

IMPORTANCE DE L'IMPLICATION DU MANAGER DANS LE CADRE D'UNE FORMATION E-LEARNING SUIVIE DEPUIS LE POSTE DE TRAVAIL

Emmanuelle BERNARDIN

Enseignant-chercheur en Système d'Information et d'Aide à la Décision
Audencia Nantes Ecole de Management

Cathy Krohmer

Enseignant-chercheur en Management et Ressources Humaines
Audencia Nantes Ecole de Management

Contact : Cathy KROHMER

Audencia Nantes Ecole de Management
8 route de la Jonelière BP 31222
44312 NANTES Cedex 3
ckrohmer@audencia.com
02.40.37.46.24

Résumé :

L'implication du manager dans les pratiques de GRH est aujourd'hui bien réelle dans les organisations. De façon parallèle, les pratiques de formation des salariés se modifient et on assiste depuis quelques années à l'essor de formations e-learning. Dans le cadre de formations s'effectuant sur le poste de travail, plusieurs chercheurs ont montré que l'environnement de l'apprenant a une influence sur l'efficacité de l'action de formation. Or, cet environnement est en partie le résultat du comportement du manager. L'objet de cette communication est, à partir du point de vue des apprenants, de questionner le lien entre l'implication du manager dans l'action de formation et l'efficacité de celle-ci dans le cadre d'une formation en e-learning sur le poste de travail. L'étude réalisée au sein d'une grande entreprise française, porte sur une formation en ligne au Pack Office® suivie depuis le poste de travail. Après avoir effectué une étude quantitative via un questionnaire administré à 113 apprenants adultes, des entretiens qualitatifs avec les apprenants ont été menés. L'analyse des données montre que les apprenants intègrent l'attitude du manager dans les perturbations rencontrées. Ces résultats ont notamment des implications au niveau du rôle du manager dans la formation : si son implication est nécessaire lors des phases amont et aval, elle est aussi primordiale au moment même de la formation lorsque celle-ci s'effectue sur le poste de travail.

Mots clés : formation e-learning, manager, environnement d'apprentissage

Summary:

The manager's implication in the HRM practices is important in the organizations. In the same time, the practices of training have changed and the part of computer based training has increased. When the training is done on the working station, several researchers showed that

the learning environment may have an impact on the effectiveness of the training activity. However, this environment is partly the result of the behaviour of the manager. Based on the learner's point of view, the aim of this communication is to question the link between the manager's implication in the training activity and its effectiveness when the training is done using an e-learning system on the working station. The study carried out within a large French company, deals with on line training to the Pack Office® followed from the working station. After having carried out a quantitative study via a questionnaire to 113 adult learners, qualitative interviews have been conducted. The analysis shows that learners integrate the manager's attitude in the disruptions encountered. These results have several implications on the role of the manager: if his implication is necessary upstream and downstream of training, he plays also a crucial role during the training period when a computer based training is performed from the working station.

Key words: computer based training, manager, learning environment

Introduction

Depuis quelques années, les besoins de formations individuelles de plus en plus importants ont conduit les entreprises à se tourner vers l'e-learning, poursuivant ainsi deux objectifs : le développement des compétences, grâce à une formation plus efficace, puisque individualisée, et la réduction des coûts (Setton, 2000), en formant plus de personnes, plus rapidement. Ces présupposés de l'e-learning sont particulièrement mis en avant par les éditeurs de solutions, qui proposent des formations standard complètes pouvant être suivies avec un minimum d'assistance, comme certaines formations bureautiques. Il apparaît donc possible de se former depuis son poste de travail, dans une totale autonomie, et de progresser à son rythme. Toutefois, cette liberté se trouve rapidement confrontée à la réalité de l'environnement professionnel. Le salarié, qui, dans la majorité des cas, s'est vu proposer une formation par son supérieur hiérarchique, se retrouve livré à lui-même et contraint d'arbitrer en permanence entre sa formation et la réalisation de ses tâches quotidiennes. Cette situation peut alors conduire à l'échec de la formation. Afin de mieux appréhender celle-ci, nous nous sommes intéressés ici au rôle joué par le manager dans la formation de ses collaborateurs. Considéré généralement comme informateur, formateur et prescripteur (adapté de Dejoux, 2007), le manager intervient lors des phases amont et aval de la formation (Meignant, 2001). Mais, face aux contraintes et perturbations rencontrées par le salarié pendant sa formation, comment ce dernier perçoit-il le rôle du manager ?

Après avoir présenté l'environnement d'apprentissage d'un salarié suivant une formation bureautique en ligne depuis son poste de travail, et à partir des résultats d'une étude menée dans une compagnie aérienne française, nous exposons et discutons le rôle des managers pendant les actions de formation.

1. Le rôle du manager dans les actions de formation

Comme toute action relative à la gestion des ressources humaines, le rôle du manager dans les actions de formation auprès de ses collaborateurs est primordial. Après avoir appréhendé ce rôle dans le domaine de la gestion des ressources humaines de façon générale, nous traitons plus spécifiquement de l'implication des managers dans les actions de formation.

1.1. Le rôle du manager dans le domaine de la gestion des ressources humaines

Le partage de la fonction ressources humaines (Peretti, 2001) se fait généralement entre plusieurs acteurs au sein de l'entreprise (Dejoux, 2007) : le dirigeant qui impulse la politique, la Direction des Ressources Humaines (DRH) qui met en œuvre la politique et l'outil et les managers qui « *doivent être considérés comme le « maillon fort » du déploiement de la politique RH. Ces sont les orfèvres de la mise en œuvre des outils RH qui permettent le déroulement des processus RH* » (Dejoux, 2007 : 379). En effet, comme le montre l'enquête CEGOS 2003¹, près d'un quart de la DRH est une DRH décentralisée et cette dilution se fait largement vers le management. Pour Thévenet (2007), la plupart des études sur l'activité des managers fait apparaître deux dimensions de l'activité managériale. La première consiste à réaliser la tâche, contrôler son exécution, en fixer le déroulement et les caractéristiques techniques. La seconde dimension concerne les personnes, les relations, la coordination des

¹ Enquête CEGOS 2003 sur la fonction RH

activités individuelles pour produire un résultat collectif. C'est cette deuxième dimension qui nous intéresse ici.

Si la tendance est d'aller vers un partage de plus en plus important, depuis longtemps plusieurs travaux ont souligné le rôle joué par les managers dans ce domaine. Lors de son étude consistant à suivre l'activité de cinq managers en exercice, Mintzberg (2004) a constaté que les managers remplissent dix rôles qui peuvent être répartis en trois catégories : un rôle interpersonnel, un rôle informationnel et un rôle décisionnel. C'est essentiellement dans ce premier rôle que le manager en tant que leader réalise des missions très proches du domaine de la gestion des ressources humaines. Par exemple, il sera chargé de la motivation du personnel, de l'embauche, de la formation... De plus, l'étude quantitative réalisée par Lufthans et al. auprès de 450 managers confirme ces éléments. Elles montrent que ces derniers réalisent principalement les quatre activités que sont le management traditionnel (prise de décision, planification et contrôle), la communication (échange d'informations courantes et tâches administratives), la gestion des ressources humaines (recrutement, motivation...) et l'entretien du réseau de relations (contacts, manœuvres politiques et interactions avec l'extérieur).

Plus récemment, l'enquête de la CEGOS datant de 2003 permet d'appréhender plus finement le rôle joué par les managers, montrant notamment que les principales tâches déléguées sont des tâches quotidiennes et les entretiens annuels d'évaluation. Les tâches les moins déléguées sont celles relatives aux relations sociales et aux conflits. Toujours selon cette enquête, le rôle du manager dans la fonction RH dépend de la taille de l'entreprise et de l'organisation. C'est ainsi que plus la taille augmente, plus les décisions individuelles sur les salaires et les promotions sont le fait des managers. Concernant l'organisation, le rôle des managers est accru dans les licenciements et les décisions salariales ; lorsque la fonction RH est décentralisée, il y a moins de gestion individuelle dans les services publics ; et dans les filiales des grands groupes internationaux, les managers ont plus d'autonomie dans la gestion des conflits.

La responsabilité du manager dans la gestion des ressources humaines s'accroît par ailleurs avec la tendance au « Tous DRH », qui accentue notamment la responsabilité du manager dans la gestion des personnes. Pourtant, les managers semblent peu enclins à prendre de nouveaux rôles liés à la gestion des ressources humaines (Thévenet, 2007). Peretti (2005), pour sa part souligne les difficultés liées à cette volonté, les actions entreprise ne pouvant être efficaces sans l'implication des managers (Thévenet, 2007 ; Dejoux, 2007). C'est ainsi que dans une récente enquête auprès de 130 entreprises², à la question « *Quelles sont les actions nécessaires à la gestion des emplois et des compétences* » (thème prépondérant dans les priorités des DRH), les personnes interrogées répondent à 87%, le soutien des managers.

Il s'agit à présent de se pencher plus spécifiquement sur le rôle joué par le manager dans les actions de formation auprès de ses collaborateurs.

1.2. Le rôle du manager dans la formation de ses collaborateurs

L'enquête CEGOS 2003 pointe l'ampleur du rôle du manager dans la formation de ses collaborateurs. C'est ainsi que plus de 90% des managers ont un rôle décisionnaire dans les actions de formation.

² 3ème édition Etude annuelle 2006 du Baromètre CSC / Liaisons Sociales / E&P

Selon Dejoux (2007), dans le domaine de la formation, l'entreprise attend du manager qu'il possède à la fois des qualités pédagogiques et persuasives. Ce dernier est amené à jouer trois rôles essentiels : informateur, formateur et prescripteur. Tout d'abord, il informe et explique à ses équipes la politique de formation de l'entreprise, les objectifs du plan de formation et les évolutions légales, comme celle du Droit Individuel à la Formation (DIF). C'est généralement au cours de l'entretien annuel d'évaluation que le manager à l'occasion de remplir ce rôle. L'évolution de la loi sur la formation a d'ailleurs renforcé ce rôle d'informateur. Lors d'une intervention³, Navarette, consultant à la CEGOS, indique que trois scénarii sont envisagés par les entreprises : (1) l'entreprise répond simplement aux exigences de la loi, (2) la réforme est vue comme un outil ou (3) c'est une opportunité de fidélisation des salariés. Dans ce dernier scénario, le rôle du manager est primordial. C'est à lui qu'il appartiendra d'informer et de conseiller ses collaborateurs afin qu'ils construisent leurs Projet Professionnel Personnel (PPP).

Ensuite, en tant que possible formateur, il peut être amené à animer des formations collectives. Par exemple, ce peut être le cas d'un responsable qualité qui forme les salariés aux évolutions de la norme ISO. Le manager est impliqué aussi au niveau de la transmission de ces compétences. Il assure alors au cas par cas, quand l'opportunité se présente, des formations en situation de travail pour prévenir, régler un problème ou mettre le collaborateur en situation d'apprentissage.

Enfin, il doit repérer les attentes de ses collaborateurs en termes de formation et les convaincre de les faire correspondre aux formations financées par l'entreprise. A ce stade, le manager travaille alors souvent en collaboration avec le service ressources humaines. C'est ainsi que le manager peut prescrire, en concertation avec le service RH, le contenu du plan de formation (Meignant, 2001). Le manager a un rôle essentiel pour déterminer les besoins qui donnent lieu à une inscription au plan de formation. Une fois le plan de formation établi, le hiérarchique peut être impliqué directement au niveau du montage d'une action de formation à partir de l'identification du besoin. Il s'agit alors pour ce dernier de définir avec précision les objectifs de chaque action et les conditions optimales de réalisation.

Avec le développement des formations en e-learning depuis le poste de travail, le rôle du manager se transforme aussi sensiblement (Meignant, 1996), l'employé se retrouvant dans une situation nouvelle d'apprentissage. Il s'agit alors ici de mieux comprendre l'implication du manager de proximité dans ce cadre.

Dans la section suivante, nous reviendrons sur la notion d'efficacité de l'e-learning, son évaluation étant nécessaire pour identifier l'effet potentiel du comportement du manager, puis nous présenterons les caractéristiques de l'environnement d'apprentissage de l'employé suivant une formation en ligne depuis son poste de travail.

2. La formation e-learning : efficacité et environnement

Si l'e-learning se répand de plus en plus dans les entreprises, la question de son efficacité, et donc de son évaluation se pose toujours, peu de recherches ayant été effectuées dans ce contexte professionnel.

³ Journée d'étude IAE Grenoble, 2005

2.1. L'évaluation de l'e-learning en entreprise

Les principales approches de cette évaluation se situent à trois niveaux distincts : un niveau technico économique, avec les questions relatives à l'investissement dans la technologie ; un niveau organisationnel, avec les aspects de conduite du changement ; un niveau d'ingénierie pédagogique, avec le souci d'efficacité de la formation. Ce dernier niveau, principalement du ressort des services de formations ou de ressources humaines, est encore souvent appréhendé par l'intermédiaire d'outils traditionnels d'évaluation des formations, comme le modèle de Kirkpatrick (1959), développé à l'origine pour évaluer des formations suivies dans des contextes d'apprentissage classiques. Depuis une quinzaine d'années, des recherches, d'abord menées en sciences de l'éducation, puis depuis peu en sciences de gestion, cherchent donc à identifier et à mesurer la pertinence des éléments à prendre en compte dans l'évaluation de l'e-learning. Ces recherches portent ainsi sur l'adéquation de la formation proposée avec l'objectif d'apprentissage identifié (Siemens, 2003), ou bien sur le bien-fondé de l'usage de la technologie comme vecteur d'amélioration de la formation. Dans la majorité des cas, cette évaluation se fait en comparaison avec des formations traditionnelles, dites en « présentiel ». Elle se fait aussi classiquement à travers deux critères principaux, la satisfaction de l'apprenant (Ives et al, 1983 ; Magalhaes et Schiel, 1999 ; Chute et al, 1999), et ses résultats pédagogiques, ces derniers pouvant être de nature globale ou spécifique (Adam, 2004), mais étant généralement de nature « académique », c'est-à-dire cherchant à évaluer l'amélioration de la performance de l'apprenant au fur et à mesure où ce dernier maîtrise de mieux en mieux les concepts enseignés (Biggs 1999).

Les variables pouvant avoir un effet sur ces critères d'efficacité, que ce soit en sciences de l'éducation ou en sciences de gestion montrent clairement l'importance de la conception de la formation, à travers l'organisation et la pertinence du contenu (Moore et Thomson, 1990 ; Gilroy, 2001), l'adéquation avec les attentes de l'apprenant ainsi que le média utilisé (Perraton, 1988 ; Thomas, 2000). A cette dimension « contenu » s'associe une dimension axée sur l'apprenant, et reprenant des variables telles que le niveau d'aisance de l'apprenant dans le maniement de la technologie, ainsi que l'adéquation de la technologie utilisée avec ses caractéristiques d'apprentissage.

Ces critères, reconnus dans la littérature (Piccoli et al, 2001) sont toutefois principalement utilisés en contexte d'enseignement supérieur disposant d'un environnement favorisant un apprentissage stable et régulier. En conséquence, ils n'intègrent pas de dimension contextuelle représentant les difficultés potentielles des apprenants suivant une formation au sein de leur entreprise

2.2. L'environnement des apprenants lors d'une formation en ligne suivie depuis le poste de travail

Or la généralisation de l'utilisation de l'e-learning en entreprise demande que l'on s'intéresse aux spécificités de cet environnement. En effet, les environnements d'apprentissage peuvent y être très variés, de la borne e-learning à l'espace dédié et tutoré. Des études (OFEM, 2003) montrent que dans la moitié des cas, les apprenants en entreprise suivent leur formation depuis leur poste de travail, se retrouvant ainsi en situation d'apprentissage dans leur cadre habituel de travail. Or, de nombreuses études portant sur le contexte de travail ont montré que l'environnement de travail pouvait avoir un effet sur la performance individuelle de l'employé. Certains chercheurs reconnaissent notamment l'importance de l'environnement physique du lieu de travail, et considèrent que cet environnement influence les réactions des employés, leur performance au travail et leur motivation (McCoy, 2002 ; Oldham, Cummings, et Zhou,

1995 ; Sundstrom, 1987). Cet environnement physique du lieu de travail est caractérisé par la situation géographique (environnement classique et stable ou télétravail) et la configuration de l'espace de travail (bureau individuel, à plusieurs, open space). Les problématiques liées à la configuration du bureau reprennent généralement les différences dues aux bureaux en open space ou aux bureaux fermés. L'une des dimensions importantes de l'environnement physique de travail est la densité de « population » dans un bureau. Des études ont en effet démontré que de petits espaces, ou des espaces surpeuplés avaient des résultats négatifs sur les réactions des employés (Oldham et al, 1995) et sur leur performance au travail.

Par ailleurs, l'environnement social, décrit par Belk (cité par Lemoine, 2001) comme une caractéristique situationnelle et représenté notamment par les nuisances liées aux collègues, ou les attentes du manager est aussi un facteur affectant la qualité de l'apprentissage en ligne. Les recherches menées sur l'usage du bureau montrent ainsi des différences dans l'attitude de l'employé selon qu'il dispose de son propre bureau en permanence ou qu'il doit le partager (par exemple des commerciaux peu présents sur le site principal de l'entreprise). Elles reprennent en outre les problèmes relatifs au partage des ressources. Ainsi, les difficultés d'accès à une ressource partagée, tel un ordinateur ou autre moyen de télécommunication (fax, téléphone), ont un impact sur la performance de l'employé, de même que les nuisances dues à l'usage du bureau, comme le bruit, les mouvements (allées et venues), les interruptions. Par exemple, des études ont montré que la perte de productivité pouvait atteindre 20% au-delà d'un certain seuil de nuisance acoustique comme peut l'être une conversation à moins de 5 mètres (Act, 2000). Le surplus d'information engendré par ces perturbations peut se traduire en surcharge cognitive susceptible d'entraîner une baisse de cette performance (Kirsh, 2000). Cette surcharge sera d'autant plus gênante qu'elle interférera avec une acquisition de connaissances demandant un effort intellectuel particulier plus intense que l'exécution d'une tâche habituelle. De plus, le comportement du manager dans la formation de l'apprenant est pointée comme un élément important pour la réussite de l'action de formation. Pour Thévenet (2007), le manager est au cœur de cette démarche et son comportement et ses attitudes ont beaucoup de sens pour le collaborateur. Une des conditions de succès d'une action de formation dépend largement de l'attitude d'esprit du manager (Meignant, 2001). Cette attitude recouvre à la fois la conviction et l'orientation sur l'amélioration continue. Le manager doit être persuadé que le développement de la compétence individuelle et collective des équipes qu'il dirige est un élément clé de la réussite des objectifs qu'il a à atteindre. Le manager doit aussi être tourné vers l'amélioration continue. Ceci suppose de planifier, d'exécuter, de contrôler et d'améliorer en permanence le processus de formation de ses collaborateurs.

Enfin, le dernier élément significatif d'une situation d'apprentissage depuis un poste de travail concerne le temps que l'apprenant peut dégager pour se former, ceci étant souvent étroitement lié aux conditions précédentes. Cette dernière caractéristique est nommée perspective temporelle (Belk, cité par Lemoine 2001).

Lors d'une formation en ligne suivie depuis le poste de travail, le salarié ne change pas d'environnement professionnel. Or, nous l'avons vu, cet environnement influence l'efficacité d'une action de formation. Après avoir présenté la méthodologie retenue, nous analysons l'influence du manager sur l'environnement d'un apprenant.

3. La méthodologie

L'efficacité de l'e-learning n'est pas une question nouvelle, mais si de nombreuses études ont été réalisées sur l'efficacité de l'e-learning en contexte académique, peu se sont intéressées à son efficacité en contexte d'entreprise, et aucune, à notre connaissance, n'a cherché à étudier la relation entre l'implication du manager et le succès de la formation. Ce phénomène étant

donc nouveau, nous avons choisi d'effectuer une étude de cas exploratoire (Yin, 1994 ; Hlady-Rispal, 2002) pour, à partir du point de vue des apprenants, identifier les facteurs environnementaux susceptibles d'avoir un effet sur le succès d'une formation en ligne et déterminer dans quelle mesure le manager influençait certains de ces facteurs. L'entreprise choisie est une grande compagnie aérienne française. Ce choix de l'étude de cas unique est justifié par le fait que cette compagnie pratique ce type de formation depuis une dizaine d'années et a mis en place une véritable stratégie e-learning, portant prioritairement sur les formations aux systèmes d'information et aux outils informatiques, les formations au management, ou susceptibles de déboucher sur une modification du comportement restant abordées en présentiel. L'e-learning est ici utilisé dans le cas de formations techniques devant déboucher sur l'acquisition de compétences précises, et sont, au moment de la recherche, suivies par environ 1800 employés, tout en étant susceptibles de concerner à terme plus de 30 000 personnes. Dans un souci de généralisation des résultats, nous avons occulté les formations spécifiques aux métiers pour nous concentrer sur une formation en ligne au pack Office®. Celle-ci étant standard, elle est en effet susceptible d'être suivie dans des entreprises de tout secteur et n'est donc pas spécifiquement liée à l'industrie aéronautique.

Dans cette entreprise, le principe de formation permanente fait partie de la culture, comme dans la majorité des entreprises pour lesquelles la mise à niveau ou l'évolution des personnels revêt une importance sécuritaire majeure. Les formations suivies peuvent relever d'une obligation légale, d'un plan de formation établi par l'entreprise, ou relever d'une démarche volontaire et individuelle. Dans le premier cas, l'apprenant dispose d'un passeport de formation signé de sa hiérarchie et du responsable de formation de son unité, et le temps de formation sera pris sur son temps de travail. Dans le second cas, la formation sera offerte par l'entreprise, mais suivie en dehors du temps de travail. Le contenu spécifique de la formation est établi après un diagnostic réalisé avec l'appui de l'équipe du service formation. Ce mode de fonctionnement correspond aux principes d'« *individualisation* » et d'« *autoformation* » retenus par l'institut. La formation dispensée est ainsi censée répondre spécifiquement aux besoins de l'apprenant.

La formation Pack Office® étudiée est regroupée en titres découpés en modules. Chaque module, d'une durée moyenne de 1h30, porte sur une tâche précise, correspondant à un besoin (estimé par l'éditeur) professionnel. Il comporte des leçons d'une durée moyenne de 20 mn présentant cinq activités différentes : la présentation de la formation, la phase d'apprentissage, la phase d'entraînement, l'application et l'auto-évaluation.

L'objet initial de cette recherche était d'identifier les facteurs susceptibles d'avoir une influence sur l'efficacité d'une formation e-learning suivie depuis le poste de travail. Afin de collecter nos données, nous avons suivi une double approche qualitative et quantitative. L'approche quantitative se justifie par le nombre important d'inscrits aux formations en ligne proposées et par la volonté d'identifier des facteurs susceptibles d'avoir un effet sur l'efficacité de l'apprentissage en ligne. Le questionnaire est fondé sur les éléments ressortant d'une étude de la littérature, et sur ceux rassemblés lors d'une phase d'entretiens préliminaires. Il avait pour objectif initial d'identifier les facteurs influant l'efficacité d'une formation en ligne suivie en entreprise. L'objet de ce papier étant de regarder plus précisément l'importance du rôle du manager dans le cadre d'une formation en ligne suivie depuis le poste de travail, nous nous concentrerons ici sur les éléments susceptibles de nous éclairer sur cet environnement d'apprentissage.

Le questionnaire a été envoyé par courrier électronique aux 400 apprenants suivant leur formation depuis leur poste de travail et ayant achevé leur formation. Les 113 personnes ayant répondu sont réparties de la façon suivante (cf. tableau 1) :

Tableau 1 – Répartition des salariés interrogés selon leur catégorie professionnelle

Catégorie	Fréquence	Pour cent
Non renseigné	1	,9
Agent	9	8,0
Cadre	46	40,7
Maîtrise	24	21,2
Technicien	33	29,2
Total	113	100,0

Nous constatons ici que les techniciens et les cadres sont les plus fortement représentés, cela s'expliquant par les spécificités de l'entreprise : dans une compagnie aérienne, les cadres ayant majoritairement une activité tertiaire ont davantage besoin de formation bureautique. La notion de technicien ici relève plus d'un niveau hiérarchique que d'une fonction particulière, le pourcentage élevé est donc aussi cohérent avec la formation proposée, qui concerne aussi bien les débutants que les utilisateurs expérimentés.

Les questions ont été majoritairement posées sous la forme de questions fermées sur une échelle de Likert à 5 points, auxquelles ont été ajoutées des questions ouvertes permettant d'illustrer ou d'affiner les réponses. L'analyse des résultats a été effectuée à l'aide du logiciel SPSS, et nous a permis de faire ressortir les facteurs influant l'efficacité d'une formation en ligne suivie depuis le poste de travail. Parmi ces facteurs, les perturbations rencontrées, qu'elles soient sonores (interruptions de la part de collègues, appels téléphoniques...), liées aux conditions d'utilisation de l'outil de formation (accès difficile à l'ordinateur, partage d'ordinateur...), ou techniques (mauvais accès au réseau, plantage...) apparaissent assez fortes.

Suite à ces résultats, nous avons, à travers une vingtaine d'entretiens qualitatifs avec les apprenants, cherché à mieux comprendre leur point de vue et à expliquer notamment certains résultats obtenus lors de l'enquête quantitative. Ces entretiens ont en outre permis d'obtenir plus facilement leur ressenti sur le comportement de leurs managers, à travers des réflexions qu'ils n'auraient pas osé porter par écrit en répondant à un questionnaire.

A partir de l'analyse des données nous avons pu mieux appréhender l'environnement d'un salarié suivant une formation en ligne sur son poste de travail et le rôle joué à ce niveau par le manager. Il s'avère ainsi que le manager influence l'environnement de ses collaborateurs, ce que nous allons montrer dans la section suivante.

4. Résultats et discussion

Dans un premier temps, les résultats nous permettent de mieux comprendre l'environnement d'apprentissage des apprenants. Dans un second temps, nous analysons le rôle du manager sur l'environnement d'apprentissage. Si le hiérarchique semble s'impliquer lors de la phase amont de la formation, ce dernier n'est cependant pas le garant d'un environnement propice à l'apprentissage au moment même de la formation.

4.1. L'environnement d'apprentissage des apprenants

L'environnement d'apprentissage de ces apprenants peut être distingué selon qu'il s'agisse de l'environnement physique, de l'environnement social et de la perspective temporelle.

4.1.1. L'environnement physique de travail

Des entretiens préliminaires ont permis de distinguer les configurations de bureau présentes dans la compagnie :

- les ateliers, pour notamment tous les métiers relatifs à la maintenance, au fret, à l'entretien ;
- les comptoirs, pour tous les métiers d'accueil, que ce soit au sein du siège ou au contact du public (hôtes d'accueil, personnel commercial au sol) ;
- sans environnement fixe, pour tous les métiers liés notamment à la navigation ;
- et enfin, la configuration la plus usuelle : le bureau.

L'environnement de travail des apprenants suivant une formation en ligne depuis leur poste de travail est principalement le bureau (94.6 % des répondants) (cf. tableau 2).

Tableau 2 – l'environnement de travail des apprenants

Environnement de travail	Poste de travail	
	Fréquence	%
Atelier	2	1,7
Bureau	107	94,6
Comptoir	3	2,6
Pas d'environnement fixe	1	0,8
Total	113	100,0

Ceci est cohérent avec le type « bureautique » de la formation étudiée, et ne se vérifierait peut-être pas dans le cas d'une autre formation, comme une formation métier. Les quelques apprenants se formant depuis un environnement comme les comptoirs ou les ateliers se trouvent dans une situation de travail en horaires décalés, avec des ralentissements de l'activité leur permettant de consacrer au moins 20 mn d'affilée à leur formation.

On constate aussi que les salariés sont majoritairement plus de 2 dans leur bureau (tableau 3).

Tableau 3 – nombre de personne dans le bureau

Nombre de personnes dans le bureau	Poste de travail	
	%	% cumulé
Non réponse	3,3	3,3
1	26,2	29,5
2	18,0	47,5
3	9,0	56,6
Plus de 3	43,4	100,0
Total	100,0	

Cette caractéristique de l’environnement physique est susceptible d’avoir un effet sur les perturbations liées à l’environnement social de l’apprenant, les perturbations étant d’autant plus importantes que le bureau est peuplé.

4.1.2. L’environnement social de travail

En effet, le nombre de salariés par bureau génère certaines nuisances. Ces nuisances sont diverses et d’importance variable mais ont toutes un impact sur la qualité d’apprentissage de l’apprenant. Le tableau suivant (cf. tableau 4) présente l’ensemble de ces perturbations.

Tableau 4 – l’environnement physique du travail et ses répercutions sur l’environnement social

Environnement de travail		Perturbations possibles : bruit	Perturbations possibles : accès aux ressources	Perturbations possibles : pb techniques
Atelier	Moyenne	4,33	2,78	3,11
	Ecart-type	1,732	2,224	2,147
Bureau	Moyenne	3,82	2,94	2,51
	Ecart-type	1,636	2,316	1,956
Comptoir	Moyenne	4,00	4,50	1,25
	Ecart-type	1,414	2,380	,500
Total	Moyenne	3,84	2,97	2,55
	Ecart-type	1,646	2,323	1,992

C’est ainsi que les nuisances sonores sont considérées comme très fortes. D’après les entretiens menés, ces dernières sont liées majoritairement au partage des bureaux. Plusieurs apprenants ont ainsi décrié les open space : « *il est difficile de s’isoler, il y a en permanence du monde qui passe, du bruit...* », « *Le travail en plateau ne favorise pas la concentration* ». Ces nuisances sont aussi fortes dans les environnements comme les ateliers ou les comptoirs.

Notons aussi que l’accès aux ressources partagées (ordinateur) semble particulièrement difficile aux comptoirs. Ce problème peut être expliqué par le fait que l’ordinateur est sollicité en permanence par une ou plusieurs personnes, et qu’il apparaît difficile de se déclarer « en formation » lorsqu’on est en contact permanent avec le public. Une apprenante observe : « *je ne peux pas rester à l’ordinateur longtemps sans être sans cesse dérangée, par des collègues ou des visiteurs* ».

Le bruit et l'accès aux ressources apparaissent être des perturbations perçues comme importantes par les apprenants. A celles-ci s'ajoutent aussi des perturbations liées aux problèmes d'ordre technique posé par le logiciel ou l'utilisation de l'ordinateur.

Au-delà de ces nuisances, les interactions avec les collègues sont aussi perçues comme un facteur de perturbation important, nuisant à la concentration de l'apprenant et en conséquence à la qualité de son apprentissage : « *je suis sans cesse dérangé par les collègues, ce qui fait que je ne peux pas me concentrer sur ce que je fais* ». Si parfois la perturbation est générée par le salarié en formation lui-même, cherchant à aider un collègue, dans d'autres cas, les collègues ne reconnaissent pas l'importance, voire l'intérêt de la formation elle-même : « *les collègues ne prennent pas votre formation au sérieux, et ont toujours de bonnes raisons de vous interrompre, pour le travail...* ». Ces perturbations sont importantes et les fréquentes interruptions mentionnées par les apprenants sont susceptibles d'avoir un impact sur l'efficacité d'une formation en ligne suivie depuis un poste de travail. Associées à d'autres types de problèmes, comme les problèmes techniques d'utilisation du logiciel de formation, elles peuvent donc conduire à une démotivation très forte de l'apprenant, voire à un arrêt de la formation. Néanmoins, ces perturbations sont acceptées comme étant intrinsèques au fonctionnement de l'entreprise et à son organisation matérielle.

4.1.3. La perspective temporelle

A la question ouverte relative au temps que les apprenants pourraient, par session, consacrer à leur apprentissage en ligne, seuls 20 % considèrent pouvoir accorder 20 mn et plus à leur formation, ce palier de 20 mn correspondant au format des sessions de formation tel que défini par l'éditeur. La durée moyenne possible depuis un poste de travail est estimée à 15 mn par une grande majorité des apprenants interrogés (72 %). Ce laps de temps, *spontanément* donné, oblige les apprenants à fragmenter encore plus leur apprentissage, perdant ainsi la cohérence pédagogique de la leçon lorsqu'ils sont obligés de l'interrompre avant la fin, ce qui nuit à la qualité de l'apprentissage et s'avère être une source de démotivation.

Si les trois types d'environnements peuvent être considérés comme des freins potentiels à l'apprentissage, il apparaît que seuls l'environnement social et la perspective temporelle (soit le temps qu'il est possible de dégager pour suivre la formation) sont susceptibles d'être accentués ou diminués par le comportement et l'implication du manager dans le suivi de la formation. En effet, l'environnement physique relève plutôt de l'organisation du travail, tâche dévolue à la fonction RH (Cegos, 2003).

4.2. Le rôle du manager et son influence sur l'environnement de l'apprenant

Nous l'avons vu précédemment, le rôle du manager semble être primordial dans la réussite d'une action de formation. Afin de mieux comprendre le rôle joué ici par le manager, nous distinguons deux temps dans l'intervention du manager sur la formation de ses collaborateurs : l'amont et le pendant. L'implication de la hiérarchie s'opère à plusieurs niveaux au cours de la formation. A partir du point vu des apprenants, l'étude réalisée a permis d'appréhender cette implication en amont et lors de la formation.

4.2.1. L'amont de la formation : le manager perçu comme un interlocuteur privilégié

Dans la majorité des cas, les apprenants indiquent que le manager intervient dès l'amont de la formation. Dans 29,2 % des cas, le salarié est incité par sa hiérarchie à suivre la formation (cf. tableau 5).

Tableau 5 – Personne incitant à la formation

Interlocuteur	Fréquence	Pour cent	Pourcentage cumulé
Autres	4	3,5	3,5
Le catalogue formation ou le tuteur	5	4,4	8,0
Le portail Intralignes ou le site Cyber en Ligne	14	12,4	20,4
Un collègue	25	22,1	42,5
Votre correspondant de formation	32	28,3	70,8
Votre hiérarchie	33	29,2	100,0
Total	113	100,0	

De plus, préalablement à la formation, le salarié échange dans plus de 78% des cas avec son manager (cf. tableau 6).

Tableau 6 – entretien de préformation avec la hiérarchie

Réponse	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
non	24	21,2	21,2	21,2
oui	89	78,8	78,8	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Les résultats de l'étude rendent compte alors de l'implication importante du manager préalablement à la formation. Ce dernier est considéré par les apprenants comme l'interlocuteur privilégié. Ainsi, le manager joue ici pleinement le rôle d'informateur et d'accompagnateur (Meignant, 2001) lors de la phase amont. C'est ainsi que le manager détecte les besoins de formation de ses collaborateurs, ou les accompagne dans leur démarche individuelle. A partir de ce diagnostic, il participe à l'élaboration du plan de formation et du cahier des charges et contrôle les prérequis.

4.2.2. Lors de la formation : une implication perçue négativement par les apprenants

Lors de cette phase, le manager peut influencer par son comportement l'environnement social et la perspective temporelle. Nous l'avons vu, les interruptions liées à l'environnement social jouent sur la perspective temporelle et peuvent alors limiter l'efficacité d'une formation sur le poste de travail. Or, au cours de nos entretiens et dans les questions ouvertes du questionnaire, les apprenants nous ont très fréquemment indiqué qu'ils devaient faire face à des interruptions liées à l'activité professionnelle. A ce niveau, le comportement du manager influence fortement ces éléments. Ainsi, malgré l'implication claire du manager lors de la phase amont,

le comportement de ce dernier est perçu différemment par les apprenants lors de la formation elle-même.

Selon les salariés, le manager a tendance à faire passer les activités quotidiennes avant la formation. La formation pouvant même dans certains cas être perçue comme un frein à l'activité : *« l'idéal, pour le responsable, ça serait que vous vous formiez en dehors de votre temps de travail. Il n'y a pas de temps officiellement dégagé pour ça si vous restez à votre poste »*. Ce comportement a été par ailleurs souligné par une étude de la CEGOS⁴ (2001), qui montre que si le principal frein aux investissements e-learning dans les entreprises est la résistance culturelle des apprenants, formateurs, et dirigeants, le plus gros problème vient des managers qui sont souvent les plus résistants : *« si un salarié est à son poste, c'est pour travailler, pas pour se former »*.

Le comportement plutôt négatif du manager vis-à-vis de la formation, place alors l'apprenant dans une situation paradoxale. Ce salarié l'exprime de la façon suivante : *« la hiérarchie est peu encline à une autoformation depuis le poste de travail. On vous le propose, vous êtes incité à le faire, mais quand vous essayez de vous former, il y a toujours quelque chose de plus urgent à faire...même si c'est dans le plan de formation »*. Ainsi, d'un côté, le manager est favorable et s'implique lors de la phase amont et d'un autre côté, les activités quotidiennes sont privilégiées. Cette situation place l'apprenant dans une situation de tensions (Louart, 1993) : *« La hiérarchie semble oublier que vous êtes en formation. Ce n'est pas comme quand vous êtes en formation ailleurs, là au moins c'est clair. Ici la frontière est très limite... Et ce sont les mêmes qui vous font des réflexions quand l'équipe de formation vous rappelle à l'ordre parce que vous n'avez pas validé tous vos modules »*. L'apprenant doit alors jongler entre les sollicitations managériales et sa formation, ce qui nuit à la qualité de cette dernière.

Face à ces tensions, les apprenants sont amenés à procéder à des arbitrages. Lors de nos entretiens, les apprenants nous ont signalé que cet arbitrage se faisait largement en faveur des tâches quotidiennes : *« Je pensais gagner du temps en suivant ma formation depuis mon bureau, mais en fait ce n'est pas le cas. Il est très difficile d'oublier son travail et les urgences, ne serait-ce que les mails »*. L'urgence prime alors sur la situation d'apprentissage : *« J'ai beaucoup de mal à consacrer 20 mn à faire un module quand je vois une collègue qui est dans l'urgence. Même si je ne suis pas censée l'aider, parce que je fais ma formation, je vais quand même le faire... Après je me retrouve déconnectée parce que j'ai passé trop de temps à faire autre chose, et je dois recommencer »*.

Il apparaît ainsi que face au comportement du manager, le salarié est contraint d'arbitrer en faveur des tâches quotidiennes. Ce manque d'implication est alors une source d'inefficacité. Si les recherches soulignent l'importance de l'implication des managers dans la réussite des actions de formation, il est intéressant de noter que cette implication semble toutefois limitée aux seules phases amont et aval. Certes, dans le cadre d'une formation plus classique, il s'avère que c'est généralement lors de ces deux phases que le manager intervient réellement. Or, la spécificité d'une formation e-learning suivie depuis le poste de travail, demande une implication du manager non seulement effective lors des phases amont et aval, mais aussi au moment même de la formation. D'ailleurs cinq études récentes portant sur les facteurs clés de succès d'une formation en ligne suivie depuis son poste de travail (Stephenson, 2003), ont pointé le rôle de l'organisation à travers le support de la direction, un support actif ainsi qu'un système de reconnaissance de l'implication du salarié dans sa propre formation, et une implication du manager dans le processus d'apprentissage. Notons aussi que si nous ne l'avons

⁴ CEGOS, (2001), E-Learning dans les entreprises françaises, *Etudes CEGOS*, accédé en juin 2004 : <http://www.artesi-idf.com>

pas spécifiquement évalué dans le cadre de cette étude, le manager intervient aussi lors de la phase aval de la formation. Comme le souligne Meignant (2001), l'enjeu n'est pas seulement d'acquérir des connaissances ou des savoir-faire, mais aussi de se trouver dans une situation où il est possible de les appliquer. C'est alors au manager de faire en sorte que le salarié puisse effectivement appliquer en situation de travail les savoirs et savoir-faire appris lors de la formation. Le manager peut aussi réaliser un examen approfondi de la formation suivie. Il s'agit alors pour lui de vérifier les acquis du salarié, de recueillir son avis sur l'organisme et d'identifier les éléments pouvant être transmis aux autres membres de l'équipe, du service ou de l'entreprise.

Conclusion

Les informations obtenues au cours de cette recherche pointent les difficultés rencontrées par l'apprenant se formant en e-learning depuis son poste de travail. Aux perturbations inhérentes à la tâche ou à l'environnement s'ajoute un problème de dégagement du temps à consacrer à la formation. Plusieurs apprenants ont ainsi mentionné leur incapacité à faire comprendre à leur hiérarchie qu'ils étaient en formation, ou qu'ils devaient disposer de temps spécifiquement consacré à cette formation. Pour les managers, un employé présent à son poste de travail doit accomplir sa tâche. Le signal envoyé aux salariés est alors qu'ils doivent se former en dehors de leur temps de travail, même dans le cadre d'une formation obligatoire. Le sentiment de frustration dégagé alors est susceptible d'avoir un effet sur leur motivation (Hara et Kling, 2000) et en conséquence sur l'efficacité de la formation.

Ces résultats pointent le fait que dans le cas d'une formation en ligne suivie depuis le poste de travail, si le manager joue un rôle important lors de la phase amont de la formation, il est en revanche très peu présent lors de la formation en elle-même. Or ce comportement s'avère perçu de façon négative par l'apprenant. Il peut avoir l'impression d'être livré à lui-même, ce sentiment ayant déjà été constaté chez les apprenants suivant une formation en ligne qui transfère la responsabilité de la formation du formateur à l'apprenant, celui-ci « *assumant une forte responsabilité individuelle dans le succès ou l'échec de son apprentissage* » (Hannafin et Peck, 1988 : 203). Cela peut se traduire par une démotivation, voire un abandon de la formation. Ce phénomène n'est pas nouveau, puisque dès 1993, une étude menée par un petit groupe de responsables de formation, au sein d'un opérateur de formations professionnelles à distance montrait que 53 % des abandons pouvaient s'expliquer notamment par le manque de motivation (17%), et des conflits de temps avec le travail (11%) (Gauthier, 2007). Le poids de la formation sera d'autant plus lourd que celle-ci, tout en faisant partie d'un plan de formation et étant approuvée par la hiérarchie, sera à ajouter au temps de travail.

Il apparaît donc que, si le manager semble s'impliquer au niveau de l'amont et de l'aval de la formation, l'accent doit être aussi mis sur son comportement durant la formation. Ensuite, le manager doit ici garantir à l'apprenant un environnement plus propice à l'apprentissage. Enfin, le manager doit veiller à ne pas, de part son comportement, laisser s'installer une attitude de « négation de la formation », cette impression pouvant influencer le comportement des collègues de l'apprenant. En effet, seul le manager peut aider l'apprenant à dégager du temps pour suivre sa formation, ceci passant donc par une implication du manager dans cette formation, ou au minimum par l'acceptation que le salarié présent à son poste de travail peut être en train de faire autre chose que son travail habituel. Cette recherche soulève donc une fois de plus la question du rôle du manager. En effet, nous pouvons constater ici qu'en plus de son rôle habituel, il doit aussi, dans un souci d'efficacité de la formation, assumer celui traditionnellement dévoué au formateur, devant supporter, voire encourager l'apprenant. Or comme nous l'avons précisé plus haut, il semble peu enclin à accepter de nouvelles responsabilités dans la gestion des ressources humaines.

Si l'étude présentée ici est de nature exploratoire, elle n'en pointe pas moins un dysfonctionnement majeur dans le cadre des formations suivies depuis le poste de travail. Ceci, nous semble-t-il, mérite d'être approfondi par d'autres recherches. Nous avons fait ici le choix de prendre en compte uniquement le point de vue des apprenants. Un des prolongements possibles consisterait à s'intéresser plus spécifiquement au point de vue des managers. Un autre axe de recherche serait d'examiner si le niveau de responsabilité dans la gestion des ressources humaines a un effet sur l'implication des managers dans la formation de leurs subordonnés.

Bibliographie

ACT, 2000, "Workplace essential skills: resources related to the scans competencies and foundation skills", *Rapport du U.S. department of education national center for education statistics*, Iowa.

ADAM, S., (2004), "Using Learning Outcomes", Report for United Kingdom Bologna Seminar 1-2 juillet 2004, Heriot-Watt University (Edinburgh Conference Centre) Edinburgh. Scotland.

BIGGS, J. (1999). *Teaching for Quality Learning at University*. SRHE & Open University Press, Buckingham.

CEGOS, 2001, E-Learning dans les entreprises françaises, *Etudes CEGOS*, <http://www.artesi-idf.com>

DEJOUX, C., 2007 in *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, dir. Thévenet, Dejoux, Marbot et Bender, Pearson Education

GAUTHIER, P.D. (s.d.). *La dimension cachée du E-Learning : De la motivation à l'abandon*. <http://www.onlineformapro.com/espaces/commun/telech/ressources/pedagogie/elearningmotivation.pdf>

GILROY, K. (2001), "Collaborative E-Learning: The Right Approach", *Ars Digita Systems Journal*

HANNAFIN, M. ET PECK, K., 1988, Chapitre 18 in *The Design, Development, and Evaluation of Instructional Software*, Macmillan Publishing, New York.

HARA, N., ET KLING, R. "Students' Distress with a Web-Based Distance Education Course: An Ethnographic Study of Participants' Experiences," *Information, Communication et Society* Vol. 3, n°4, (2000), pp. 557-579.

HLADY RISPAL, M., 2002, *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. De Boeck Université. 245p.

KIRKPATRICK, D.L., (1959), "Techniques for Evaluating Training Programs", *Journal of American Society for Training and Development*, Vol 13 Nos 11-12.

KIRSH, D., 2000, *Intellectica*, Vol. 30, pp. 19-51.

LOUART, P., 1993, « Les champs de tension en Gestion des Ressources Humaines ». in *Repenser la gestion des ressources humaines ?* coord. Julienne BRABET. Paris : Économica, pp. 165-212

LEMOINE, J.F., 2001, « Comment tenir compte des émotions du consommateur », *Revue Française de Gestion*, n° 134, pp. 47-60.

McCOY, J. M., 2002, "Work environments", In R. Bechtel et A. Churchman (Eds.), *Hetbook of environmental psychology* (pp. 443-460). Wiley: New-York.

MAGALHAES, M. G., SCHIEL, D. (1997), « A method for evaluation of a course delivered via the world wide web in Brazil », *The American Journal of Distance Education*, Vol.11, n°2, pp. 64 -70.

MEIGNANT, A., 2001, « Manager la formation », in *Tous DRH*, dir. Peretti, Paris (France) : Editions d'Organisation

- MINTZBERG, H., 2004, *Le management. Voyage au centre des organisations*, 1ère édition 1989, Editions d'Organisation. 703p.
- MOORE. M.G., & THOMPSON, M.M. (1990), The effects of distance learning: A summary of literature. ERIC Document Reproduction Service No. ED330 321
- OLDHAM, G. R., CUMMINGS, A. et ZHOU, J. (1995), "The spatial configuration of organizations: A review of the literature et some new research directions". In Ferris (Ed.), *Research in personnel et human resources management* (Vol. 13, pp. 1-37). CT: JAI Press: Greenwich.
- PERETTI, J.M., 2001, *Tous DRH*. 2ème édition. Paris (France) : Editions d'Organisation
- PERETTI, J.M., 2005, *Gestion des ressources humaines*. 13ème édition. Paris (France) : Vuibert Entreprise
- STEPHENSON, J. (2003). *A Review Of Research And Practice In E-Learning In The Work-Place And Proposals For Its Effective Use*. Consulté le Mars 30, 2007, sur <http://www.iclml.com>
- SETTON (2000), « Corporate Investment in Distance Learning », http://www.eng.vt.edu/cgep/market_study/app21.pdf
- SIEMENS, (2003), « Learning Ecology, Communities and Networks: Extending the classroom. Elearnspace », http://www.elearnpace.org/Articles/learning_communities.htm
- SUNDSTROM, E. (1987). "Work environments: Offices and factories". In I. Altman et D. Stokols (Eds.), *Hetbook of environmental psychology*, Wiley: New-York
- THEVENET, M, 2007 in *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, dir. Thévenet, Dejoux, Marbot et Bender, Pearson Education
- YIN, R.K., (1994), *Case Study Research, Design and Methods* (2nd ed.), Sage Publications, Beverly Hills, CA.

Annexe
Questionnaire utilisateurs formation bureautique

Service :.....Fonction :.....Lieu de travail :.....

Catégorie (cocher la case):

Technicien	<input type="checkbox"/>
Agent de maîtrise	<input type="checkbox"/>
Cadre intermédiaire	<input type="checkbox"/>
Cadre supérieur	<input type="checkbox"/>

Travaillez-vous en horaires décalés ?

oui non

Etes-vous personnel navigant ?

oui non

Qui vous a informé de l'existence de cette formation ?

Votre hiérarchie	<input type="checkbox"/>
Un collègue	<input type="checkbox"/>
Votre correspondant de formation	<input type="checkbox"/>
Le catalogue formation ou le tuteur	<input type="checkbox"/>
Le portail Intralignes ou le site Cyber en Ligne	<input type="checkbox"/>
Autres (saisir votre commentaire)	<input type="checkbox"/>

Cursus et pré-requis :

Avant de faire cette formation, votre hiérarchie en a-t-elle discuté avec vous ?

oui non

Avez vous eu connaissance du cursus et des pré-requis concernant cette formation ?

oui non

Avez vous effectué un diagnostic ?

oui non

Le diagnostic a-t-il permis d'identifier les compétences déjà maîtrisées ?

oui non sans objet

1. Votre environnement d'apprentissage

1.1. Quel est votre environnement de travail ?

Atelier	Bureau individuel	Bureau partagé	Comptoir	Pas d'environnement fixe

1.2. Si vous disposez d'un bureau, combien êtes-vous dans ce bureau ?

1	2	3	Plus

1.3. Listez les perturbations possibles dans le suivi de votre formation depuis votre poste de travail, par ordre d'importance (1= peu important, 5=très important) :

	1	2	3	4	5	Pas concerné
Interruptions dans le suivi de la formation (bruit, appels téléphoniques, collègues)						
Problèmes d'utilisation de l'outil de formation (accès difficile à un ordinateur, ordinateur partagé par plusieurs personnes...)						
Problèmes techniques (ex : mauvais accès au réseau)						

Autres perturbations possibles :

Très difficile	difficile	Assez facile	facile	Très facile

1.5. si vous ne pouvez pas vous isoler 1 heure, quel temps pourriez-vous consacrer à une formation suivie depuis votre poste de travail ?

--

1.6. utilisez-vous un ordinateur pour votre travail quotidien ?

oui non

1.7. si non, avez-vous accès facilement à un ordinateur ?

oui non

1.8. Dans l'utilisation d'un ordinateur, vous diriez que vous êtes :

Pas à l'aise du tout	Pas très à l'aise	Plutôt à l'aise	A l'aise	Très à l'aise

1.9. avez-vous déjà suivi des formations en ligne (formations à des logiciels bureautiques, formations techniques métiers, formations à des langues étrangères) ?

oui non

1.10. Si oui, lesquelles ?

Windows	
Word	
Excel	
Access	
Langues étrangères	
Montée version EBP	