 : La formation continue coûteuse pour les SRC impacte l'organisation de celles-ci

Interviewer : Connaissez-vous des organismes ou structures qui proposent de la formation continue ?

Interviewé : Non je n'en connais pas, si peut-être Sodexo, Compass. Non, non pas sûr. Newrest, il propose oui !

Interviewer : Savez-vous si votre employeur peut vous permettre d'accéder à la formation continue ?

Interviewé : Je pense que oui, je ne me suis jamais renseigné. Moi je suis bien comme ça.

Interviewer : Pouvez-vous bénéficier de la formation continue gratuitement ?

Interviewé : Oui normalement, quand tu as tes points du CPF; je parle par rapport à l'entreprise, je ne parle pas par rapport à un étudiant, ça je ne sais pas.

Interviewer : Pensez-vous que cela à un coût pour l'entreprise ?

Interviewé : Oui

Interviewer : Au vu de votre activité, est-ce que si vous partiez en formation durant un laps de temps inconnu, cela pourrait impacter l'organisation de votre entreprise ?

Interviewé : Ah bah bien sûr, bien sûr que oui, parce qu'on est indispensable (rire). Quand il manque une personne, surtout nous en tant que responsable, euh, on compte beaucoup sur nous et quand on n'est pas là il y a un déséquilibre du personnel.

Hypothèse 3 : La formation continue joue un rôle sur la création de valeur

Interviewer : Si je vous dis « création de valeur pour une entreprise », savez-vous ce que cela signifie ?

Interviewé : Je ne sais pas.

Interviewer : Je vais vous donner un levier qui permet de créer de la valeur pour une entreprise ; c'est celui du « marketing et la relation client ». Voyez-vous comment, dans votre entreprise, les ventes pourraient être augmentées ?

Interviewé : Développer une relation client, moi je l'ai vu quand je suis arrivé ici. Il y avait une relation clientèle qui n'était pas du tout la même qu'aujourd'hui. Avoir le sourire est un argument ! Le client en a souvent besoin donc c'est sûr que ta vente augmente. Je le vois maintenant. Quand je suis arrivé, on était vers les 90 couverts et maintenant j'en suis à 150 couverts.

Interviewer : Pensez-vous, qu'en suivant une formation, vous seriez plus efficace ou plus productif pour votre entreprise ?

Interviewé : Oui sûrement. Je suis efficace, moi personnellement, je me sens efficace.

Mais peut être qu'en faisant des formations oui ça pourrait m'apporter certaines choses que je ne connais pas et qui peuvent apporter peut-être un soutien au niveau de l'équipe et même au niveau de la clientèle...

Interviewer : La formation continue peut-elle être source de création de valeur dans les entreprises ?

Interviewé : Oui bien sûr. Il faut former des jeunes ! On a besoin de jeunes aussi dans la restauration. Je trouve qu'on a de moins en moins de monde donc, il faut qu'on forme les jeunes qui ont envie de travailler dans la restauration !

Interviewer : Quel est votre parcours ?

Interviewé : J'ai eu mon BTS diététique en 2014. Entre-temps j'ai fait quelques petits boulots en magasin et des animations commerciales. Après j'ai essayé de trouver du boulot en diététique mais c'était compliqué. J'ai donc continué à faire ça et j'ai vendu des glaces. Après je me suis mise à mon compte pour faire des consultations à domicile et entre-temps j'ai eu un remplacement au centre de rééducation à Albi quelques jours par semaine en qualité de diététicienne. Après c'était un remplacement congé maternité qui a duré un an. Ensuite j'ai continué les consultations à domicile et après j'ai trouvé le CDI à l'hôpital Joseph Ducuing pour diététicienne en restauration.

Interviewer : Quelle est votre fonction et en quoi elle consiste ?

Interviewé : Je suis diététicienne en restauration, ma fonction est de paramétrer HESTIA et de contrôler que les plateaux respectent les régimes.

Hypothèse 1 : A l'aide de la formation continue, les employés acquièrent une polyvalence au profit des entreprises

Interviewer : Qu'est-ce que la formation continue, selon vous ?

Interviewé : De te former tout au long de ta vie professionnelle.

Interviewer : Savez-vous comment en bénéficier ?

Avec le compte CPF et après non je ne sais pas.

Interviewer : Pensez-vous que la formation continue peut vous permettre, grâce à de nouvelles compétences, d'acquérir une polyvalence ?

Interviewé : Oui bien sûr, tu es spécialisée dans ce dont tu as besoin dans ton métier.

Interviewer : Ressentez-vous le besoin d'évoluer et d'augmenter en compétences ?

Interviewé : Oui bien sûr parce que j'ai envie d'apprendre de nouvelles choses et de passer à une autre partie de mon métier.

Interviewer : La polyvalence des personnels est-elle une chance pour les entreprises ?

Interviewé : Oui, parce que lorsqu'il y a des gens absents, au moins on peut basculer sur d'autres postes.

Hypothèse 2 : La formation continue coûteuse pour les SRC impacte l'organisation de celles-ci

Interviewer : Connaissez-vous des organismes ou structures qui proposent de la formation continue ?

Interviewé : Non je ne connais pas.

Interviewer : Savez-vous si votre employeur peut vous permettre d'accéder à la formation continue ?

Interviewé : Je pense que oui mais ils ne nous en n'ont jamais parlé.

Interviewer : Pouvez-vous bénéficier de la formation continue gratuitement ?

Interviewé : Ça je ne sais pas qui peut le prendre en charge.

Interviewer : Pensez-vous que cela à un coût pour l'entreprise ?

Interviewé : Oui quand on n'est pas là. Mais je ne pense pas que ce soit l'entreprise qui paye.

Interviewer : Au vu de votre activité, est-ce que si vous partiez en formation durant un laps de temps inconnu, cela pourrait impacter l'organisation de votre entreprise ?

Interviewé : Ben oui, il faut me remplacer quand même.

Hypothèse 3 : La formation continue joue un rôle sur la création de valeur

Interviewer : Si je vous dis « création de valeur pour une entreprise », savez-vous ce que cela signifie ?

Interviewé : Des nouvelles compétences et des nouveaux savoir-faire peut-être.

Interviewer : Je vais vous donner un levier qui permet de créer de la valeur pour une entreprise ; c'est celui du « marketing et la relation client ». Voyez-vous comment, dans votre entreprise, les ventes pourraient être augmentées ?

Interviewé : Oui. Si tu as plus de clients ton entreprise aura plus de valeur.

Interviewer : Au niveau du marketing, communication est ce que tu penses qu'à l'hôpital ça pourrait être un levier ?

Interviewé : Je ne sais pas.

Interviewer : Pensez-vous qu'en ayant suivi une formation, vous serez plus efficace ou plus productif pour votre entreprise ?

Interviewé : Non là dans mon domaine je ne pense pas mais si je change de métier oui.

Interviewer : La formation continue peut-elle être source de création de valeur dans les entreprises ?

Interviewé : Oui, si tu apprends de nouvelles choses automatiquement après tu peux mettre des choses en place.

Interviewer : Quel est votre parcours ?

Interviewé : Alors mon parcours ! J'ai fait le lycée hôtelier à Souillac, en faisant un BEP et un bac techno. Ensuite j'ai fait le BTS à Toulouse en restauration et après j'ai fait la licence restauration collective et ingénierie à l'isthia.

Interviewer : Quelle est votre fonction et en quoi elle consiste ?

Interviewé : Ma fonction c'est d'être chef de secteur, je pilote un certain nombre de sites de façon opérationnelle. Je réalise tout ce qui est recrutement, suivi clients, suivi fournisseurs, tout ce qui est respect des budgets.

Hypothèse 1 : A l'aide de la formation continue, les employés acquièrent une polyvalence au profit des entreprises

Interviewer : Qu'est-ce que la formation continue, selon vous ?

Interviewé : Pour moi la formation continue, c'est quelque chose d'important, c'est être toujours là pour nos collaborateurs pour les faire évoluer sous différents moyens, soit avec des formations externes, soit avec des formations internes.

Interviewer : Savez-vous comment on peut la mettre en place dans les entreprises ?

Interviewé : Pour la mettre en place on va soit avoir des formations comme je te disais sur le terrain, c'est-à-dire avec des gérants que l'on va identifier qui vont être capable de porter et de former des personnes ou sinon on fera appel à des sociétés externes pour justement faire des plans de formation et après y inviter des collaborateurs.

Interviewer : Pensez-vous que la formation continue peut permettre à vos salariés d'acquérir une polyvalence ?

Interviewé : Complètement, ça te permet d'acquérir une polyvalence et surtout dans la situation actuelle, ça peut permettre de les fidéliser parce qu'on voit aujourd'hui qu'on a de grosses difficultés à recruter. Si on ne fidélise pas notre personnel, ce n'est pas pour son salaire qu'il va rester mais plus pour la formation et l'accompagnement.

Interviewer : Si vos salariés ressentent le besoin d'évoluer et d'augmenter en compétences, proposeriez-vous la voie de la formation continue ?

Interviewé : Je peux oui. D'ailleurs, on est en train en interne de pousser sur cette partie-là, sur tout ce qui est formation parce qu'on n'est pas bon très sincèrement on n'est pas bon. On a eu quelques formations mais très peu ça fait plusieurs années qu'on parle de l'école de formation Newrest on est vraiment en train d'enclencher, d'accélérer.

Interviewer : La polyvalence des employés est-elle une chance pour les entreprises ?

Interviewé : Oui complètement, c'est plus qu'une chance c'est une force. Aujourd'hui si on n'est pas polyvalent on n'avance pas.

Hypothèse 2 : La formation continue coûteuse pour les SRC impacte l'organisation de celles-ci

Interviewer : Connaissez-vous des organismes ou structures qui proposent de la formation continue ?

Interviewé : Oui, on a fait appel à Gama Consulting qui est basé sur Toulouse

Interviewer : Et du coup après y aura Newrest qui proposera sa propre formation ?

Interviewé : C'est ce qu'on est en train de faire dans l'Est, c'est qu'on a vraiment une école de formation Newrest où on fait intervenir soit des partenaires extérieurs, soit des chefs gérant qui vont apporter une formation. Là nous ce qu'on a fait, c'est que l'on a déjà des chefs qui ont eu la formation de formateur et ça permet de réaliser des formations avec différents collaborateurs.

L'idée c'est vraiment d'essayer de faire ça en interne, ça permet d'être beaucoup plus flexible.

Interviewer : Pensez-vous que cela a un coût pour votre entreprise ?

Interviewé : C'est un coût, oui, mais aujourd'hui, je ne connais pas tous les tenants et les aboutissants. Cependant je sais qu'il y a beaucoup d'organismes qui soutiennent les entreprises qui les aident à financer ce type de formation. L'un dans l'autre, ça va forcément avoir un coût mais comme je te disais, ça permet de fidéliser l'ensemble de nos collaborateurs et la fidélisation ça n'a pas de prix.

Interviewer : Pensez-vous que le fait d'envoyer vos salariés en formation continue joue sur l'organisation de votre entreprise ?

Interviewé : Oui oui ! Ça joue forcément, on en revient toujours à la même chose. Ça permet de les fidéliser et de les motiver. Ils vont partir en formation deux jours. Après c'est à nous de trouver une organisation en interne. On a quand même des agences d'intérim, on a des moyens sur l'ensemble du secteur qui nous permettent de pouvoir pallier ses absences.

De toute façon une personne qui est absente pour formation peut être absente le lendemain parce qu'elle est enrhumée. C'est un travail d'adaptation et c'est notre quotidien.

Hypothèse 3 : La formation continue joue un rôle sur la création de valeur

Interviewer : Si je vous dis « création de valeur pour une entreprise », savez-vous ce que cela signifie ?

Interviewé : La création de valeur, ça va être toutes les valeurs de l'entreprise, tout l'ADN de l'entreprise. Enfin moi c'est comme ça que je le comprends, c'est quelque chose de très important. Comme je te le disais, le marché de la restauration collective aujourd'hui est très serré.

Le recrutement est très compliqué et si on n'a pas certaines valeurs et qu'on ne les promeut pas c'est vrai que ça peut être difficile pour toute la partie recrutement. Mais j'ai fait pas mal de recrutements ces derniers temps, où on proposait un salaire moins avantageux que d'autres, mais beaucoup de personnes sont venues chez nous et veulent rester chez nous par rapport justement à ces fameuses valeurs

Interviewer : Pensez-vous qu'en proposant une formation à vos salariés, ils seront plus efficaces et plus productifs

Interviewé : Oui à 100%, parce que ça les motive mais il ne faut pas juste simplement les former. C'est-à-dire que derrière il faut vraiment qu'il y ait un suivi sur la formation qui mette en application tout ce qu'ils ont appris en formation. C'est pour ça que pour moi c'est quand même important de réussir à former des personnes sur certains de nos sites. Quand on va les envoyer sur une cuisine toute pimpante et qu'après ils vont retourner sur un site où ils ne vont pas avoir un moule en silicone pour faire un gâteau c'est là où ça peut être compliqué. Il faut qu'on sache s'adapter et que ce soit plus le formateur qui vient sur nos locaux qui peuvent être parfois être assez détériorés ou pas très fonctionnels.

Interviewer : La formation continue peut-elle être source de création de valeur dans les entreprises ?

Interviewé : Oui pour moi ça fait partie de l'ADN. L'ADN du groupe Newrest c'est simplicité et efficacité et il y a aussi tout ce qui est suivi des collaborateurs. On est vraiment dans l'accompagnement parce que si on n'est pas là pour les accompagner, ça ne marche pas. C'est vraiment une valeur de l'histoire du recrutement, ce n'est pas une légende. On essaie d'être là à tous les niveaux que ce soit pour accompagner nos chefs, nos employés de restauration, nos plongeurs, nos stagiaires. Enfin voilà il n'y pas de stratégie, c'est vraiment l'accompagnement et la formation continue. J'en suis l'exemple, je suis arrivé chez Newrest en tant que chef gérant et j'ai réussi à passer chef de secteur trois mois après parce qu'on m'a fait confiance et parce qu'on m'a formé sur le terrain.

Interviewer : Vous avez bénéficié de la formation continue ?

Interviewé : Oui c'est la formation continue et c'est la formation sur le tas. Après c'est sûr qu'il y a trois ans de ça on était beaucoup plus organisé, c'était avant le Covid ; Moi j'ai eu la chance de faire une formation de chef de secteur sur deux semaines à Lyon ; ce sont des choses qui permettent de grandir et d'évoluer. J'ajouterai que la formation est très riche mais surtout théorique ; on est assis sur une chaise, on écoute parler. Ce n'est pas forcément la réalité du terrain, mais ça permet toujours de s'adapter.

Interviewer : Quel est votre parcours ?

Interviewé : J'ai un BTS management des unités commerciales, ensuite j'ai travaillé pendant 7 ans en tant que vendeuse en boulangerie. Ensuite j'ai travaillé pour Newrest depuis 2018 en tant qu'employée de restauration collective.

Interviewer : Quelle est votre fonction et en quoi elle consiste ?

Interviewé : Je suis employée de restauration collective. Je prépare les entrées et les desserts, je nettoie la production froide, je réalise la mise en place au self des entrées et des desserts. Selon les jours, je suis soit en caisse, soit au service, soit aux rechargements et parfois même en plonge quand il y a des absents.

Hypothèse 1 : A l'aide de la formation continue, les employés acquièrent une polyvalence au profit des entreprises

Interviewer : Qu'est-ce que la formation continue, selon vous ?

Interviewé : Pour moi, la formation continue c'est quand on reprend ses études.

Interviewer : Savez-vous comment en bénéficier ?

Interviewé : Par le biais de la VAE puis en faisant des bilans de compétences.

Interviewer : Pensez-vous que la formation continue peut vous permettre, grâce à de nouvelles compétences, d'acquérir une polyvalence ?

Interviewé : Oui, car on apprend un nouveau métier. Tu as plusieurs acquis.

Interviewer : Ressentez-vous le besoin d'évoluer et d'augmenter en compétences ?

Interviewé : Oui, faire plus de logistique, plus de management. Être plus indépendante et avoir plus de responsabilités.

Interviewer : La polyvalence des personnels est-elle une chance pour les entreprises ?

Interviewé : Oui, plus on sait faire de choses, plus cela est bénéfique pour l'entreprise.

Hypothèse 2 : La formation continue coûteuse pour les SRC impacte l'organisation de celles-ci

Interviewer : Connaissez-vous des organismes ou structures qui proposent de la formation continue ?

Interviewé : Oui, il y a le CPF et Pôle Emploi.

Interviewer : Savez-vous si votre employeur peut vous permettre d'accéder à la formation continue ?

Interviewé : Non

Interviewer : Pouvez-vous bénéficier de la formation continue gratuitement ?

Interviewé : Oui et non, par le biais du CPF, je ne sais pas si c'est financé.

Interviewer : Pensez-vous que cela à un coût pour l'entreprise ?

Interviewé : Oui, puisque l'entreprise est obligée de me remplacer ou de trouver d'autres solutions pour pallier cette absence.

Interviewer : Au vu de votre activité, est-ce que si vous partiez en formation durant un laps de temps inconnu, cela pourrait impacter l'organisation de votre entreprise ?

Interviewé : Oui parce qu'il faudrait me remplacer.

Hypothèse 3 : La formation continue joue un rôle sur la création de valeur

Interviewer : Si je vous dis « création de valeur pour une entreprise », savez-vous ce que cela signifie ?

Interviewé : Cela signifie un apport de valeur à l'entreprise.

Interviewer : Je vais vous donner un levier qui permet de créer de la valeur pour une entreprise ; c'est celui du « marketing et la relation client ». Voyez-vous comment, dans votre entreprise, les ventes pourraient être augmentées ?

Interviewé : Au vu de l'activité et des clients de la DGA, on pourrait mettre en place des animations à thèmes. Mettre en place des cartes de fidélité pour de la restauration commerciale.

Mettre en place plus de ventes additionnelles.

Interviewer : Pensez-vous qu'en ayant suivi une formation, vous serez plus efficace ou plus productif pour votre entreprise ?

Interviewé : Pas forcément, parce qu'il y a des gens qui ont beaucoup d'expérience dans diverses entreprises et qui n'ont pas beaucoup d'études donc ils sont compétents.

En revanche, une formation de l'employé peut être bénéfique pour l'entreprise.

Interviewer : La formation continue peut-elle être source de création de valeur dans les entreprises ?

Interviewé : Oui parce que la formation que va suivre l'employé va apporter des connaissances à l'entreprise.

Interviewer : Quel est votre parcours ?

Interviewé : Aussitôt mon master terminé en 2018, je suis parti au Maroc avec Newrest et le graduate programme superviseur des opérations. Il s'agissait d'aller superviser toutes les opérations des points de vente dans l'aéroport de Casablanca et sur d'autres aéroports.

Ensuite, je suis parti en tant que directeur Retail et restauration collective au Nigeria toujours pour Newrest, mais j'ai dû rentrer en France à cause du covid. On m'a envoyé sur une mission de directeur de site à la Flèche dans la région ouest sur des sites militaires pendant cinq mois. Ensuite je suis passé chef de secteur sur cette zone là et désormais sur Toulouse depuis septembre.

Interviewer : Quelle est votre fonction et en quoi elle consiste ?

Interviewé : Du coup je suis chef de secteur en restauration collective. Le but est de piloter et de manager différents établissements, environ une dizaine sur différents secteurs d'activités. Donc il y a du scolaire (un lycée), des établissements de santé (des EHPAD, un hôpital) et des entreprises de différentes catégories (Tisséo ainsi que les impôts). Et bientôt le site Météo France.

Hypothèse 1 : A l'aide de la formation continue, les employés acquièrent une polyvalence au profit des entreprises

Interviewer : Qu'est-ce que la formation continue, selon vous ?

Interviewé : Pour moi la formation continue, c'est le fait d'être formé au quotidien en interne par l'entreprise. C'est-à-dire qu'un plongeur, tu vas lui faire faire des découpes de légumes, aider un cuisinier à travailler pour qu'il soit formé à ce poste-là alors qu'à la base ce ne sont pas ses compétences initiales.

Interviewer : Savez-vous comment on peut la mettre en place dans les entreprises ?

Interviewé : Alors ça se fait assez naturellement. Après on pourrait le faire sous format d'une fiche de suivi par salarié, en fonction des compétences et du poste de chacun, des souhaits d'évolution et donner des objectifs à chaque personne pour qu'elle puisse se challenger et avoir des objectifs au fur et à mesure du temps.

Par exemple, un plongeur, on va lui mettre des objectifs de production froide, de découpe de légumes dans un premier temps. Puis, si ça se passe bien, on fera une évaluation avec plus d'autonomie avec un suivi par le chef gérant. Ensuite, on pourra lui donner de plus en plus d'objectifs avec des niveaux de compétences plus élevés, avec bien sûr, un accompagnement au quotidien et en le formant pour qu'il gagne en autonomie sur les différentes missions et postes qu'on lui aura confiés. Ça se fait souvent naturellement, mais ça manque peut-être d'encadrement dans les entreprises.

Interviewer : Pensez-vous que la formation continue peut permettre à vos salariés d'acquérir une polyvalence ?

Interviewé : Oui, parce qu'un plongeur ou un employé de restauration va pouvoir maîtriser un poste de commis cuisinier. L'inverse est souvent vrai aussi. Après, il y a besoin de moins de compétences, ainsi le cuisinier peut être formé à la plonge, ne serait-ce que sur l'utilisation de la machine en autre. Ce qui fait qu'on arrive sur de la polyvalence à tous les niveaux et c'est important quand il y a un absent, quand il y a une nouvelle personne. Demain le plongeur est absent, le cuisinier est capable de former l'intérimaire ou la personne qui vient remplacer pour l'aider. Demain le cuisinier est absent, le plongeur ou l'employée de restauration va savoir remplacer une partie du travail du cuisinier. Ça facilitera le travail au chef, si la personne ne peut pas être remplacée. C'est une vraie plus-value d'avoir de la polyvalence en entreprise.

Interviewer : Si vos salariés ressentaient le besoin d'évoluer et d'augmenter en compétences, proposeriez-vous la voie de la formation continue ?

Interviewé : Oui, j'essaie au maximum d'échanger avec les salariés, pas forcément de manière formelle. Parfois, certains demandent à évoluer, à avancer, à grandir. Le but est de voir ce qu'on peut faire.

Est-ce qu'on peut les former sur un autre poste ? Est-ce qu'on peut leur proposer un autre site ? Est-ce qu'ils veulent rester sur le même site ? C'est vraiment une discussion à avoir avec les salariés concernés ; ça peut être un briefing groupé des entretiens individuels pour mettre tout en avant. C'est assez important. Le but c'est que les salariés sachent qu'ils ont la possibilité de le faire. Ça c'est important et il faut qu'ils n'hésitent pas à demander.

Interviewer : **La polyvalence des employés est-elle une chance pour les entreprises ?**

Interviewé : C'est une vraie chance, c'est une opportunité parce que ça permet déjà de gagner en productivité et d'optimiser le temps de travail. Je vais reprendre l'exemple du plongeur. Le plongeur ne va peut-être pas avoir assez de travail sur sept heures pour faire de la plonge et du nettoyage, ainsi il aura peut-être une heure ou une demi-heure dans la journée pour aider la cuisine et ça c'est un vrai bien en productivité ! Ça permet de remplacer aussi pendant les vacances ou les imprévus. Ça permet d'accueillir d'une meilleure manière les remplaçants qui viennent de l'extérieur de la société, plutôt que de les laisser livrer à eux-mêmes. C'est une vraie opportunité pour les entreprises.

Interviewer : **Pensez-vous que ça permet de mieux fidéliser les salariés ?**

Interviewé : Oui, je pense que ça permet de les fidéliser parce qu'on leur offre des perspectives d'évolution, de formation et d'augmentation des compétences ; c'est important ! Après le jour où on n'a plus la capacité de leur offrir l'évolution qu'ils souhaitent, il faut savoir aussi les laisser partir ; c'est-à-dire une personne qui a commencé à la plonge, qui est devenue pâtissier, et qui cherche un poste de chef pâtissier et que nous n'avons pas la possibilité de lui donner, il ne faut pas hésiter à la laisser partir ailleurs, pour qu'elle grandisse encore en compétence.

Hypothèse 2 : La formation continue coûteuse pour les SRC impacte l'organisation de celles-ci

Interviewer : Connaissez-vous des organismes ou structures qui proposent de la formation continue ?

Interviewé : Non, pas spécialement ! Peut-être les écoles où les consultants qui viennent dans les sociétés pour faire des formations, par exemple sur le management pour les cadres, ou alors les cadres qui partent une semaine par mois ou par trimestre pour passer une formation pendant qu'ils travaillent toujours.

Interviewer : Pensez-vous que cela a un coût pour votre entreprise ?

Interviewé : Oui, si on fait appel à un consultant externe ou que l'on fait appel à une école. Mais peut-être qu'il y a des organismes comme Pôle emploi qui sont gratuits mais je n'en suis pas sûr.

Mais oui ça va forcément avoir un coût pour l'entreprise parce que même si ça n'a pas un coût direct il y aura un coût indirect ; même si le coût de la formation est de zéro, la personne en formation n'est pas disponible pendant un certain temps et pendant qu'elle n'est pas là il faut quelqu'un pour effectuer son travail.

Interviewer : Pensez-vous que le fait d'envoyer vos salariés en formation continue jouera sur l'organisation de votre entreprise ?

Interviewé : Forcément ! Il faut trouver l'organisation optimale pour remplacer l'absence du salarié à court ou moyen terme. Il faut que ce soit fait de manière structurée ; il faut trouver la meilleure organisation possible pour que le remplacement se fasse au mieux.

Hypothèse 3 : La formation continue joue un rôle sur la création de valeur

Interviewer : Si je vous dis « création de valeur pour une entreprise », savez-vous ce que cela signifie ?

Interviewé : Sur la création de valeur, je pense qu'il y a plusieurs points à développer.

La création de valeur, ça va être une création économique et financière. Former plusieurs personnes sur un même site ça veut dire optimiser et rationaliser la production et ça peut impacter un changement au niveau de l'organisation. Avec la polyvalence des gens et l'optimisation du temps de travail grâce à la formation on va peut-être au lieu d'avoir sept personnes en avoir six ou six et demie. Et là on va gagner au niveau productivité, au niveau charges de personnel, ça va créer une vraie valeur. Ça peut créer aussi une vraie valeur humaine, c'est-à-dire qu'il y aura un ADN au niveau de l'entreprise qui sera créateur de valeur.

Ça peut aussi permettre de fidéliser et d'attirer les gens ; ça peut être une vraie plus-value pour le recrutement. C'est une vraie valeur auprès des clients ; ça peut nous rapporter un contrat, ça peut être aussi un argument non négligeable lors d'un appel. On peut vraiment mettre en avant le fait de mettre en place la formation de nos salariés, montrer qu'on en fait énormément et ça peut avoir une plus-value sur les appels d'offres.

Interviewer : Pensez-vous qu'en proposant une formation à vos salariés, ils seront plus efficaces et plus productifs

Interviewé : C'est possible. Il y a deux catégories de salariés. Il y a ceux qui travaillent pour travailler et qui n'ont pas envie d'évoluer et qui font ce qu'ils ont à faire et qui ont envie de rentrer chez eux. Donc, pour eux ce n'est pas spécialement intéressant parce que je pense que la formation ça passe surtout par la volonté. Si la personne n'a pas la volonté on peut essayer mais si on voit que ça bloque ça ne sert à rien.

Et après il y a des salariés qui veulent être formés et qui le demandent ; ceux-là on pourra les accompagner, on pourra les former et on pourra aussi leur demander plus qu'à d'autres personnes qui n'ont pas ce souhait-là. Souvent ceux qui veulent évoluer se forment un peu tout seul, en regardant, en observant, plus que d'autres qui ne veulent pas en savoir plus.

Interviewer : La formation continue peut-elle être source de création de valeur dans les entreprises ?

Interviewé : Ça permet d'optimiser les organisations, d'avoir des arguments de recrutement, d'appels d'offres, de fidélisation ; ce sont de vraies valeurs ajoutées aujourd'hui aux entreprises. Je pense qu'il y a beaucoup d'entreprises qui manquent de formations, du moins de formations formalisées. Il va y avoir des formations continues non formelles et peut-être qu'il faudrait plus l'encadrer et le suivre pour vraiment faire un bilan sur les compétences de chacun et les développer. Après c'est une vraie organisation à trouver avec la mise en place d'un processus à faire, mais ça crée de la valeur à plusieurs niveaux comme j'ai pu l'évoquer.

Interviewer : **Et ma dernière question, est-ce que la formation continue peut-elle être source de création de valeur ?**

Interviewé : Ouais, carrément ! Pour moi enfin ça devrait être cette question-là de la formation elle revient souvent dans les entreprises. Tout le monde s'imagine, ah bah non, c'est un coût, c'est une perte de temps mais ils ne voient pas le bénéfice qu'il y a au bout en fait. Pour moi le bénéfice principal, c'est la création de valeur, c'est que tu rends tes employés plus performants, tu t'engages pour eux. Et puis au-delà de ça tu vas les fidéliser, tu les mets en confiance, enfin pour moi c'est vraiment tout.

Interviewer : Quel est votre parcours ?

Interviewé : Mon parcours professionnel ! Ben moi, j'ai fait un BEP hôtellerie-restauration à dominante production culinaire, dans le but d'être autonome le plus rapidement possible. J'aurais très bien pu faire de la plomberie, je ne sais pas quoi encore. J'ai commencé très tôt à travailler pendant les vacances. Et très tôt ; je ne sais pas pourquoi si c'est parce que je portais des lunettes que les gens m'ont donné directement des postes à responsabilité !

Mon premier job, j'avais 14 ans. Je me rappellerai toute ma vie ; c'était une enseigne de jeux pour enfants. Et du coup, il y avait un snack pour substanter les parents qui attendaient. (Grillade, pizza, goûters, gâteaux d'anniversaire). Je faisais la production et tenais la caisse ! En gros je gérais déjà mon truc. Tu vois dès 14 ans, c'est arrivé comme ça. Ensuite, j'ai commencé à travailler un peu dans le traditionnel : donc pour donner suite à mon BEP, j'ai trouvé du travail pile dans la foulée, un restaurant qui venait d'ouvrir. Du coup, ça s'est super bien passer. Je faisais de la production froide, les entrées, les desserts, ce sont des gros défis. La cuisine était vraiment petite et je devais sortir des trucs comme des soufflés au grand Marnier alors qu'on avait qu'un seul four pour toute la cuisine, je ne te raconte pas. Chaque fois que tu ouvrais le four, le soufflé tombait !

Ensuite je suis parti à Saint-Nazaire et là par un concours de circonstance, je me suis retrouvé chef de cuisine dans un restaurant « Au marché », ça n'existe plus maintenant, c'était une chaîne. Ça ressemblait un petit peu à la restauration collective. Et là le chef va être hospitalisé pendant 6 mois et le second de cuisine le lendemain a eu un accident de voiture. Le directeur du site vient me voir et me demande ce que l'on fait. J'embauche un chef de cuisine ? Je lui dis que je crois que j'ai les épaules assez larges pour faire chef de cuisine ! Je n'avais que 18 ans ! Hein ! Tu me diras quand tu es enfant, tu te crois plus fort que tout. Mais non, ça va le faire et j'ai réussi.

Après ça, je suis parti en Corse et c'est à partir de la Corse, qu'en fait j'ai commencé vraiment à gérer une cuisine, à faire ma carte, à décider ce que j'avais à faire, à réaliser mes prix et créer une relation fournisseur ; j'avais 21 ans. Et puis voilà, après, ça continue.

Interviewer : Quelle est votre fonction et en quoi elle consiste ?

Interviewé : Alors, actuellement, je suis responsable formation et méthode chez Newrest.

Former quelqu'un, c'est lui apprendre des bases et c'est aussi augmenter en compétences les collaborateurs et améliorer les process. En fait, il y a une volonté du groupe. Newrest est un groupe très jeune qui a grandi très vite et qui a su trouver ses outils par lui-même. Mais le problème, c'est que ces outils-là sont développés de manière ponctuelle à certains endroits. La volonté du groupe aujourd'hui, pour la restauration collective, c'est de centraliser un peu ce processus et l'améliorer que ce soit en termes de productivité, de partage d'idées, de connaissances.

Hypothèse 1 : A l'aide de la formation continue, les employés acquièrent une polyvalence au profit des entreprises

Interviewer : Qu'est-ce que la formation continue, selon vous ?

Interviewé : La formation continue, aujourd'hui, on a plus que ça à la bouche ! Tu sais ? Pourquoi maintenant ? C'est obligatoire de se former ? Pourquoi ont-ils pondu la loi 2018 ? En fait, il y a un rapport qui est sorti, qui disait que dans 10 ans, dans 20 ans, 50% des métiers qui existeront n'existent pas encore aujourd'hui. Donc il va falloir se former ! Oui mais comment ? Pourquoi en fait ? C'est peut-être le parcours de formation initiale qui n'est pas bon, je dis ça, je ne sais pas, je mets ça sur la table, voilà !

La formation continue de toute façon, ça reste dans le cadre de la restauration de ton mémoire ? La formation continue en cuisine, elle ne se fait pas !

Interviewer : Enfin là, la question c'est en général pour toi, qu'est-ce que c'est, la formation continue ?

Interviewé : La formation continue, c'est tout le temps, c'est au quotidien ! Est-ce que c'est mesurable ? Difficilement ! Est-ce qu'il y a un processus, est-ce que c'est non ? La formation continue, pour moi, c'est quelque chose de naturel et d'ambivalence.

La formation continue c'est naturel et intrinsèque à nos vies, parce que l'on doit s'améliorer, on doit performer, on doit toujours être meilleur si on veut évoluer. Il faut vraiment faire exprès pour ne pas apprendre quelque chose et se coucher le soir sans avoir appris quelque chose. Enfin, faut vraiment faire exprès. Enfin, je pense.

Interviewer : Savez-vous comment on peut la mettre en place dans les entreprises ?

Interviewé : Je vais te parler du réel, là du terrain. La formation continue sur le terrain, elle est faite au quotidien par les managers. C'est-à-dire ? Normalement, dans ma vision utopique du monde parfait. Voilà, moi je vis sur d'autres planètes ! Normalement, le chef de cuisine briefe le matin ses équipes ; il dit, voilà les points forts, les points faibles, ce qu'on va améliorer, c'est quoi les objectifs du jour ? C'est quoi les objectifs de la semaine ? Aujourd'hui, pour information sur l'hygiène, il y a des choses à changer ! La formation continue, voilà c'est les managers qui apportent à leurs équipes au quotidien ce truc-là.

Interviewer : Pensez-vous que la formation continue peut permettre à vos salariés d'acquérir une polyvalence ?

Interviewé : Une polyvalence non ! La formation continue en fait consolide les connaissances déjà en place, à mon sens.

La formation continue ne sert uniquement qu'à ancrer une connaissance dans le temps. C'est une connaissance que tu as déjà et que tu consolides !

Interviewer : **Si vos salariés ressentent le besoin d'évoluer et d'augmenter en compétences, proposeriez-vous la voie de la formation continue ?**

Interviewé : Bien sûr que oui ! Tout ça dépend du poste ! Mais tous les 3 ans, il faut changer, il faut grimper ! Il y a des gens après, pour qui, bah ! La plupart des gens ne voient pas les évolutions possibles. Ils ne sont pas capables d'analyser s'ils ont des compétences ou pas ? Tu vois, par exemple, Maria, ça fait 40 ans qu'elle est ici, elle travaille super bien, elle est carrée ; elle aurait pu devenir un jour directrice, peut-être pas directrice mais codirectrice.

Tu vois cela ne s'est pas fait parce qu'elle n'a peut-être pas le charisme et le leadership, mais en tout cas, c'est carré ce qu'elle fait. Je trouve ça inconcevable que des entreprises puissent être contre la formation continue.

La formation continue crée du mouvement dans les entreprises ; ça veut dire que des gens sont compétents à d'autres postes et donc tu peux t'en servir et tout ça galvanise aussi ton entreprise. Tu vois, ça veut dire que les gens restent, ça veut dire qu'ils évoluent dans ton entreprise. Ça c'est signe d'une entreprise en bonne santé. La formation continue en fait, je la dispense qu'on le veuille ou non. Ouais, oui, peu importe, je la mets en place ! L'humain n'est jamais statique tu vois, il évolue dans les connaissances. Donc ça veut dire que quand je vois qu'il manque certaines choses, je suis là pour guider le personnel, pour dire ce qui va ou ne va pas ! On est toujours en train de jongler !

Interviewer : **La polyvalence des employés est-elle une chance pour les entreprises ?**

Interviewé : La polyvalence des employés, je pense que ça tue le spécifique, tu vois la technique en fait. Je m'explique, c'est que tu ne peux pas être polyvalent et spécialiste à la fois !

Il y a des gens qui sont polyvalents, qui sont de bons polyvalents mais ils sont incapables d'être spécialistes dans un domaine. Il y a des gens qui sont capables de devenir des spécialistes dans un domaine mais ils sont incapables d'être polyvalents. Et il y a 1% qui sont capables de faire les deux.

Voilà, je pense que ça, c'est quelque chose qu'il faut savoir cibler chez les gens et qu'il faut voir tout de suite. Il faut faire grandir le personnel sans pour cela lui demander d'être polyvalent.

Hypothèse 2 : La formation continue coûteuse pour les SRC impacte l'organisation de celles-ci

Interviewer : Connaissez-vous des organismes ou structures qui proposent de la formation continue ?

Interviewé : La formation oui, mais formation continue non. Je connais quelqu'un qui bosse dans une boîte chez Airbus. A la base il était technicien, maintenant il a un niveau ingénieur. Il fait six formations par an. Ce sont des modules, ce sont des trucs en anglais et c'est très bien.

Et d'ailleurs, je bénéficie de de ces formations. Parfois, il en envoie quelques-unes, notamment sur l'amélioration des méthodes et des process. C'est hyper intéressant. Dont je me sers au quotidien. Voilà, je connais une société qui propose la formation continue à son personnel.

Interviewer : Pensez-vous que cela a un coût pour votre entreprise ?

Interviewé : Mais tout à un coût pour une entreprise. Évidemment, mais tu vois, je pense qu'il faut vraiment dissocier formation continue et formation tout court comme je viens de te l'expliquer. Après, peut-être que c'est dans ma tête hein, mais à mon sens la formation continue c'est pour galvaniser un savoir déjà existant alors qu'une formation tout court, c'est pour apprendre une nouvelle chose. Et cela à un coût bien entendu !

Interviewer : Pensez-vous que le fait d'envoyer vos salariés en formation continue jouera sur l'organisation de votre entreprise ?

Interviewé : En fait, ça ne dépend pas directement. Parce qu'en fait, tu vois, j'ai plein de cas où les gens vont faire des formations pour des trucs qui leur plaisent. Par exemple, le cas d'anciennes employées de restauration à moi qui voulaient faire une formation pâtisserie pour faire des décors à l'assiette, etc. Bon, très bien moi, ça m'a servi strictement à rien ! Elles ont fait leur formation et 2 semaines après, elles avaient tout oublié ! Ça, c'est de la vraie formation ! La formation à la française ! A cause de cette mauvaise formation il faut faire de la formation continue. Tout ce que tu ne te sers pas tous les jours, ça s'oublie. Je suis quelqu'un qui me forme tout le temps, je me suis formé au trading, je me suis formé aux lectures des cartes de tarot, je me suis formé à tellement de choses. Et j'ai quasiment tout oublié ! Donc c'est pour ça que la formation c'est bien mais il faut qu'elle soit ciblée.

Hypothèse 3 : La formation continue joue un rôle sur la création de valeur

Interviewer : Si je vous dis « création de valeur pour une entreprise », savez-vous ce que cela signifie ?

Interviewé : C'est vaste en fait. Création de valeur ? Création de valeur monétaire, création de valeur humaine. Je vais dire complètement l'inverse de ce que j'ai dit juste avant ! Il y a 2 positionnements : le positionnement qui concerne la formation en entreprise pour les objectifs à atteindre et le positionnement concernant la formation des employés qui se forment quand ça leur fait plaisir. Ils vont parfois gagner des sous avec leur nouvelle formation en exerçant une activité à côté de leur activité principale réalisée au sein de leur entreprise.

Interviewer : Pensez-vous qu'en proposant une formation à vos salariés, ils seront plus efficaces et plus productifs ?

Interviewé : Si ce sont des formations en interne, si c'est de la formation continue comme je l'entends, je dirai oui ! A condition qu'ils se forment sur leur métier exercé dans l'entreprise ! En revanche si c'est pour se former à d'autres trucs je dirai non !

En fait, il faut bien comprendre qu'il y a les compétences qu'on a et les compétences qu'on acquiert mais qui prennent du temps à acquérir.

Tu vois par exemple, on a un nouveau poste. Quand on démarre sur un nouveau poste, on doit toujours réapprendre, c'est-à-dire que l'on n'est pas encore compétent pour le poste qu'on va avoir même si on a des connaissances.

Interviewer : **La formation continue peut-elle être source de création de valeur dans les entreprises ?**

Interviewé : Moi je pense à la valeur humaine. Et je dirai oui, parce qu'un employé qui reçoit une formation dans l'entreprise c'est un employé qui reçoit une sorte d'attention de la part de son entreprise. Tu vois avec la formation, il faut arrêter de croire que tu vas tout savoir ! Entre ce qu'on apprend, entre ce qu'on veut apprendre, ce qu'on apprend vraiment et ce dont on se sert, il y a un monde !

Mais il y a un monde total, hein, mais un monde vraiment complet. Donc tu peux répéter la question je crains de digresser ?

Interviewer : **La formation continue peut-elle être source de création de valeur dans les entreprises ?**

Interviewé : Oui, ce que je voulais dire, oui, voilà donc il y a un cap dans tout ça. L'entreprise elle aujourd'hui, elle a l'obligation de former ses salariés, donc de toute façon, elle va le faire, bien ou mal.

Interviewer : **La question était, la formation continue peut-elle être source de création de valeur ? Tu as déjà répondu en fait, hein ?**

Interviewé : Mais oui, mais je voulais aller un peu plus loin. Création de valeur c'est trop facile de croire que ça a créé de la valeur instantanée, comme je disais. Y' a un grand écart entre ce qu'on aimerait faire et ce qu'on est capable de faire.

Interviewer : Quel est votre parcours ?

Interviewé : Mon parcours professionnel passe par un BTS Force de vente puis par une école de commerce et ensuite hôtellerie directe. Ensuite je suis partie aux États-Unis et là j'ai fait tous les postes du restaurant, de l'hôtesse d'accueil au bar et au service. J'ai même fait en cuisine le poste desserts et après j'ai fini directrice du restaurant. Ensuite je suis rentrée en France et là on a pris en main un restaurant familial avec le papa de mes filles, donc c'était le service. Il a fallu remonter l'affaire. Après, il y a eu un autre restaurant ouvert à Alicante avec une boutique de vêtements, donc rien à voir et ensuite on est rentré en 2012 à Toulouse, on a rouvert un resto. Et après en 2016, je me suis séparée, je me suis réorientée sur l'accompagnement des franchisés, donc des créateurs d'entreprises dans la création de leur commerce et donc jusqu'au bout, la pérennisation de leur activité.

Interviewer : Quelle est votre fonction et en quoi elle consiste ?

Interviewé : Donc là je suis actuellement responsable d'une agence intérimaire qui a des clients qui sont issus de la restauration exclusivement et notamment la restauration collective.

Hypothèse 1 : A l'aide de la formation continue, les employés acquièrent une polyvalence au profit des entreprises

Interviewer : Qu'est-ce que la formation continue, selon vous ?

Interviewé : La formation continue, là, c'est une formation initiale qui est prolongée durant toute la vie en entreprise, donc ça veut dire qu'il y a une évaluation du salarié de la part du manager dans les compétences qu'il a à l'instant T et les montées en compétence sur tout un tas de compétences diverses ; ça peut être des compétences transverses comme ça peut être des compétences qui sont liées au métier et du coup des savoir-faire.

Mais ça peut être aussi des savoir-être ; je pense que là il y a une formation qui doit être quotidienne et ensuite des sessions de formation qui sont régulières avec des évaluations régulières ; je pense qu'il y a des jeux qui sont intéressants à ce sujet pour les managers notamment. Je pense à Kahout, qui est une application qui est intéressante parce que ça permet d'évaluer en fait quand on le souhaite la progression justement des employés.

Interviewer : Savez-vous comment on peut la mettre en place dans les entreprises ?

Interviewé : Déjà, ça passe par la formation des managers parce que la formation des managers, elle est importante justement pour accompagner les managers opérationnels pour qu'eux-mêmes puissent la décliner en fait et être en capacité de pouvoir faire monter leurs employés en compétence. Donc la formation des managers, ce sont des sessions qui peuvent se mettre en place, soit sous forme de session trimestrielle ou mensuelle, soit à la semaine, à la limite même, je dirais que ça peut être plus intéressant d'avoir des points toutes les semaines ; nous en en restauration collective, on avait, enfin moi, j'avais des évaluations toutes les semaines.

Interviewer : Oui, pour voir comment tu évolues.

Interviewé : En fait, on avait des évaluations, mais qui étaient hyper bienveillantes, qui étaient là pour évaluer notre niveau et par exemple, notamment sur les connaissances.

Par exemple sur le vin, on avait des Wine testing qui venaient régulièrement se mettre en place pour nous faire monter en compétence sur notre, sur nos connaissances.

Et après il y avait des évaluations toutes les semaines. Nous, on avait des évaluations, mais après ça peut se faire sous forme de jeu.

Oui, mais évidemment ça peut être hyper ludique, ça peut être même un jeu qui peut être programmé de janvier jusqu'à décembre.... Et puis que ça soit moins école quoi !

Interviewer : Pensez-vous que la formation continue peut permettre à vos salariés d'acquérir une polyvalence ?

Interviewé : Ah évidemment, bien sûr. La formation continue va accompagner le salarié du début jusqu'à la fin et elle va lui permettre de pouvoir se former et s'améliorer, monter en compétences dans toutes ces expertises métiers mais aussi sur euh bah les compétences transverses mais aussi sur des métiers qui sont finalement attenants à son propre métier.

Je me dis finalement que ça peut aussi permettre de déceler des profils qui pourraient être amenés à changer de métier.

Interviewer : La polyvalence des employés est-elle une chance pour les entreprises ?

Interviewé : Alors oui, clairement, bien évidemment la polyvalence peut permettre de fidéliser les employés en leur proposant de pouvoir évoluer tout au long de leur carrière sur des postes différents à des échelons différents.

Hypothèse 2 : La formation continue coûteuse pour les SRC impacte l'organisation de celles-ci

Interviewé : Répète alors, coûteuse.

Interviewer : Je vais te poser des questions de toute façon.

Interviewé : Et impacte, je ne vois pas le lien entre coûteuse et impacte l'organisation.

Interviewer : Est-ce que si on met en place une formation continue pour un de nos salariés est-ce que ça va impacter l'économie de l'entreprise soit parce qu'il part soit parce qu'il n'est pas là ? Tu vois ce que je veux dire du coup ?

Interviewé : Ah oui, bien sûr, d'accord, ça incite l'entreprise à être plus agile et à pouvoir se réorganiser. Oui, évidemment.

Interviewer : Connaissez-vous des organismes ou structures qui proposent de la formation continue ?

Interviewé : J'ai aucune idée là-dessus ! Je sais que je la fais moi-même. Exemple en restauration, moi, j'ai toujours fait monter mes employés en compétences, notamment sur la vente, sur leurs connaissances, sur les vins, sur le conseil clients, etc... Après ce n'est pas la restauration collective mais la restauration privée. Est-ce que ces organismes de formation sont nécessaires ?

Interviewer : Je ne sais pas si c'est nécessaire, mais il y a plein de personnes qui se disent oui je ne peux pas faire de la formation continue parce que soit elle est payante, soit je n'ai pas les moyens et du coup les gens oublient un peu que parfois il y a pôle emploi, qui peut proposer des formations, il y a le CPF ; tu vois tout ça et en fait au fil de mes entretiens je me rends compte que peu de personnes sont au courant de leurs droits.

Interviewé : Ah oui, ça, c'est sûr.

Après le CPF, pour moi quand une entreprise demande à son salarié d'investir son CPF ça ne l'impacte pas. Il n'y a pas d'investissement de sa part. Donc finalement, là où je trouve que c'est dommage, c'est que l'entreprise ne se mouille pas suffisamment.

Interviewer : Oui bah non, elle l'envoie juste.

Interviewé : Oui, elle a un vrai accompagnement de formation professionnelle et continue à faire. Ça veut dire qu'effectivement l'entreprise doit définir avec le salarié dès le départ un contrat et que ses compétences seraient évaluées à un instant T. C'est forcément le manager opérationnel qui à un moment donné va s'investir dans cette formation continue. Ça veut donc dire qu'il faut former ces managers à la formation.

Interviewer : Oui et donner l'information aux employés.

Interviewer : Pensez-vous que cela a un coût pour votre entreprise ?

Interviewé : Alors le coût, oui, forcément. Après ce qui est intéressant, c'est le retour sur investissement. Ce n'est pas ce que dépense l'entreprise qui est intéressant mais ce qu'elle va gagner en termes de montée en compétence de son salarié. Si elle fidélise son salarié cela lui évite des coûts sur la partie recrutement. J'aimerais bien faire une évaluation des coûts formation, fidélisation et puis de l'autre côté recrutement tu vois ce que je veux dire ? Les besoins en recrutement qui chutent et donc quelles ressources ?

Interviewer : Oui bien sûr.

Interviewé : Ah, de toute façon, en commerce, je vais te dire un truc. On dit toujours que fidéliser un client, ça coûte beaucoup moins cher que d'aller rechercher un client. Donc c'est exactement pareil pour un salarié ; quoi qu'il arrive il vaut mieux fidéliser son salarié, investir sur son salarié, que d'aller recruter ; dans tous les cas, ça coûte moins cher.

Interviewer : Pensez-vous que le fait d'envoyer vos salariés en formation continue jouera sur l'organisation de votre entreprise ?

Interviewé : Ouais forcément, parce qu'effectivement il faut le prendre en compte sur le plan opérationnel ; tu vas avoir des équipes avec des absents. Je pense que la formation continue, ce n'est pas forcément que des temps de présence à l'extérieur ou des temps où tu te réorganises. La formation continue fait partie du quotidien du salarié dans ses tâches. Si la formation a lieu au sein de l'entreprise cela peut faciliter la réorganisation.

Hypothèse 3 : La formation continue joue un rôle sur la création de valeur

Interviewer : Si je vous dis « création de valeur pour une entreprise », savez-vous ce que cela signifie ?

Interviewé : Ah, la création de valeur.

Eh bien, ça peut être immatériel et matériel. Immatériel car c'est tout ce que l'entreprise va pouvoir gagner en compétence avec ses salariés, ses nouveaux clients, les services proposés, etc. Et puis en matériel c'est la vente, donc le gain.

Oui, en fait, elle est sur tout ! Elle est aussi sur le marketing, la communication, l'ambiance générale de l'entreprise.

Interviewer : Pensez-vous qu'en proposant une formation à vos salariés, ils seront plus efficaces et plus productifs

Interviewé : Oui, bien évidemment, parce que ce sont des salariés qui vont être motivés. La formation permet aussi de faire un état des compétences des salariés. Ça permet aussi de mettre en exergue, finalement plein de choses : ce que tu sais déjà, ce que tu ne sais pas et ce que tu vas apprendre etc.... Je pense qu'il y a beaucoup de gens qui font des choses par intuition mais qui n'ont pas une réelle connaissance de ce qu'ils savent en fait, et donc ils ne le mettent pas forcément en pratique, en action.

Interviewer : La formation continue peut-elle être source de création de valeur dans les entreprises ?

Interviewé : Bah oui, clairement, pour les simples raisons de tout ce qu'on vient de dire. La création de valeur passe par deux choses : La première c'est que l'entreprise va faire tout ce qu'elle peut pour grandir avec ses salariés et la seconde c'est tout l'impact dans ses relations avec ses fournisseurs, ses clients, ses partenaires.

Annexe J : Retranscription de l'entretien n°10. Directeur de site

Interviewer : Quel est ton parcours professionnel et scolaire ?

Interviewé : J'ai commencé avec un bac technologique puis un BTS en restauration. Ensuite, j'ai fait un an en brasserie et là je me suis rendu compte que je ne voulais pas faire ça dans ma vie.

Du coup, j'ai repris les études avec une licence. Je voulais faire la licence DGSA (Définition et Gestion de Systèmes Alimentaires), mais j'ai été pris en socio. J'ai fait sociologie appliquée à l'alimentation. Ce n'était pas plus mal parce que du coup cette année m'a permis de découvrir plein de choses comme le principe des classes sociales et de m'ouvrir sur les gens. En ayant l'objectif de poursuivre en restauration collective, j'ai enchaîné sur le master et après, j'ai fait un master MIRC (Master Management et Ingénierie de la restauration Collective).

Le stage de première année s'est déroulé en bureau d'études chez Bonnet et Thirode où cela s'est très mal passé ! Grosse déception parce que j'avais basé quasiment toutes mes études sur l'ingénierie et du coup j'ai décidé en 2e année de m'orienter vers la restauration collective qui est la seconde branche du master ; et ça m'a plu ! J'ai fait 6 mois chez Happi en tant qu'assistant directeur régional avec pleins de missions. J'ai été avec les « diètes », des chefs de secteur, je faisais des remplacements. Et bah le stage s'est bien passé. Mais il n'y avait pas de poste pour moi.

Et après du coup, j'ai fait pas mal d'intérim en glissant les CV partout en disant que je cherchais un poste de chef gérant, j'avais des amis de lycée qui étaient partis chez Newrest et du coup, mon CV est arrivé sur bureau du Directeur Régional et il cherchait un gérant pour La Dépêche et donc j'ai fait 2 ans à La Dépêche et là ça fait 6 mois que je suis sur un nouveau site.

Interviewer : Ok. Quelle est ta fonction et en quoi consiste cela consiste ?

Interviewé : Alors là, pour l'instant, je suis directeur du site.

Mon contrat est vraiment multidirectionnel, on remplace pas mal de gens, mais l'essentiel des choses, c'est la gestion financière du site, la gestion du personnel, le management, la gestion de la qualité et la gestion du contrat, le relationnel avec le client. Donc mon rôle en fait, c'est de tout mettre en œuvre pour que ça se passe bien et que le site tourne tout seul quoi.

Interviewer : Ok.

La première hypothèse de mon mémoire, c'est que, à l'aide de la formation continue, les employés acquièrent une polyvalence au profit des entreprises. C'est bon pour toi ?

Interviewer : Alors qu'est-ce que la formation continue selon toi ?

Interviewé : La formation continue déjà, ça se base sur un projet, avec des étapes bien définies. On prend une personne, on lui donne une mission ou des missions. La mission, elle a un but et à chaque mission réalisée, le personnel prend en capacité, prend en confiance, ouais, en compétence ; mais surtout, il devient de plus en plus autonome ; moi j'aime bien ce management-là, laisser les gens réfléchir les voir se confronter à des difficultés, quelquefois, c'est vachement utile, c'est comme ça que les gens apprennent de toute façon.

Et du coup, par le biais de l'autonomie, le personnel apprend de plus en plus tout seul face à ses difficultés. La formation aurait un rôle de conseil finalement, à la fin.

Interviewer : Ok.

Interviewer : Oui, de les aider. Ma prochaine question, c'est, penses-tu qu'en proposant une formation à tes salariés, ils seront plus efficaces et plus productifs ?

Interviewé : Ça dépend quelle formation, si c'est une formation externe ou interne ? L'important c'est qu'ils reçoivent une formation sur la pratique pour améliorer leur façon de faire, sur de l'organisation.

Il peut y avoir des cours de management ou de relationnel ; ça peut être cool aussi de refaire un point sur la gestion, sur les relations d'équipe en fait.

Mais la formation sur le terrain est plus formatrice. Je suis plus pour que des gens viennent se former que d'envoyer des gens à se faire former.

Si on les envoie se faire former, c'est que du théorique pas du réel, ce ne sont des ateliers de pratique. Cependant, il est vrai que la formation peut faire que certaines personnes soient plus efficaces et plus productives.

Ce n'est pas être assis derrière un bureau quoi !

Ouais, ça peut être cool une ou deux heures de formation théorique. Mais je pense qu'il n'y a rien de mieux que de se retrouver sur le terrain, quoi !

Interviewer : C'est clair ; la formation continue peut-elle être source de création de valeur dans les entreprises ?

Interviewé : Bah très clairement. Si on a des personnes qui montent en compétence, elles vont faire un meilleur travail logiquement et qui dit meilleur travail, dit meilleur rendement. On peut même peut-être voir certaines personnes qui vont doubler leur capacité. Du coup on va faire des économies de personnel. Ça peut créer, déjà certaines formes de richesse, entre guillemets, améliorer la production et ainsi diminuer les coûts et dégager plus de bénéfice. Si le personnel est bien formé cela peut attirer de nouveaux clients, augmenter le ticket moyen.

Interviewer : Ouais, attends, parce que je me suis mélangée. Qu'est-ce que la création de valeur pour toi ? Du coup en entreprise ?

Interviewé : La création de valeur, c'est faire grandir les gens afin qu'ils soient épanouis dans leur travail. Une bonne relation d'équipe, une bonne entente vont créer une facilité de travail pour tout le monde et donc influencer directement sur la productivité du site ; si j'ai des employés compétents et heureux, derrière ça tourne quoi.

Ouais, c'est clair, du coup je repasse à ma première hypothèse. A l'aide de la formation continue les employés acquièrent une polyvalence au profit des entreprises.

Interviewer : Est-ce que tu sais comment tu peux la mettre en place dans ton entreprise ?

Interviewé : Si on prend le cas du chef formateur, son rôle est de venir sur notre site passer plusieurs jours ou plusieurs semaines pour enseigner des nouvelles techniques. Les animations organisées pour le personnel et les clients peuvent servir de formation continue. Une année, dans le cadre de ces animations il y a des recettes qui ont été proposées et qu'on a gardées parce qu'elles étaient super cool, elles ont plu aux clients.

Il n'y a rien de mieux que de voir les employés qui reproduisent ce qu'ils ont appris. Donc ça c'est cool, ça porte ces fruits. Mais on sait très bien que c'est un peu plus compliqué de former certaines personnes, il faut tenir compte de leur mindset, de leur état d'esprit. Si la personne ne veut pas apprendre on ne pourra guère faire quelque chose mais elle peut aussi avoir le désir de vouloir se dépasser, de vouloir évoluer, de vouloir apprendre. Après, je pense que la formation continue n'est pas faite pour tout le monde !

Interviewer : Il y a des gens qui vont être ouverts et d'autres non, ça ne sert à rien.

Interviewé : Ouais c'est ça ! Je pense que c'est un gros frein ; tu n'as pas les mêmes résultats à former des personnes qui sont là juste parce qu'elles doivent être formées.

Cela ne sert à rien de forcer la formation s'ils ne veulent pas la faire.

C'est ça tout à fait.

Interviewer : Ok. Est-ce que tu penses que la formation continue peut permettre à tes salariés d'acquérir une polyvalence du coup ?

Interviewé : Oui, oui, forcément ! Prenons l'exemple des employés de restauration qui vont faire des entrées le midi plutôt froides ; si on leur montre des recettes de cuisine, on va pouvoir développer leurs capacités afin qu'ils soient plus à l'aise avec des entrées chaudes. Si un week-end, il me manque quelqu'un, bah, un employé de restauration formé peut très bien prendre le poste d'un cuisinier. Par sa formation il peut prétendre à devenir responsable de son pôle ou même guider, par exemple plus facilement les intérimaires quand il y a remplacements.

Interviewer : Oui, c'est, c'est forcément ça.

Interviewé : Pallier le remplacement de quelqu'un pendant les vacances, prendre le poste de responsable temporairement.

Interviewer : Oui, ça permet de mettre à jour le site.

Interviewé : C'est clair, ça permet de remplacer sur des courts termes de façon efficace.

Oui, de faire tourner l'équipe.

Ouais tout à fait.

Interviewer : **C'est clair, et est-ce que si des salariés ressentent le besoin d'évoluer et d'augmenter en compétence, tu pourrais leur proposer la voie de la formation continue du coup ?**

Interviewé : Bah ouais bien sûr. Aujourd'hui on est en manque d'effectifs et c'est difficile de recruter tous les jours. Des personnes qui sont motivées, qui veulent apprendre, nous, cela nous fait plaisir. Personnellement, je ne suis pas du tout réfractaire à ça, au contraire !

Interviewer : **Est-ce que la polyvalence des employés pour toi, sur un gros site, est une chance ? Mais tu as déjà ébauché un début de réponse.**

Interviewé : Oui, oui, du coup.

Clairement, oui, oui. Par exemple, si je prends mon pâtissier aujourd'hui, lui, il peut remplacer tout le monde mais personne ne peut le remplacer. Il n'y a que lui qui va être polyvalent. Après la pâtisserie, ce n'est pas donné à tout le monde de pouvoir la faire. Cependant les cuisiniers peuvent être remplacés par le personnel du froid et vice versa.

Il y a des postes où la polyvalence donnerait beaucoup plus de souplesse à la gestion des équipes.

Un autre exemple, lorsque Christine de la cafétéria part en vacances personne ne peut la remplacer alors qu'il y a des personnes qui sont là depuis plus de vingt ans et qui auraient pu être formées pour tenir son poste ; ce sont des bêtises comme ça !

Interviewer : **Tu vois dernièrement on a été bloqué en ne trouvant personne pour un remplacement pour une fille absente.**

Interviewé : Tout à fait. On apprend de ses erreurs.

Oui mais bon tu vois que, quand même il y a un gros travail qui doit être fait sur ça. Mais le problème qu'on a aussi, c'est que les gens ne veulent pas devenir polyvalents.

Interviewer : **Oui, ils ne sont pas ouverts.**

Interviewé : Ils ne veulent pas.

Ma dernière hypothèse, du coup c'est que la formation continue, coûteuse pour les sociétés de restauration collective, impacte l'organisation de celle-ci.

Interviewer : **Une question, connais-tu des organismes ou des structures qui proposent la formation continue ?**

Interviewé : Je sais qu'il y a des boîtes qui font des formations ; je sais que Newrest au début, moi, quand je suis arrivé faisait ça ; on utilisait des labos dont je n'ai plus les noms en tête. Peut-être, mais oui, je viens de perdre la question !

Interviewer : **Est-ce que tu connais des organismes ou des structures qui font de la formation continue ?**

Interviewé : Du coup, je sais qu'il y a des sociétés qui existent mais donner des noms pour orienter quelqu'un aujourd'hui maintenant, faudrait que je me renseigne parce que je n'ai pas d'idée.

Interviewer : **Est-ce que tu penses que cela représenterait un coût pour ton entreprise ?**

Interviewé : Euh ouais, oui et non. C'est un coût sur le moment parce que forcément faut payer le formateur, faut payer ces organismes là ; mais après si on prend la répercussion de la formation, je pense que ça peut se lisser et si la formation apporte ses fruits ça peut créer, ça peut donner de bons résultats. Il y a un coût mais sur le long terme, je pense que ça peut au moins se rentabiliser facilement.

Interviewer : Ok du coup ma dernière question c'est : Est-ce que tu penses que le fait d'envoyer tes salariés en formation jouera sur l'organisation de ton entreprise ?

Interviewé : Clairement, oui. Si c'est avec des organismes extérieurs il faudra remplacer les salariés absents. Oui ça peut jouer, ça peut faire un déséquilibre, ça peut nécessiter une nouvelle organisation. Ça peut aussi créer un déséquilibre sur les personnes qui sont formées. Par exemple, si j'envoie un cuisinier, ça aura moins d'impact que si j'envoie mon chef de production par exemple. Pareil si j'envoie mon pâtissier se former ça aura plus d'impact que si j'envoie un employé de restauration ou mon légumier. Donc oui, c'est vrai que ça peut jouer.

Interviewer : Est-ce que tu peux me parler de ton parcours scolaire et professionnel ?

Interviewé : J'ai fait un master en marketing, stratégie marketing. Pendant ma dernière année de master, j'ai fait mon stage chez Newrest, donc au sein du service marketing de Mario en tant que chef de projet développement marketing. A l'issue de mon master, du coup, j'ai été embauchée en tant que chargée de projet marketing commercial. Donc du coup, moi je travaille sur toute la partie développement d'offres et de concepts pour la restauration collective et sur tous les supports commerciaux qui peuvent servir aux commerciaux pour les réponses aux appels d'offres ou aux opérationnels et les chefs sur les restaurants. Donc ça peut être par exemple le book végétarien, le book Anti-gaspi. Enfin, tous les outils qui sont travaillés en marketing et qui vont servir.

Donc du coup tu as un peu répondu à quelle est ta fonction et en quoi elle consiste ? C'est parfait. Mais mon mémoire repose sur 3 hypothèses par rapport à la formation continue. La première, c'est à l'aide de la formation continue que les employés acquièrent une polyvalence au profit des entreprises.

Interviewer : Du coup, ma première question, c'est : qu'est-ce que pour toi la formation continue ?

Interviewé : C'est se former en permanence, tout le temps. Et pas forcément en vue de changer de poste mais se former aux nouveaux outils, aux nouvelles technologies, aux nouveaux process, aux nouveaux process de la boîte.

Interviewer : Est-ce que tu sais comment on peut la mettre en place dans l'entreprise ?

Interviewé : Pas du tout.

Je ne sais pas, ce sont peut-être des chefs formateurs qui peuvent intervenir, tourner sur les régions ; c'est à destination des équipes de restauration, hein ?

Interviewer : Oui mais même toi aussi cela peut te concerner. Si un jour tu veux te former sur quelque chose tu pourras faire appel à la formation continue puisque tu es sortie du système scolaire ?

Interviewé : Mais en fait, ce que je ne comprends pas, c'est dans quel sens, c'est-à-dire avec un organisme ou en interne ?

Interviewer : En fait, c'est ça ; c'est ce que tu peux avoir en interne avec Newrest et en externe avec des organismes tels que le CPF, pôle emploi.

Interviewé : En interne chez Newrest pour des fonctions comme moi, il n'y a personne qui peut nous former, on est que deux à maîtriser le marketing. C'est clair, en fait c'est trop limité ; on a des experts par pôle des experts, entre guillemets, tu n'as personne qui maîtrise tous les sujets en fait de la restauration collective. Cependant sur les sites donc en opérationnel je pense que tu peux facilement avoir des chefs formateurs qui présentent et mettent à jour les nouveaux outils et les nouvelles bonnes pratiques à adopter.

Interviewer : Est-ce que tu penses que la formation continue peut permettre aux salariés d'acquérir une polyvalence ?

Interviewé : Ouais complètement, une polyvalence et tu te professionnalisés en fait, parce que tu sors quelque part de ton confort, de ce que t'as l'habitude de faire. Les employés sont là souvent depuis 20, 40 ans, ils ont fait toujours la même chose et en fait leur métier a peut-être évolué depuis, mais ils ne se sont pas tenus au courant ou on ne les a pas tenus au courant. Cela permet d'améliorer ce que tu sais faire, de le faire mieux, plus vite et d'apprendre de nouvelles choses afin de pouvoir assurer un travail de qualité.

Interviewer : Ma dernière question par rapport à cette hypothèse ; est-ce que tu penses que du coup, la polyvalence des employés, c'est une chance pour les entreprises ?

Interviewé : Oui ! S'il y a un problème, un arrêt maladie, un accident, un congé « mat », qu'importe, tu peux compter sur plusieurs personnes au lieu d'avoir qu'une seule qui sait faire le travail et qui, non clairement, je pense que ça peut vraiment sauver la mise, c'est clair.

Ma 2ème hypothèse : La formation continue, coûteuse pour les sociétés de restauration collective impacte l'organisation de celles-ci. Donc en gros, ça répond à la question que nous nous sommes posées tout à l'heure ; est-ce que tu connais des structures ou des organismes qui proposent la formation continue ?

Interviewé : À part le CPF, je ne connais rien de plus.

Interviewer : **Ok ! Est-ce que tu penses qu'il y a un coût pour ton entreprise d'envoyer le personnel en formation continue ?**

Interviewé : Oui je crois mais je n'ai pas pratiqué. Je crois que pour le CPF en fait tous les ans, tu as des sous dessus donc tu peux déjà te baser sur ça. Et puis après l'entreprise peut aussi participer et c'est tout bénéfice pour elle en fait.

Interviewer : **Et ce que tu penses que le fait d'envoyer tes employés en formation jouera sur son organisation ?**

Interviewé : Ça va jouer sur ton organisation, c'est-à-dire ?

Interviewer : **Sur ton organisation de travail par exemple.**

Interviewé : Oui, en fait, il faut le remplacer pendant ce temps-là. Oui, quelque part, je pense que ça chamboule un peu le planning, mais ce n'est pas, enfin on ne l'envoie pas, six mois en formation non plu.

C'est un laps de temps.

Ouais si c'est cadré il suffit juste d'être organisé en fait en amont pour ça.

Pour ma dernière hypothèse, la formation continue joue un rôle sur la création de valeur.

Interviewer : Qu'est-ce que pour toi la création de valeur en entreprise ?

Interviewé : La création de valeur c'est quand tu arrives à te différencier des autres donc tu as un truc en plus. En tout cas, au niveau marketing c'est comme ça qu'on l'entend. C'est quand tu as des outils et des solutions qui sont différents des autres, qui sortent du lot et qui répondent particulièrement à un besoin. Donc enfin là, du coup, la formation crée de la création de valeur ; on forme nos équipes, on fait de la formation continue, on est engagé dans l'évolution de nos équipes, on prend soin de nos équipes qui sont normalement plus performantes par la suite.

Interviewer : Est-ce que tu penses qu'en proposant la formation continue les employés seront plus efficaces et productifs en entreprise ?

Interviewé : Oui, pour moi c'est le but, c'est l'objectif d'une formation.

Table des sigles

GPEC = Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

GRH = Gestion des ressources humaines

RH = Ressources humaines

INSEE = Institut National des Statistiques et des Études Économiques

CIF = Compte individuel de formation

VAE = Validation des Acquis de l'Expérience

PME = Petite Moyenne Entreprise

CAP = Certificat d'Aptitude Professionnelle

BEP = Brevet d'Étude Professionnelle

BTS = Brevet de Technicien Supérieur

DUT = Diplôme Universitaire de Technologie

CPF = Compte Personnel de Formation

CVEC = Contribution à la Vie Étudiante

PTP = Projet de Transition Professionnelle

DSI = Direction des Systèmes d'Information

SRC = Société en Restauration Collective

HACCP = Système d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques / Hazard Analysis Critical Control Point

DDPP = Direction départementale de la Protection des Populations

Table des figures

Figure 1 : Frise chronologique des réformes de la formation professionnelle	25
Figure 2 : Le processus de décision	55
Figure 3 : Différentes stratégies de décisions	60
Figure 4 : Schéma de la démarche hypothético-déductive	71
Figure 5 : Planning de travail du master 1	76
Figure 6 : Planning de travail du master 2	86
Figure 7 : Mémento sur la formation continue	137
Figure 8 : Mémento sur la formation continue	138

Table des tableaux

Tableau 1 : Différentes secteurs d'activités en restauration collective	41
Tableau 2 : Grille pour les entretiens exploratoires	47
Tableau 3 : Extraits des entretiens exploratoires pour l'hypothèse 1	64
Tableau 4 : Extraits des entretiens exploratoires pour l'hypothèse 1	64
Tableau 5 : Extraits des entretiens exploratoires pour l'hypothèse 2	66
Tableau 6 : Extraits des entretiens exploratoires pour l'hypothèse 3	67
Tableau 7 : Guide d'entretien pour les personnels des SRC	81
Tableau 8 : Guide d'entretiens pour les dirigeants des SRC	84
Tableau 9 : Tableau prévisionnel d'entretiens	85
Tableau 10 : Planning des entretiens réalisés en Master 2.....	97

Table des matières

Introduction Générale	10
PARTIE 1	13
FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE.....	13
Chapitre 1 : Les compétences	15
1.1 : L’histoire de la compétence	15
1.2 : Définitions	17
1.3 : Mise en place et avantages	21
Chapitre 2 : La formation continue.....	24
2.1 : Histoire et lois	24
2.2 : Avantages et limites	27
2.2.1 : Avantages.....	27
2.2.2 : Inconvénients.....	29
2.3 : Différence entre la formation continue et initiale.....	29
2.4 : Différence entre le secteur privé et le secteur public	33
Chapitre 3 : La création de valeur dans les entreprises	35
3.1 : Qu’est-ce qu’une création de valeur ?	35
3.2 : Quels en sont les leviers ?	36
Chapitre 4 : La Société en Restauration Collective (SRC).....	41
PARTIE 2.....	44
L’APPORT DES SCIENCES HUMAINES DANS LA COMPRÉHENSION DES ORGANISATIONS	44
Chapitre 1 : Problématique	46

1.1 : Le thème exploité	46
1.2 : Quel cheminement ?.....	47
Chapitre 2 : Cadrage théorique.....	49
2.1 : La notion de rationalité.....	49
2.1.1 : Définitions de la rationalité	49
2.1.2 : Les différents aspects de la rationalité.....	51
2.1.3 : La rationalité limitée	53
2.2 : Prise de décision.....	54
2.2.1 : Définition de la décision.....	54
2.2.2 : Processus et étapes de la décision	56
2.2.3 : Les types de décisions	60
Chapitre 3 : Hypothèses de recherches.....	63
3.1 : Hypothèse 1 : A l'aide de la formation continue, les employés acquièrent une polyvalence au profit des entreprises.	63
3.2 : Hypothèse 2 : La formation continue coûteuse pour les sociétés en restauration collective (SRC) impacte l'organisation de celles-ci.	65
3.3 : Hypothèse 3 : La formation continue joue un rôle sur la création de valeur.....	67
PARTIE 3 MÉTHODOLOGIE.....	69
Chapitre 1 : Méthodologie de première année de Master.....	71
1.1 : Démarche hypothético-déductive.....	71
.....	71
1.2 : L'analyse des entretiens exploratoires.....	73
1.3 : Planning de travail.....	74
Chapitre 2 : Méthodologie de deuxième année	77
2.1 : Terrain visé	77
2.2 : Outils et axes d'approfondissement	78
2.2.1 : Le guide d'entretien.....	79

2.2.2 : Le tableau prévisionnel d'entretien	84
2.3 : Planning de travail.....	85
PARTIE 4 : TERRAIN REALISE	88
Chapitre 1 : Le terrain d'investigation.....	89
1.1. : Les enjeux du stage de deuxième année de Master.....	89
1.2 : La structure d'accueil :	90
1.3 : Apports de la période du stage ou données de la période de stage (objectifs de recherche)	92
Chapitre 2 : Description des entretiens et de l'observation	96
2.1 : Préciser le stage (stage comme temps de collecte de données).....	96
2.2 : Les entretiens.....	96
2.3 : Observations pendant le stage (temps en lien avec le sujet)	104
Chapitre 3 : Analyse descriptive des entretiens	108
3.1 : Analyse entretien par entretien	108
3.3.2 : Résultats les plus significatifs et analyse des hypothèses	128
Chapitre 4 : Préconisations et recommandations.....	135
Conclusion générale	140
Bibliographie	142
Table des annexes	145
Table des sigles.....	209
Table des figures.....	210
Table des tableaux	211
Table des matières	212

Formation continue et compétences : moyens de création de valeur dans les sociétés en restauration

Résumé :

De nos jours la gestion des compétences est au cœur de la vie des entreprises. Pour que cette gestion soit le mieux appliquée, la formation continue tout au long de la vie va permettre d'aider les entreprises et toutes celles et ceux qui le désirent. Elle va permettre aux salariés de se voir conforter dans leurs savoirs, savoir-faire et savoir être et aux entreprises d'être à la fois plus productive et plus compétitive.

A partir de mes recherches littéraires, de mes stages, et d'interviews des professionnels de la formation continue, j'ai mis en lumière une problématique qui sera éclairée à partir d'hypothèses qui seront affirmées ou infirmées lors de la seconde année de Master.

Cette problématique est la suivante « En quoi la gestion des compétences dans les sociétés en restauration collective peut-elle être améliorée par la formation continue ? »

Mon mémoire reliera la formation continue et les compétences à la notion de création de valeur dans les sociétés en restauration collective.

MOTS CLÉS : Formation continue – Compétence – Création de valeur – Savoirs – Productivité.

Continuing education and skills means of value creation in Mass Catering Companies (MCC)

Abstract:

Nowadays, the skills management is at the heart of the life of companies. For this management to be best applied, life-long education is going to help companies and all those who wish it. It is going to help employees to feel reinforced in their knowledge, know-how and life skills and it is going to help companies to be both more productive and competitive. From my literary research, my internships and interviews of people working in the continuing education field, I highlighted an issue which will be enlightened thanks to assumptions, which will be either validated or invalidated, during the second year of the Master's degree. This issue is the following one: « How can the skills management in mass catering companies can be improved by continuing education? »

My report will link continuing education and skills to the notion of value creation in mass catering companies.

KEY WORDS: Life-long education – Skills - Value creation - Knowledge – Productivity.